



**ВОЛГОГРАДСКИЙ ФИЛИАЛ  
ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТНОГО  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«РОССИЙСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМ. Г.В. ПЛЕХАНОВА»  
(Россия, г. Волгоград)**

**ТАШКЕНТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
(Узбекистан, г. Ташкент)**

**ЕРЕВАНСКИЙ ФИЛИАЛ РЭУ ИМ. Г.В. ПЛЕХАНОВА  
(Республика Армения, г. Ереван)**

**МИНСКИЙ ФИЛИАЛ РЭУ ИМ. Г.В. ПЛЕХАНОВА  
(Республика Беларусь, Минск)**

## **СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОБЛЕМЫ, АНАЛИЗ ТЕНДЕНЦИЙ, ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ**

**Материалы V международной  
научно-практической конференции  
преподавателей, аспирантов, магистрантов, студентов  
(1 марта 2023 г.)**



Волгоград  
2023

УДК 334  
ББК 65.29  
С568

**Редакционная коллегия:**

**Кустова Н.А.**, к. соц. н, доцент, директор Волгоградского филиала  
РЭУ им. Г.В. Плеханова,  
**Савина С.А.**, к. с.-х. н, доцент, зав. кафедрой менеджмента и маркетинга  
Волгоградского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова,  
**Савицкая О.Е.**, к. эк. н, доцент кафедры менеджмента и маркетинга  
Волгоградского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова

*Ответственный за выпуск С.А.Савина*

С568

**Современный менеджмент: проблемы, анализ тенденций, перспективы развития:** материалы V международной научно-практической конференции, 1 марта 2023 года, Волгоград / Волгоградский филиал ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова» – Курск: Изд-во ЗАО «Университетская книга», 2023. – 541 с.

**ISBN 978-5-907710-68-9**

В сборнике материалов международной научно-практической конференции включены результаты исследований ученых, преподавателей высших, средних специальных профессиональных учебных заведений, управленцев-практиков, аспирантов, магистрантов, студентов, посвященных проблемам инновационного и стратегического менеджмента, управлению развитием персонала организации, социально-психологическим особенностям управления, современным вопросам антикризисного менеджмента, применению проектных технологий в менеджмент.

**ISBN 978-5-907710-68-9**

УДК 334  
ББК 65.29

© ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», 2023  
© Коллектив авторов, 2023

## СОДЕРЖАНИЕ

**Секция 1. ПРОЕКТНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ..... 10**

<i>Евтеева А.А., Лукьянов А.Е.</i> ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ В СОВРЕМЕННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ.....	10
<i>Земскова О.М.</i> ПРОБЛЕМЫ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ТОРГОВЛИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ.....	14
<i>Коростелева Н.О., Тешебаев Т.К.</i> ЦИФРОВИЗАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ.....	19
<i>Кременскова Ф.Р.</i> ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ПРАВОВОГО УПРАВЛЕНИЯ ЦИФРОВЫМИ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ.....	22
<i>Кременскова Ф.Р.</i> ПЛАТФОРМЕННАЯ ЭКОНОМИКА: ПОНЯТИЕ, СУЩНОСТЬ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ.....	26
<i>Кучмиев В.В.</i> УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ.....	31
<i>Лёшина М.А.</i> МЕРЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ МОЛОДЕЖНОГО ИННОВАЦИОННОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РОССИИ.....	34
<i>Лобанов Е.О.</i> ЧЕТВЁРТАЯ ПРОМЫШЛЕННАЯ РЕВОЛЮЦИЯ.....	40
<i>Маматходжаева Т.Н.</i> ВОПРОСЫ РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА В УЗБЕКИСТАНЕ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ.....	45
<i>Мещерякова Я.В., Ларионов Р.А.</i> СТАНДАРТ Р2М: ИННОВАЦИОННАЯ ПЛАТФОРМА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ.....	49
<i>Морунков Н.В., Прокопов С.В.</i> ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ЧЕРТЫ РОССИЙСКОЙ МОДЕЛИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	54
<i>Никишов Е.Ю.</i> ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВИЗАЦИИ НА ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ.....	59
<i>Орешкин В.К.</i> УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОМАНДЫ КАК УСЛОВИЕ ЭФФЕКТИВНОГО ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	62
<i>Пономарева Е.А., Корнилов А.В.</i> МОДЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА ПРАКТИКО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОБЩЕМ ОБРАЗОВАНИИ.....	66
<i>Саргсян Г.Р.</i> УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ЛИДЕРСТВО КАК ПОКАЗАТЕЛЬ КАЧЕСТВА СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА.....	73
<i>Сергеев М.Ю.</i> ИНЖИНИРИНГ И РЕИНЖИНИРИНГ ИННОВАЦИЙ.....	77

**Секция 2. УПРАВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА..... 81**

<i>Бакараки Б., Дуплякина А.А.</i> ТРУДОВОЙ КОНФЛИКТ: ПРИЧИНЫ, ПРОЯВЛЕНИЯ И МЕТОДЫ РЕГУЛИРОВАНИЯ.....	81
<i>Белюсова М.С.</i> ПОДБОР ПЕРСОНАЛА КАК ЭЛЕМЕНТ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	85
<i>Богомолова И.В., Драванц С.А.</i> КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК ОСНОВА ПРОФИЛАКТИКИ КОНФЛИКТОВ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	88
<i>Богомолова И.В., Ирьянова Я.И.</i> ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ КОНФЛИКТЫ: СУЩНОСТЬ И СПОСОБЫ РЕГУЛИРОВАНИЯ.....	92

<i>Гасанов Р.Ю.</i> ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ.....	96
<i>Дергачева С.Н., Максимова С.В.</i> ТЕХНОЛОГИЯ ОЦЕНКИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ.....	100
<i>Евтеева А.А., Лукьянов А.Е.</i> ТРЕНДЫ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ .....	105
<i>Зуева С.М.</i> АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА КАК ИНСТРУМЕНТ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА РАБОТНИКОВ .....	109
<i>Зыкович Д.В.</i> СОВРЕМЕННЫЕ ФОРМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА И РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ .....	113
<i>Ирматова А.Б.</i> РАЗВИТИЕ ЖЕНСКОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА В УЗБЕКИСТАНЕ .....	119
<i>Ирьянова Я.И., Джавадов Г.А.</i> ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА: ПОНЯТИЕ И МЕСТО В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	122
<i>Карпов Н.В.</i> СТРАТЕГИИ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ АНТИКРИЗИСНОГО МЕНЕДЖМЕНТА.....	128
<i>Кормилин С.А.</i> ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ЗДОРОВЬЯ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА.....	131
<i>Коровкин В.А., Белов А.А.</i> ОСОБЕННОСТИ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ.....	134
<i>Латыпова Р.М.</i> АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ МИГРАЦИИ МОЛОДЕЖИ В УЗБЕКИСТАНЕ .....	139
<i>Лобанов Е.О., Снисарь Я.В.</i> СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ .....	142
<i>Лойко И.В.</i> ТРАНСФОРМАЦИЯ НЕСТАНДАРТНЫХ ФОРМ ЗАНЯТОСТИ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ .....	145
<i>Маркелов К.В.</i> ПРОЕКТ РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ.....	148
<i>Минаев Р.В.</i> ПРОЕКТ МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ .....	151
<i>Минаев Р.В., Фролова А.С.</i> НОВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА .....	154
<i>Монина Е.С.</i> НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В СИСТЕМЕ ОРГАНОВ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ГОРОДСКОГО ОКРУГА – ГОРОД ВОЛЖСКИЙ ВОЛГОГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ .....	157
<i>Образцов С.В.</i> СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ИННОВАЦИОННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	165
<i>Овчинникова Т.М.</i> ЗНАЧЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ.....	168
<i>Павлюченко П.А.</i> ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ КОМПЕТЕНЦИЙ МОЛОДЫХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ .....	171
<i>Папкова Е.А.</i> СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ ИЛИ ИНСТРУМЕНТАРИЙ АНАЛИЗА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ.....	175

<i>Полянский Е.В.</i> ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ УДАЛЕННОЙ ЗАНЯТОСТИ ПЕРСОНАЛА .....	180
<i>Попов М.Г.</i> КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ: ПОНЯТИЕ, МЕТОДОЛОГИЯ И СОВРЕМЕННАЯ ПРАКТИКА .....	183
<i>Пьянкова А.Ю.</i> ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОТРАСЛЕВЫХ КЛАСТЕРОВ ПУТЕМ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ .....	189
<i>Савина Э.А., Снисарь Я.В.</i> УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ В РАМКАХ КОНТРОЛЛИНГА ЧЕРЕЗ ИНСТРУМЕНТ КРІ .....	193
<i>Скворцова В.Р.</i> ПОСЛЕДСТВИЯ ЗАПРЕТА СЕТИ INSTAGRAM В РОССИИ .....	198
<i>Степанищева П.А.</i> ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ УРЕГУЛИРОВАНИЯ КОНФЛИКТА ИНТЕРЕСОВ НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЕ .....	202
<i>Тешебаев Т.К.</i> РОЛЬ КОММУНИКАЦИИ В УЛУЧШЕНИИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПРОЦЕССА .....	206
<i>Филиппова А.А., Алимов В.С.</i> КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ .....	211
<i>Щербакова С.А., Полякова Д.Ю.</i> ВЗАИМОСВЯЗЬ ДЕЛОВОЙ РЕПУТАЦИИ КОМПАНИИ И СТОИМОСТИ АКЦИОНЕРНОГО КАПИТАЛА .....	215
<b>Секция 3. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ</b> .....	<b>221</b>
<i>Гавина М.С.</i> СПЕЦИФИКА ПРИНЦИПОВ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ЭТИКИ .....	221
<i>Гордеева П.А.</i> СПОСОБЫ РЕШЕНИЯ КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ В ТРУДОВОМ КОЛЛЕКТИВЕ .....	224
<i>Дмитриева Е.А.</i> КИБЕРБУЛЛИНГ ИЛИ ОСОБЕННОСТИ ПРОТЕКАНИЯ КОНФЛИКТА В ВИРТУАЛЬНОЙ КОММУНИКАЦИИ .....	228
<i>Дмитриева И.С.</i> К ВОПРОСУ О ВОЗДЕЙСТВИИ ЦИФРОВИЗАЦИИ НА ОРГАНИЗАЦИОННУЮ КУЛЬТУРУ .....	232
<i>Захаров Д.С.</i> ОСОБЕННОСТИ СОВРЕМЕННЫХ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ .....	236
<i>Карнова С.П., Краузе М.Э.</i> ЖЕНЩИНА-РУКОВОДИТЕЛЬ: ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ И МЕСТО В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ .....	239
<i>Карнов С.В.</i> ВЗАИМОУСЛОВЛЕННОСТЬ КОНФЛИКТНОГО СТИЛЯ ПОВЕДЕНИЯ И СТИЛЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ СТУДЕНТОВ ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ .....	243
<i>Касумова Л.А.</i> К ПРОБЛЕМЕ ИССЛЕДОВАНИЯ СОЦИАЛЬНОГО КОНФЛИКТА ...	249
<i>Малофеева А.А.</i> РОЛЬ ТРАНСАКЦИОННОГО АНАЛИЗА В ПРОФИЛАКТИКЕ И РАЗРЕШЕНИИ КОНФЛИКТОВ .....	253
<i>Охременко И.В.</i> К ПРОБЛЕМЕ ИССЛЕДОВАНИЯ НЕСТАНДАРТНЫХ ФОРМ ТРУДОВОГО ПОВЕДЕНИЯ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ .....	256
<i>Перепелица М.А.</i> КОНФЛИКТНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В ПОДРОСТКОВОМ ВОЗРАСТЕ .....	260
<i>Персон А.Э.</i> КОМПЕТЕНЦИИ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ЛИЧНОСТНУЮ, СОЦИАЛЬНУЮ И ПРОФЕССИОНАЛЬНУЮ УСПЕШНОСТЬ СОТРУДНИКА В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ .....	263

<i>Попова Е.С.</i> ВНУТРИЛИЧНОСТНЫЙ КОНФЛИКТ КАК СПОСОБ САМОРЕАЛИЗАЦИИ .....	267
<i>Савина С.А.</i> ОСОБЕННОСТИ ЛИЧНОСТИ ИНТЕРНЕТ-ЗАВИСИМЫХ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ.....	270
<i>Тищенко Л.И., Махахей А.Е.</i> СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОВЕДЕНИЯ КОНФЛИКТУЮЩИХ СТОРОН И ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	273
<b>Секция 4. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ .....</b>	<b>279</b>
<i>Антипенко Н.А.</i> ЦИФРОВИЗАЦИЯ АУДИТА В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ: СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД .....	279
<i>Ануарбек И.Е.</i> ЭКСПЕРТИЗА КОНКУРЕНТНОГО ПОЛОЖЕНИЯ ПУБЛИЧНЫХ КОМПАНИЙ НА ОСНОВЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОДХОДА .....	283
<i>Баровский А.Б.</i> КОНЦЕПЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА ОПЕРАЦИОННОГО РИСКА БАНКОВ .....	286
<i>Брюховецкий Д.С.</i> Стратегическое РАЗВИТИЕ РОЗНИЧНОГО КРЕДИТОВАНИЯ НЕДВИЖИМОСТИ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ .....	289
<i>Бусыгин Д.Ю.</i> ОТДЕЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО КАПИТАЛА ВУЗОВ .....	291
<i>Габриелян Б.В., Пеплозян Э.Б.</i> ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ ПОДХОД К МОДЕЛЯМ И КОНЦЕПЦИЯМ КОНТРОЛЛИНГА.....	296
<i>Галич А.Л.</i> СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОНЦЕПЦИИ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА В ЦЕЛЯХ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ.....	301
<i>Жаркова К.А., Хроленок А.В.</i> СОЗДАНИЕ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА В АВТОМОБИЛЬНОМ ХОЛДИНГЕ .....	304
<i>Зорина М.</i> РОЛЬ МЕНЕДЖЕРА В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	310
<i>Карпова Н.А.</i> СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ КОНКУРЕНТНОГО ПОЛОЖЕНИЯ ПУБЛИЧНЫХ КОМПАНИЙ .....	313
<i>Каспаров А.М., Дмитриев А.Ю.</i> ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ И АНАЛИЗУ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ .....	317
<i>Конон О.Д.</i> ТРАНСФОРМАЦИИ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ БЕЛОРУССКИХ КОМПАНИЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ .....	321
<i>Леденёва М.В.</i> СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕМОГРАФИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ РОССИИ .....	324
<i>Мазурук М.Р.</i> КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ.....	329
<i>Махмудова Э.Р.</i> НЕОБХОДИМОСТЬ И ОСОБЕННОСТИ БАНКОВСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА В КОММЕРЧЕСКИХ БАНКАХ .....	333
<i>Милонго К.С., Кольцова В.Д.</i> ЗНАЧЕНИЕ МАТЕМАТИКИ В ОБРАЗОВАНИИ БУДУЩИХ МЕНЕДЖЕРОВ .....	337
<i>Морунков Н.В.</i> ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ .....	342
<i>Овчинникова Т.М.</i> СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ БРЕНДОМ .....	346
<i>Пушкарев М.И.</i> УПРАВЛЕНИЕ АССОРТИМЕНТОМ В ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЕ ....	349

<i>Рубцова В.В., Кустова Н.А.</i> ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ .....	353
<i>Савина С.А.</i> ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ПЛАТФОРМЕННОЙ ЭКОНОМИКИ В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ .....	356
<i>Скачкова А.А., Саватеева В.А.</i> МАТЕМАТИКА В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ .....	360
<i>Савина Э.А.</i> РЕСУРСНЫЙ И РЕЗУЛЬТАТИВНЫЙ ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ .....	364
<i>Талипова Н.Т.</i> СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ В СИСТЕМЕ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА .....	368
<i>Тиханская А.Г.</i> Развитие мониторинга КРЕДИТОСПОСОБНОСТИ КОНТРАГЕНТОВ – ПОКУПАТЕЛЕЙ НЕФТЕПРОДУКТОВ .....	374
<i>Чарыкова В.В.</i> РОЛЬ ПЛАНИРОВАНИЯ В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ .....	376
<i>Шустова Л.В.</i> РОЛЬ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ НА РЫНКЕ ЦЕННЫХ БУМАГ.....	379
<i>Янчик Д.Д., Кулаженко А.П.</i> ОПИСАНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ ФИРМЫ ПО ПОРТЕРУ .....	382

**Секция 5. СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ АНТИКРИЗИСНОГО МЕНЕДЖМЕНТА**  
**..... 385**

<i>Бакумова В.Р., Савина С.А.</i> СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ВНУТРЕННЕГО ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЯ В КОМПАНИИ .....	385
<i>Белова Н.В.</i> ФАКТОРЫ ИЗМЕНЕНИЯ ОБЪЕМОВ ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ КОКСОХИМИЧЕСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ РОССИИ В УСЛОВИЯХ САНКЦИЙ .....	389
<i>Кирмани А.И., Киселев П.А.</i> ОСОБЕННОСТИ ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ БАНКРОТСТВА ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ ЭКОНОМИКИ.....	393
<i>Кондрашов Д. А., Коржов В.В.</i> БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО В РОССИИ.....	398
<i>Кравченко Е.А.</i> ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ СУБЪЕКТОВ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА КАК РЕЗУЛЬТАТ ПОДДЕРЖКИ БИЗНЕСА .....	401
<i>Купцова Т.В.</i> КОНТРОЛЛИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В КРИЗИСНОЙ СИТУАЦИИ .....	406
<i>Курбашнов Е.В.</i> ПРОБЛЕМЫ ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ .....	409
<i>Лекарева Ю.С., Кубжанов Д.А.</i> АНАЛИЗ РИСКОВ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА В СФЕРЕ НЕДВИЖИМОСТИ .....	415
<i>Макаренко А.А.</i> АНАЛИЗ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ .....	419
<i>Пономарев С.В.</i> АНТИКРИЗИСНЫЕ РЕШЕНИЯ ЦБ, КОТОРЫЕ ПРЕДОТВРАТИЛИ КРАХ ЭКОНОМИКИ РОССИИ .....	424
<i>Попов И.А.</i> КЛАСТЕРИЗАЦИЯ ВОЛГОГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ КАК НОВЫЙ ЭТАП РАЗВИТИЯ РЕГИОНА.....	427
<i>Попова О.В.</i> ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ КОНЦЕПЦИЙ ОБ ЭКОНОМИЧЕСКОМ ПОТЕНЦИАЛЕ.....	430

<i>Страндстрем Е.Б.</i> РАСПРЕДЕЛЕНИЕ КОСВЕННЫХ РАСХОДОВ МЕДИЦИНСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ В РАМКАХ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА .....	434
<i>Тихонов А.А.</i> УПРАВЛЕНИЕ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА.....	437

#### **Секция 6. СОВРЕМЕННЫЕ ВОПРОСЫ ЛОГИСТИКИ ..... 441**

<i>Архангельская Е.Г.</i> СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ЭКОНОМИКО-ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ПРИМЕНЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ТРАНСПОРТНОЙ ЛОГИСТИКЕ В РЕСПУБЛИКЕ УЗБЕКИСТАН.....	441
<i>Ефремов В.Н., Воробьева Ю.В.</i> ПРИМЕНЕНИЕ «ЦИФРОВЫХ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ДВОЙНИКОВ» ДЛЯ ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ.....	448
<i>Лихорадова Д.В., Пушкарев М.И.</i> СОВРЕМЕННЫЕ ВОПРОСЫ ЛОГИСТИКИ .....	452
<i>Макаренко А.А., Савина Э.А.</i> ЛОГИСТИЧЕСКАЯ ПРОГРАММА, ПРИМЕНЯЕМАЯ НА МАРКЕТПЛЕЙСЕ OZON.....	457
<i>Пинигин А. А., Майоров Д.Н.</i> МАТЕМАТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ И МОДЕЛИ В ЛОГИСТИКЕ.....	461
<i>Пономарев С.В.</i> ТРАНСФОРМАЦИЯ АВТОМОБИЛЬНЫХ ПЕРЕВОЗОК ИЗ ЕС В УСЛОВИЯХ АНТИРОССИЙСКИХ САНКЦИЙ .....	466

#### **Секция 7. ЦИФРОВОЙ МАРКЕТИНГ И СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ..... 471**

<i>Ананьева А.Р.</i> ОСНОВНЫЕ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В ЭПОХУ ЦИФРОВИЗАЦИИ.....	471
<i>Афанасьев Д.А.</i> ОСОБЕННОСТИ ВЛИЯНИЯ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ НА УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ .....	475
<i>Демин В.Е.</i> ДНК КОМПАНИИ: «БРЕНД-КОД».....	479
<i>Езекян А.А.</i> ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В МАРКЕТИНГЕ И СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ.....	484
<i>Жаркова К.А.</i> ВВЕДЕНИЕ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГА ДЛЯ ДАЛЬНЕЙШЕЙ ЭКСПЛУАТАЦИИ В РАМКАХ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	489
<i>Жигарева В.И., Земцова К.Д.</i> ЗНАЧЕНИЕ МЕДИААКТИВНОСТИ ВУЗА В ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЯ О ВЫБОРЕ УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ.....	493
<i>Карпов С.В., Найденов В.В.</i> ПЕРСПЕКТИВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СОВРЕМЕННЫХ ЯЗЫКОВЫХ ДИАЛОГОВЫХ МОДЕЛЕЙ В МАРКЕТИНГЕ НА ПРИМЕРЕ СНАТGPT .....	496
<i>Карчагина Ю.А.</i> ТРАНСФОРМАЦИЯ МОДЕЛЕЙ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО ПОВЕДЕНИЯ В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ.....	501
<i>Колесная И.Н.</i> оЦЕНКА МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦИАЛА КОМПАНИИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ .....	504
<i>Коростелева Н.О., Прокопов С.В.</i> СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ МАРКЕТИНГА В СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ .....	507
<i>Косова Е.С.</i> ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ИНТЕРНЕТ-РЕКЛАМЫ В СФЕРЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ .....	510



<b>Костюнина А.В.</b> ДЕЛОВАЯ ИГРА В КОРПОРАЦИИ, КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ СПОСОБ ВЫЯВЛЕНИЯ ИХ КОМПЕТЕНЦИЙ, ПОТЕНЦИАЛА И СПОСОБНОСТЕЙ СОТРУДНИКОВ .....	514
<b>Крымиамхалов М.Б.</b> ПОЛЬЗА И ВРЕД СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЕЙ.....	518
<b>Мальцева С.Б.</b> SMM МАРКЕТИНГ: ПРОДВИЖЕНИЕ В СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ .....	521
<b>Михеева О.В.</b> АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ОНЛАЙН-РЕКЛАМЫ.....	524
<b>Орешкин В.К.</b> МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА ООО «НОВЫЕ ПРОДУКТЫ» .....	527
<b>Узденов Э.М., Корошев Л.Г.</b> ПРИМЕНЕНИЕ РОБОТОТЕХНИКИ В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ .....	531
<b>Умарова Ш.А.</b> ЦИФРОВОЙ МАРКЕТИНГ – ВАЖНЫЙ РЫЧАГ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ НА РЫНКЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ .....	535

## СЕКЦИЯ 1 ПРОЕКТНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

---

*Евстеева А.А., Лукьянов А.Е.*  
*магистранты 2 курса программы «Бизнес-аналитика»*  
*Научный руководитель: Егорушкина Т. Н., к.э.н., доцент*  
*Тульский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова*  
*(Россия, г. Тула)*

### ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ В СОВРЕМЕННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

**Аннотация:** В современном мире развитие компании и ее успешное существование на рынке, одни из ключевых задач, которые ложатся на сотрудников, которые работают в отделе менеджмента. Именно это звено определяет жизнеспособность организации. Сейчас популярна тенденция на набор в эту структуру профессиональных сотрудников, которые умеют и имеют опыт по организации скоординированной работы между отделами. Главным вопросом являются индивидуальность каждого сотрудника. Когда каждый сотрудник имеет свое дело и выполняет определенную функцию в цепочке производственного цикла компании, тогда она держится на плаву.

**Ключевые слова:** Менеджмент, коллектив, развитие, навыки и умения, организация, индивидуальность.

Понятие «менеджмент» появилось в России в конце 20 века. Причиной этого стал переход к рыночной экономике, а следовательно, технологическая и техническая эволюция общества. Менеджмент содержит в себе совокупность методов и инструментов управления, основная цель которых улучшить эффективность работы предприятия. На сегодняшний день менеджмент – это искусство ведения бизнеса, умения и навыки добиться высоких результатов и сделать компанию конкурентоспособной.

Направление развития или тенденция, означает понятие – «тренд». Оно связано с управлением предприятием.

Сейчас популярно направление менеджмент, поэтому в институтах открыты кафедры, которые готовят таких специалистов. В связи с популярностью данного направления, оно имеет свои ответвления, а точнее изменило имеющиеся названия профессий: должность снабженец теперь именуется менеджером по закупкам; продавец именуется менеджером по продажам; администратор теперь это HR-менеджер, а тот, кто занимается рекламой именуется PR-менеджер. Из этой тенденции некоторые исследователи говорят о том, что даже самые обычные профессии перейдут в менеджеры и самый обычный врач станет – менеджером по работе с больными, а например учитель станет – менеджером по работе с детьми. Институт менеджмента постоянно меняется под воздействием окружающих обстоятельств и подстраивается под запросы общества, так как является его составной частью.

На данный момент уже написано достаточно много учебной, научной, специальной и популярной литературы на тему менеджмента. В этих разнообразных источниках можно найти характеристики, которые определяют именно данное понятие. Среди них выделяют следующие:

- ❖ завлечение в компании профессиональных управленцев;
- ❖ ограничение управления только внутри конкретной компании;
- ❖ организовывать работу, которая направлена на анализ только необходимых действий и решений;
- ❖ ставить задачи так, что постановка целей и путей их достижения, приводят к их осуществлению;
- ❖ достижение эффективного выполнения работы, а для этого определять критерии;
- ❖ мотивировать своих сотрудников и давать им возможность развиваться;
- ❖ достижение увеличения коммерческой прибыли.

Вышеперечисленный список характеристик достаточно простой и можно сказать, что это приемлемо для любой компании. Но в связи с тем, что менеджмент отдельное научное понятие и дисциплина, то оно имеет свои особенности. Первое – это то, что данная область знаний подвержена влиянию окружающего мира, а именно подстраивается под изменение общества. Вторая особенность обоснована тем, что менеджмент в России имеет существенные отличия от концепции запада. [1. с.256]

Российский менеджмент имеет особенности, которые заключаются в способности концентрироваться на поставленной задаче и приходить к поставленной цели. Но при этом в нашей стране есть проблемы с планированием и прогнозированием в компании, а также большая «дистанция власти» при которой главные директора практически не взаимодействуют с персоналом.

У самих менеджеров, управляющих российскими предприятиями, есть главная проблема. Это то, что они не обладают предпринимательскими способностями. Часто, деятельность менеджера завязана на определенной работе, определенных обязанностях, из чего следует, что представления о глобальном ходе работы компании для них мало известно. Эти сотрудники не нацелены на получения результатов, для них больше важно выполнения своих функций.

В связи с такими расхождениями во взаимодействии между сотрудниками одной компании стоит вопрос о принятии на работу более квалифицированных специалистов, которые будут понимать какие проблемы стоят перед компанией и какие сейчас существуют тенденции в развитии менеджмента.

Существует эволюция менеджмента и свое начало она берет в Америке в 1886 году. Впервые, Генри Таун предложил посмотреть на инженера как на экономиста, который в процессе своей работы также задумывается о доходах и расходах предприятия. Основная суть менеджмента заключалась в том, что это человек, который способен организовать работу предприятия отталкиваясь на информации о технологии производства. Теория о менеджменте постоянно проходит разнообразные изменения, к 20 веку и по настоящий 21 век, основной целью любой организации является ориентация на клиента и создание клиентской базы. Также производительность компании напрямую

зависит от качества. Современный менеджмент поддерживает концепцию постоянного развития и трансформации, существующих теорий так и внедрения новых.

По вышеописанному можно судить, что направление менеджмента активно внедрялось и подвергалось изменениям в странах запада.

В сравнении в России, адаптация концепций менеджмента тяжело адаптировался под менталитет населения нашей страны, и вследствие этого результаты были скудные и достаточно медленные.

Причиной рождения классического менеджмента стала необходимость создать систему эффективного управления, исходя из заострения внимания на рабочем процессе.

Изначально менеджмент – это, процесс управления организацией через ее функции. Инструментами для реализации данной задачи выделяют:

- планирование – совокупность целей и путей их достижения;
- контроль – включает в себя оценку качества работы менеджеров;
- координация – соединить работу разных звеньев организации;
- мотивация – создание символов.

Менеджмент, как одна из областей знаний в которой главной целью является результативность теории на практике, но не берется в счет личные качества человека, способности, которые раскрываются в процессе занятия деятельностью.

В некоторых современных компаниях, уделяют индивидуальности сотрудника. Так в Google член компании имеет право 20% своего рабочего времени уделять своим разработкам. Часто такие разработки становятся продуктами компании. По такому факту можно сказать, что новые принципы, дают начало дополнительным обязанностям и целям. [2. с.392]

21 век поддерживает новизну и поэтому менеджмент классической школы отходит на задний план. Скорость развития во всех сферах деятельности, улучшают качество жизни людей, позволяют расширить сферу управленческих процессов, в следствии развиваются новые принципы взаимодействия экономических субъектов.[3]

Внутриколлективные отношения имеют тенденцию к постоянному изменению по разным причинам. Исходя из этого менеджеры должны уметь подстраиваться под разные развития событий и искать новые, современные подходы выстраивания командных отношений между сотрудниками для эффективной работы и четкого выполнения поставленных задач.

Имеет место быть в современной системе управления персоналом инновационный менеджмент. В связи с влиянием и воздействием внешней среды, чтобы следовать инновационным технологиям, следует создавать на предприятии специальную систему внедрения.

К основным тенденциям современного менеджмента относится:

- процессы объединяют в единое;
- создание новых показателей и критериев эффективности управления организацией;
- ориентирование на постоянные инновации;

- управлять качеством должны профессионалы;
- компания делает упор на своего конкретного потребителя;
- корпоративная культура выносится на передний план;
- управленцы должны быть профессионалами;
- создание организаций обучающих управленцев;
- личность индивида в организации играет весомую роль;
- менеджмент поддерживает гуманистическую и социальную составляющую;
- применяются такие подходы как системный, ситуационный, процессный, поведенческий;
- постоянно появляющиеся новые виды менеджмента.

Сейчас, в связи с тенденцией развития менеджмента, открыто множество направлений в высших учебных заведениях. По инициативе Путина были созданы такие проекты как «Лидеры России» и «Школа новых технологий». [4, с. 5]

Таким образом, менеджмент сейчас довольно популярное направление как в образовании, так и в самих организациях. Основными тенденциями являются ориентация на личность каждого работника компании, поддержание гуманистических и социальных составляющих. Немаловажным стало значение профессионализма менеджера, чтобы он мог понимать, как координировать работу звеньев предприятия, а также как находить подход к каждому работнику. [5, с. 6]

*Список использованной литературы:*

1. Орлов, А.И. Менеджмент / Учебник. М.: Издательство «Изумруд», 2019. – 256 с.
2. Инновационный менеджмент: Учебник / В.Г. Мединский. – М.: НИЦ Инфра-М, 2020. – 392 с.
3. Аль Рутрут С.М., Эволюция классического менеджмента: функции и идеи / [Электронный ресурс]. URL:<https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiyaklassicheskogo-menedzhmenta-funktsii-i-idei>.
4. Бурова, А.Н. Современный менеджмент: проблемы, анализ тенденций, перспективы развития Материалы II международной научно-практической конференции, декабрь 2019 г., Волгоград / Волгоградский филиал ФГБОУ ВО РЭУ имени Г.В. Плеханова»; Под общ. ред. А.Н. Бурова. – Волгоград: Сфера, 2020. – 266 с. [Электронный ресурс] URL:<https://www.rea.ru/ru/org/branches/volgograd/Documents/nauka/2019-2020/СБОРНИК-конференции-2020-01-11.pdf>
5. Савина, С.А. Инновационные подходы в практике управления персоналом в условиях цифровизации/ Савина С.А., Копылов С.И.// Современный менеджмент: проблемы, анализ тенденций, перспективы развития. Материалы IV международной научно-практической конференции. Волгоград, 2022: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=48769430>

*Земскова О.М.**к.с.-х.н., доцент кафедры менеджмента и маркетинга  
Волгоградский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова  
(Россия, г. Волгоград)*

## **ПРОБЛЕМЫ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ТОРГОВЛИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

**Аннотация.** В статье рассмотрены негативные факторы, с которыми столкнулся внутренний российский рынок, их влияние на организацию торговли внутри страны и за ее пределами. В заключении выявлены тенденции и направления развития торговли в современных экономических условиях.

**Ключевые слова.** Торговля, санкции, ставки ввозных таможенных пошлин, параллельный импорт, логистика товаров, импортозамещение, цифровой маркетинг.

В современных условиях внутренний российский рынок столкнулся с наложением определенных мер со стороны некоторых иностранных государств и международных организаций, приведших к дестабилизации экономических процессов, связанных, в особенности, с экспортом и импортом товаров, ограничениями по свободной транспортировке грузов транзитом через эти страны, в том числе воздушным и морским транспортом, запретом на проведение денежных переводов и прочих операций. Внешние экономические рестрикции затронули банковскую и энергетическую сферы, а также визовую политику.

Данные меры были признаны российским законодательством недружественными действиями, и весной этого же года был разработан документ, подразумевающий ряд ответных специальных экономических мер, который, в частности, запрещал совершать сделки и исполнять обязательства перед зарубежными физическими и юридическими лицами, подпавшими под ответные ограничительные меры, а также вывозить из России сырье и продукцию в пользу этих лиц. Таким образом, все эти изменения повлекли за собой парализацию главной функции международной торговли по восполнению недостатка внутренних потребительских, инвестиционных, финансовых и технологических ресурсов.

По данным Федеральной таможенной службы только в январе 2022 года внешнеторговый оборот России составлял 69,2 млрд.долл., причем, по сравнению с январем 2021 года наблюдался рост этого показателя на 57,9%. Импорт России составлял 23,3 млрд. долл., что на 38,6% выше показателя за январь 2021 года, а экспорт – 45,8 млрд.долл., что также превышает показатель за аналогичный период 2021 года на 69,9%. И в экспорте, и в импорте на долю стран СНГ приходилось в среднем 9,4%. Но в 2022 году доля дальнего зарубежья в товарообороте страны претерпела изменения и снизилась. Так, доля США во внешней торговле России составила менее 2%, а объем торговли двух стран обрушился более, чем вдвое. [4]

Тем не менее, в сложившейся ситуации государство не оставило без вмешательства международное экономическое право с целью стабилизации национальной экономики и усиления защиты «чувствительных» ее отраслей и благосостояния граждан. Решением Совета Евразийской экономической

комиссии временно были увеличены нормы ввоза товаров физическими лицами для личного пользования. Порог беспошлинного ввоза вырос с 200 до 1000 евро. Для определенных категорий товаров были установлены нулевые ставки ввозных таможенных пошлин и приняты особые антидемпинговые меры для обеспечения устойчивости финансово-хозяйственной деятельности ряда отраслей и экономик в целом стран ЕАЭС [8]. Улучшены условия для стимулирования импортозамещения, развития промышленной кооперации и создания производств комплектующих, необходимых для производства готовой продукции, отечественными производителями. Для российского бизнеса установлена беспроцентная рассрочка уплаты ввозных таможенных пошлин [3].

Кроме того, фактически был легализован параллельный импорт, то есть ввоз в страну товаров без разрешения и уведомления правообладателя, что также ускорило товарооборот качественной продукции [6]. Ввиду того, что официально ни Росстатом, ни ФТС не разглашаются никакие точные данные, известно лишь несколько цифр. По данным ФТС, объем товаров, поступивших через параллельный импорт в Россию, растет ежемесячно и за три квартала 2022 года уже завезено 1,6 млн тонн различных товаров на 12,6 млрд долларов. Причем, товаропоток был организован дружественными и нейтральными странами. В рассматриваемом случае, по данным стран, входящих в ЕАЭС, доля стран СНГ в российском импорте выросла с 9,4% до 20-30% [7]. В список импортируемых таким образом товаров включена продукция, которая не производится внутри страны в нужных объемах – это техника, парфюмерия, товары повседневного спроса и другое.

Следует отметить, что существенно пострадала логистика грузоперевозок. В связи с наложенными ограничениями на воздушные пути сообщения для российских авиакомпаний, по данным Росавиации, за 11 месяцев 2022 года объем совершенных грузоперевозок снизился на 58,2% по сравнению с аналогичным показателем 2021 года и составил 554,5 тыс. тонн (за 11 месяцев 2021 г – 1328,4 тыс. тонн). [2]

Нарушение логистических цепочек приводило к исходу ряда компаний с российского рынка. Российскому предпринимательству пришлось искать альтернативные пути транслогистики. Так, товар для целей параллельного импорта не просто оформлялся через нейтральные страны, а фактически поступал на пропускные таможенные пункты этих стран. В ряде случаев определенные категории товаров было дешевле везти через страны ЕАЭС. Выросла нагрузка в части осуществления грузоперевозок морским транспортом. За 11 месяцев 2022 года морем было отгружено товаров объемом 25 303,9 тыс. тонн, что 19% больше показателя за аналогичный период 2021 года. [2]

Кроме того, бизнес столкнулся со значительным повышением тарифов на осуществление международных грузоперевозок из стран ЕС в Россию, не зависимо от типа перевозимого груза: попал ли он в номенклатуру санкционных товаров или нет. Так, по данным компании SOTA Logistic, занимающейся осуществлением международных грузоперевозок, минимальное удорожа-

ние стоимости транспортировки из стран ЕС в РФ с февраля по июль 2022 года составило 250%, а максимальное – превысило 500%. [1].

Рост внешних тарифов и, как следствие, снижение грузового оборота в начале 2022 г. привели к обрушению тарифов на внутренние грузоперевозки автомобильным транспортом: снижение тарифов достигало 40% [5], транспортные компании и их заказчики несли убытки от расторжения сделок при невозможности реализовать доставку в срок из-за проблем на пропускных пунктах на границах стран ЕС. Из-за внесения изменений в номенклатуру товаров, подпадающих под специальные ограничительные меры, и увеличения грузоперевозок автомобильным транспортом в начале 2022 года на пропускных пунктах образовывались внушительные очереди, сроки поставки срывались, товар приходил в негодность либо цены на него на внутреннем рынке начинали расти из-за его нехватки или ожидания продавцами его дефицита.

Российское предпринимательство зачастую принимало решения в пользу нерациональных логистических путей. Все эти расходы несомненно учитываются при ценообразовании на рынке, что усложняет работу маркетологов в реализации продукции потребителю. Возникшая критическая ситуация с логистикой и волнения среди бизнеса и граждан привели к дисбалансу сил в конкурентной сфере. Под угрозой роста цен диктатура потребителей стала усиливаться, а стабильное и долговременное преимущество над конкурентами – ослабевать.

Нахождение рациональных логистических цепочек требовало большого количества времени. Кроме того, неопределенное время занимало осуществление доставки необходимых комплектующих для внутреннего производства, что препятствовало сохранению темпов производства и оснащения рынка сбыта товарами в прежних объемах. Ряд компаний прибегали к «придержанию» некоторого объема продукции в целях поэтапного сбыта во избежание полного отсутствия прибыли в последующих периодах, инициируя при этом искусственный дефицит и, соответственно, рост цен.

В случае введения ограничений на импорт ряда товаров зарубежного производства компании столкнулись с экстренным поиском новых поставщиков и посредников, так как поиск отечественного производителя товара-заменителя был либо невозможен по причине его отсутствия, либо экономически невыгоден. Государственное стимулирование импортозамещения помогло справиться с этой проблемой лишь отчасти: в первую очередь субсидировались отрасли экономики, направление развития которых признавалось критическим.

Однако для малого и среднего бизнеса несомненной помощью стало создание Минпромторгом и Министерством цифрового развития сервиса для взаимодействия российских заказчиков и поставщиков. Это открытая биржа импортозамещения, которая позволяет найти аналоги зарубежным товарам. Кроме того, приоритетом в государственных закупках стали пользоваться только отечественные производители, в особенности те, кто занимается разработкой и созданием аналогов зарубежным товарам.



Также были введены программы государственной поддержки бизнеса, страдающего из-за наложенных санкций: доступны кредитные каникулы, кредиты на льготных условиях, приостановлены налоговые проверки, введены отсрочки по уплате налогов и пр.

С введением ограничения на деятельность внутри страны некоторых социальных сетей ряд компаний, использующих в продвижении товара цифровой маркетинг, потеряли существенную часть целевой аудитории. Для ее восстановления бизнесом в экстренном порядке стали осваиваться другие социальные сети: Вконтакте, Яндекс.Дзен и др.

С исходом с отечественного рынка иностранных курьерских сервисов, таких, как американские FedEx, UPS и немецкая DHL, популярность стали набирать китайские и израильские контейнерные перевозки, осуществляемые, в том числе, компаниями ZIM или COSCO Group, последнему из которых принадлежит 10,9% мировых контейнерных перевозок [8]. Нарастает мощности отечественная судоходная контейнерная компания Fesco. С фактической логистической блокадой, установленной на западных рубежах страны, стали нарастать грузовые обороты через Китай и Вьетнам. Так, российская компания запустила суда по маршруту Владивосток – Хайфон (Вьетнам) – Хошимин (Вьетнам) – Нинбо (Китай) – Владивосток силами собственного флота. В области воздушного сообщения логистические компании пытаются переориентироваться на новые маршруты. Так, на территорию страны грузы доставляются теперь через Турцию, ОАЭ, Китай, Корею. При выборе наиболее выгодных условий доставки российские компании просчитывают для каждого маршрута показатели эффективности транспортной логистики.

Необходимо отметить, что российский рынок не только нашел обходные пути для импорта необходимых товаров и комплектующих, но и новые пути сбыта продукции. Так, рынок нефти претерпевает свои изменения: в результате установления потолка цен выросла доля «теневого сбыта». Например, выросли объемы экспорта нефтепродуктов у таких стран, как Малайзия и ОАЭ, превышающие их фактическое производство. Побережье Малайзии давно получило славу своего рода перевалочного пункта для разных партий нефти: нефть перекачивается между танкерами, перемешивается и получает новое название, что, впоследствии, гарантирует ее реализацию в обход действия санкций. Таким образом, появилось новое звено – посредники, помогающие «заметать следы» подсанкционных товаров, которые в настоящее время пользуются активным спросом.

В сложившихся экономических условиях для установления и стабилизации конкурентоспособности и эффективном продвижении товара на рынке до конечного потребителя, компаниям необходимо использовать все имеющиеся инструменты: исследование и применение новых рациональных логистических цепочек, наращивание целевой аудитории путем освоения цифрового маркетинга, поиск отечественных производителей качественных аналогов зарубежных товаров, постоянный анализ рынка для поиска новых каналов сбыта, грамотная ценовая политика и сохранение качественного сер-

висного обслуживания в условиях режима снижения затрат для удержания постоянных клиентов.

В условиях цифровизации процесса международной торговли и развития таможенного администрирования (разделение физического и документального контроля ввиду переноса основного декларационного массива в центры электронного декларирования, развитие документальной прослеживаемости товаров, постепенный переход к использованию электронных документов) создаются условия для значительного упрощения процедур торговли, сокращения временных и стоимостных издержек, связанных с трансграничным перемещением товаров.

Мониторинг состояния и развития торговли на федеральном, региональном и муниципальном уровнях должен создавать необходимую информационную основу для государственного регулирования торговой отрасли, выявления возникающих проблем и их негативных последствий, способствовать выработке эффективных управленческих решений, направленных на их устранение, а, следовательно, опираться на актуальную, качественную и полную информацию.

*Список используемых источников:*

1. Логистика в новых условиях — 4 / Информационно-аналитическое агентство SeaNews [Электронный ресурс]. – URL: <https://seanews.ru/2022/07/29/ru-logistika-v-novyh-uslovijah-4/>
2. Перевозки грузов по видам транспорта.xls / Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. – URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/transport>
3. ФТС России разъясняет: предоставление отсрочки или рассрочки уплаты ввозных таможенных пошлин без уплаты процентов / Федеральная таможенная служба [Электронный ресурс]. – URL: [https://customs.gov.ru/document/text/337497#\\_ftnref1](https://customs.gov.ru/document/text/337497#_ftnref1)
4. ФТС России: данные об экспорте-импорте России за январь 2022 года / Федеральная таможенная служба [Электронный ресурс] URL: <https://customs.gov.ru/press/federal/document/329649>
5. Что будет с логистикой в высокий сезон? / Информационно-аналитический портал Retail.ru [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.retail.ru/articles/cto-budet-s-logistikoy-v-vysokiy-sezon/>
6. «РИА Новости». Параллельный импорт не откроет границы для контрафакта, заявили в ФТС России / Федеральная таможенная служба [Электронный ресурс] URL: <https://customs.gov.ru/press/prensa-o-nas/document/338438>
7. «Российская газета». Товар ищи. Страны ЕАЭС увеличили ввоз товаров в Россию на 30 процентов – комментарий ФТС России / Федеральная таможенная служба [Электронный ресурс]. – URL: <https://customs.gov.ru/press/prensa-o-nas/document/369418>
8. Alphaliner TOP 100 / 03 Feb 2023 / Global figures [Электронный ресурс]. – URL: <https://alphaliner.axsmarine.com/PublicTop100/>

*Коростелева Н.О.*

*студент 4 курса направления 38.03.02 «Менеджмент»*

*Тешебаев Т.К.*

*студент 1 курса направления 38.04.02 «Менеджмент»*

*Научный руководитель: Прокопов С.В., к.и.н.*

*Волгоградский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова*

*(Россия, г. Волгоград)*

## **ЦИФРОВИЗАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ**

**Аннотация:** в статье рассмотрены основные аспекты цифровизации государственных услуг и перспективы развития инноваций в этой сфере.

**Ключевые слова:** цифровизация, государственные и муниципальные услуги, информационные технологии, инновации.

В настоящее время рост цифровой экономики в основном связан с развитием государственных информационных услуг - созданием новых реестров, учетных систем, баз данных и сервисов дистанционного взаимодействия с гражданами, в первую очередь в тех сферах, которые относятся к зоне государственных доходов [6].

Цифровизация государственных услуг – это специализированная отрасль внутренней политики страны и стратегия развития системы государственного управления. Она включает в себя совокупность механизмов, принципов и мероприятий по использованию цифровых инноваций по обработке, анализу и сбору объемных массивов данных, а также по удаленному взаимодействию подсистем государственного управления с населением. [1]

Возможность обрабатывать и использовать такие большие массивы информации, а также среда онлайн-взаимодействия с помощью информационных порталов значительно изменили социальные отношения во всех важнейших сферах человеческой деятельности. Уровень экономики страны непосредственно связан с качеством внедрения информационных технологий.

Важным шагом в развитии цифровизации стало предоставление бизнесу и населению удаленного доступа к государственным и муниципальным услугам. Это также помогло сократить объем временных, денежных и других ресурсов, которые раньше затрачивались на предоставление государственных услуг.

Внедрение технологий, в том числе в сфере госуправления, кардинально меняет концепцию деятельности государства в обществе. С каждым годом государство всё больше приобретает вид цифровой платформы, предоставляющей государственные и муниципальные услуги, а также обеспечивающей контроль над обоснованностью и правомерностью деятельности должностных лиц и органов госуправления. [4, с. 40]

Использование цифровых инноваций в сфере государственных услуг очень важно для социально-экономического развития государства и отдельных его субъектов. Цифровизация госуслуг позволила уменьшить расходы на документооборот и взаимодействие элементов системы с населением. Она позволила гражданам и представителям бизнеса получать необходимые им государственные услуги просто и оперативно. Это повлияло на создание бла-

гоприятной среды для развития малого и среднего бизнеса, а также на привлечение инвестиций в региональные субъекты. Внедрение цифровых технологий в сферу государственных услуг помогло повсеместно снять обязанности по подготовке огромного перечня документов, необходимых для получения определенных услуг. Цифровизация обеспечила прозрачность системы управления, повысила доступность информации о процедурах и правилах получения государственных услуг.

Все аспекты цифровизации государственных услуг решаются в рамках ряда стратегических документов по внедрению механизмов электронного правительства в систему государственного управления.

Федеральным законодательством 2018 г., которое контролирует вопросы предоставления государственных услуг, было организовано специальное учреждение, куда граждане могут обращаться за получением ряда государственных и муниципальных услуг. Это учреждение берет на себя ответственность по формированию документов для предоставления государственной услуги без участия заявителя. [5, с. 7]

Второй важной областью цифровизации государственных услуг стало функционирование единого портала государственных и муниципальных услуг. Данный портал позволяет субъекту, посредством регистрации на портале и подтверждения своей личности в определенных учреждениях, удаленно запрашивать исполнения государственных или муниципальных услуг.

Мировые рейтинги отмечают значительный рост цифровизации государственного управления в России, ещё с 2008 года. Ранее Россия занимала 60-е место, а сегодня уже входит в Топ-30 стран по внедрению цифровых инноваций.

При этом внедрение цифровизации в систему государственного управления в России не останавливается. Большинство услуг еще не перешли в электронный формат. Переход государственных услуг на электронную платформу требует ресурсов и административной подготовки. Для этого требуется разработка формальных регламентов по реализации функций публичного управления и предоставления определенных государственных услуг. Также он требует пересмотра должностных обязанностей государственных и муниципальных служащих, в области удаленного предоставления государственных и муниципальных услуг.

В то же время государство вытесняет частный сектор из цифровой сферы. На начало 2017 года доля органов власти в уставном капитале организаций отрасли ИКТ (производство и торговля ИТ-оборудованием, услуги и услуги, разработка программного обеспечения и цифровых товаров, телекоммуникации) составляла 35%. Государство выступает и как один из акторов цифрового сектора, и как один из основных потребителей [1]. Такая экономическая модель цифровизации не создает рабочих мест и не позволяет развивать новые отрасли, инновационные компании, молодое предпринимательство и противоречит государственным планам поддержки малого и среднего бизнеса.

Существующая модель информационного взаимодействия граждан с порталами государственных услуг также нуждается в развитии, так как имеет ряд существенных недостатков и не соответствует современным реалиям российского общества.

Несмотря на ранее заявленные государством весьма привлекательные перспективы развития цифровой экономики, «необоснованная» суровая действительность и непринятие разного рода решений государственными институтами страны на законодательном уровне сдерживают дальнейшее развитие качества цифровых госуслуг, создают высокий уровень недоверия к электронному взаимодействию с информационными системами. Одним из наиболее очевидных решений этой проблемы является передача части государственных информационных услуг частному сектору. При этом контроль за правильностью исполнения и качеством воспроизведения должен быть оставлен за государством. Такой подход позволит добиться большей эффективности за счет использования программного обеспечения и человеческих ресурсов частных компаний. Компании априори будут лучше соблюдать требования законодательства в рамках оказания государственных услуг гражданам, так как в случае ненадлежащего исполнения госконтракта есть риск потерять часть своих доходов, так как они будут включены в список недобросовестных поставщиков или получат большие штрафы от государства. Это выход из сложившейся ситуации.

Таким образом, трудности перехода государственных услуг в цифровую среду не отменяют необходимость дальнейшего развития цифровизации, так как это позволит качественно противостоять коррупции, повышать эффективность общественного контроля над деятельностью должностных лиц, сокращать расходы из бюджета, устранять проблемы населения в процессе получения государственных услуг в очном формате и, наконец, повышать инвестиционную привлекательность экономики.

*Список использованных источников:*

1. Земскова, И.А. Трансформация качества государственных услуг под влиянием цифровизации государственных органов // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. - 2018. - №3(72). [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/transformatsiya-kachestva-gosudarstvennyh-uslug-pod-vliyaniem-tsifrovizatsii-gosudarstvennyh-organov>
2. Косарин, С. П. Оценка отношения граждан России к процессам цифровизации государственных услуг / С. П. Косарин, И.В. Милькина // E-Management. - 2019. – Т.2. - №4. – С. 51-63. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-otnosheniya-grazhdan-rossii-k-protsessam-tsifrovizatsii-gosudarstvennyh-uslug/viewer>
3. Курбатова, О.В. Государственные услуги в условиях цифровизации государственного управления / О.В. Курбатова, Л.Л. Сакулина // Вестник Московского университета МВД России. - 2020. - №4. – С. 186-189. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvennye-uslugi-v-usloviyah-tsifrovizatsii-gosudarstvennogo-upravleniya/viewer>
4. Лобанова, З.И. Трансформационные процессы в сфере цифровизации государственных услуг / З.И. Лобанова, Г.Э. Путивец // The Scientific Heritage. - 2020. - №46. – С. 40-42.

[Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/transformatsionnye-protsessy-v-sfere-tsifrovizatsii-gosudarstvennyh-uslug/viewer>

5. Сергеева, Н.В. Цифровизация государственных услуг: кейс Пенсионного фонда РФ // Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. - 2021. – №2(37). – С. 7-14. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-gosudarstvennyh-uslug-keys-pensionnogo-fonda-rf/viewer>

6. Сопит, А.В. Особенности формирования навыков использования информационных технологий в профессиональной деятельности студентов экономических направлений / А.В. Сопит, С.В. Прокопов, В.И. Козлов, Ю.В. Дильман // Современные проблемы науки и образования. – 2017. – № 3. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.science-education.ru/article/view?id=26512>

**Кременскова Ф.Р.**

*магистрант I курса направления подготовки «Менеджмент»*

*Научный руководитель: Охременко И.В., к.социол.н., доцент*

*Волгоградский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова*

*(Россия, г. Волгоград)*

## **ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ПРАВОВОГО УПРАВЛЕНИЯ ЦИФРОВЫМИ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ**

**Аннотация.** В данной статье представлен сравнительный анализ цифрового и платформенного права в зарубежных странах и обсуждается необходимость создания соответствующей правовой базы в России. Российское законодательство должно учитывать зарубежный опыт, чтобы способствовать быстрому развитию и внедрению цифровых инноваций, платформенного права и связанного с ним искусственного интеллекта в России.

**Ключевые слова:** цифровые платформы, цифровая экономика, многосторонние платформы, многосторонние рынки, цифровые технологии, правовое регулирование, политика, платформенная экономика, интернет.

Глобальная экономика — это очень масштабное и перспективное явление, реформирование которого напрямую ее реформирование прямо указывает на необходимость трансформации правового регулирования и соответствующего законодательства регулирующее связанные с ним процессы. Глобализация экономики неизбежно ведет нас к глобализации права [3].

В терминах институциональной экономики предложено рассматривать цифровые платформы как посреднический институт нового поколения [13, 14]. Интернет-технология по сути является технологией связи, но она отличается от общего и традиционного метода коммуникации тем, что не только проявляет полную передачу информации, но и позволяет создать технические условия для многоточечных взаимодействий терминалов связи одновременно.

Поэтому группу терминалов, основанную на интернет-технологии, многопользовательской обратной связи и диверсифицированном обмене информацией, можно рассматривать как общество передачи информации на расстоянии. Когда обмен информацией между терминалами трансформируется в обмен ценностями, может быть создан рынок онлайн-торговли в рамках используемой социальной сети.

Будучи онлайн-платформой, созданной с опорой на интернет-технологии, роль интернет-платформы на микроуровне в снижении транзакционных издержек и создании стоимости представляет собой основное направление исследования сущности интернет-платформы.

Платформенная экономика - наиболее яркое и значимое проявление интернет-экономики. Экономика интернет-платформы — это новая экономическая форма, основанная на интернет-технологиях, «big-data», облачных вычислениях и других информационных технологиях нового поколения. Обобщенно, все интернет-компании являются участниками платформенной экономики. Поскольку интернет-компании предоставляют дифференцированные услуги в различных сферах экономики и бизнеса, тем самым проявляя, различную эффективность, а также различные формы использования платформенной экономики и цифровых платформ.

Под цифровыми платформами, в свою очередь, понимаются гибридные структуры (гибриды рынков, фирм, сообществ и технологических систем), ориентированные на создание ценности путем обеспечения прямого взаимодействия и осуществления транзакций между несколькими группами сторонних пользователей. В понятие цифровой платформы входит как сама технологическая конструкция, так и платформенные бизнес-модель и экосистема [15]. Цифровые платформы могут связывать потребности с ресурсами (поставщиков продуктов услуг с потребителями и т. п.) посредством различных форматов взаимодействия: «людей-с-людьми» (people-to-people), «людей-с-машинами» (people-to-machines), «машин-с-машинами» (machines-to-machines).

Распространение цифровых технологий и растущая глобальная взаимосвязанность современного мира привели к появлению новых ресурсов и платформ, широко доступных для людей по всему миру. Эти ресурсы и платформы способны предоставить массу возможностей для получения информации, развлечений и общения, однако они также вызывают серьезные опасения в отношении защиты прав личности и соблюдения нормативно-правовой базы.

Одной из основных проблем в этом отношении является тот факт, что существующая нормативно-правовая база основана на ранее существовавших отраслях права и правовых инструментах, которые были разработаны в другую эпоху и зачастую плохо приспособлены для решения сложных и быстро развивающихся проблем цифровых технологий.

В результате растет необходимость в адаптации и обновлении этих рамок для обеспечения их эффективности в защите прав отдельных лиц и соблюдении международных и национальных критериев в цифровую эпоху. Профессор В.В. Блажеев заявил, что "в информационном обществе значительно возрастает роль права как ключевого механизма регулирования общественных отношений. Однако информационное общество развивается столь быстрыми темпами, что право значительно отстает от общественных отношений, имеющих решающее значение для его функционирования. Правовой вакуум значительно усложняет поле деятельности для субъектов права." [6].

Разработка правовых норм для цифровой среды, в частности платформ, стала тенденцией последнего времени. Однако ее можно избежать, если систематически и всесторонне анализировать зарубежное законодательство и изучать бизнес-процессы, их правовые потребности и связанные с ними риски, чтобы своевременно предвидеть и решать эти вопросы. Предоставление заинтересованным сторонам возможности предлагать собственные решения и выявление конкретных вопросов, требующих правового регулирования, также может повысить эффективность взаимодействия бизнеса и государства. Стремительный рост киберпространства, обусловленный развитием коммуникационных и цифровых технологий и потребностями общества в период пандемии, породил множество новых аспектов правовых отношений в цифровой среде. Поэтому очевидно, что цифровая среда, особенно платформы, требует специализированных правовых норм.

В контексте дискурса о формировании и развитии платформенного права чрезвычайно познавательным и емким является мнение профессора международного права Томаса Шульца о том, что эволюция правового регулирования движется от социальной нормы к правовой системе, но только постепенно.

Так, в стандартном восприятии формирование новых правовых институтов (в частности, платформенного права) происходит от обычного социального порядка или социально принятого правила поведения к полноценной системе права. Формирование происходит в несколько этапов в соответствии с возникновением и трансформацией в обществе потребности в правовом регулировании [10].

При дальнейшем анализе становится ясно, что существуют механизмы, которые влияют на возможность пользователей свободно использовать ресурсы и возможности цифровой платформы в большей степени, чем в других правоотношениях. Во многом это связано с техническими особенностями решений цифровых платформ. В настоящее время свобода пользователей Интернета в значительной степени связана с их возможностью выбора поставщика услуг связи или информационной системы, а также с выбором провайдеров.

При выборе провайдера или ресурса пользователи, как правило, соглашаются с условиями использования предоставляемых услуг или информации. Обычно онлайн-платформы работают в рамках системы доступа/недоступа, при этом доступ предоставляется или ограничивается на основании определенного набора юридических правил. Эти правила часто направлены на защиту авторских прав и предотвращение распространения ненадлежащего контента. Кроме того, распространение неподобающей информации регулируется законом.

Таким образом, складывается система, в рамках которой регулятором для пользователя в отношении правомерного пользования выступает не только государство (в лице уполномоченных органов), но и системные администраторы, обладающие правом на применение механизма предоставления, ограничения или полного прекращения доступа к ресурсу для каждого от-



дельного пользователя либо группы лиц с целью контроля над взаимодействием пользователей, причем как с платформами, так и между собой [11].

*Список использованных источников:*

1. Гретченко А. А., Типы цифровых платформ и их содержание/ Гретченко А. А. // Россия: тенденции и перспективы развития. 2020. №15-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tipy-tsifrovyyh-platform-i-ih-soderzhanie> (дата обращения: 13.12.2022).
2. Мажорина М. В., Международное частное право в условиях глобализации: от разгосударствления к фрагментации/ Мажорина М.В. // Право. Журнал Высшей школы экономики. — 2018. — № 1. — С. 193–216.
3. Миронова Н. А., Цифровая экономика и цифровые платформы в АПК/ Миронова Н. А. // Московский экономический журнал. 2019. №7. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-ekonomika-i-tsifrovye-platformy-v-apk> (дата обращения: 18.12.2022).
4. Рассолов И. М., Право и Интернет. Теоретические проблемы. / Рассолов И. М.,— 2-е изд., доп. — М. : Норма, 2019. —384 с.
5. Boudreau K. Open Platform Strategies and Innovation: Granting Access vs. Devolving Control / Boudreau K. // Management Science. 2019. Vol. 56, no. 10. P. 1849–1872.
6. Evans D.S. Why the dynamics of competition for online platforms leads to sleepless nights, but not sleepy monopolies. 2018. Working paper.
7. Gawer A., Henderson R. Platform owner entry and innovation in complementary markets: Evidence from Intel / Gawer A., Henderson R. // Journal of Economics & Management Strategy. 2018. Vol. 16, no. 1. P. 1–34.
8. Geliskhanov I.Z., Yudina T.N. Digital platform: A new economic institution // Quality – Access to Success. 2018. Vol. 19, no. S2. P. 20–26.
9. Hagiu A. Two-sided platforms: product variety and pricing structures / Hagiu A. // Journal of Economics and Management Strategy. 2019. No. 18. P. 1011–1043.
10. Katz M., Shapiro C. Network externalities, competition, and compatibility/ Katz M., Shapiro C. // American Economic Review. 1985. Vol. 75, no. 3. P. 424–440.
11. Liebowitz S., Margolis S. Network externality: An uncommon tragedy / Liebowitz S., Margolis S. // The Journal of Economic Perspectives. 1994. Vol. 8, no. 2. P. 133–150.
12. Parker G.G., Van Alstyne M.W., Choudary S.P. Platform revolution: How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you. N. Y.: W.W. Norton & Company, 2018.
13. Rochet J.-C., Tirole J. Platform competition in two-sided markets/ Rochet J.-C., Tirole J. // Journal of European Economic Association. 2003. Vol. 1, no. 4. P. 990–1029.
14. Thomas L.D., Autio E., Gann D.M. Architectural leverage: putting platforms in context/ Thomas L.D., Autio E., Gann D.M. // The Academy of Management Perspectives. 2019. Vol. 28, no. 2. P. 198–219.
15. Tiwana A. Platform Ecosystems Aligning Architecture, Governance, and Strategy. 2014. Morgan Kaufmann Publishers Inc.
16. Tiwana A., Konsynski B., Bush A. Platform evolution: coevolution of architecture, governance, and environmental dynamics / Tiwana A., Konsynski B.// Information systems research. 2020. Vol. 21, no. 4. P. 675–687.
17. Weyl G. A price theory of multi-sided platforms/ Weyl G. // American Economic Review. 2019. Vol. 100, no. 4. P. 1642–1672.

*Кременскова Ф.Р.*

*магистрант 1 курса профиль «Управление проектами»*

*Научный руководитель: Савина С.А., к.с.-х.н., доцент,*

*Волгоградский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова*

*(Россия, г. Волгоград)*

## **ПЛАТФОРМЕННАЯ ЭКОНОМИКА: ПОНЯТИЕ, СУЩНОСТЬ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ**

**Аннотация:** В данной статье рассматриваются существенные характеристики и особенности цифровых платформ и платформенной экономики, а также выделяются мировые тенденции развития.

**Ключевые слова:** цифровые платформы, цифровая экономика, многосторонние платформы, многосторонние рынки, цифровые технологии, модели платформ, платформенная экономика, интернет.

В настоящее время цифровые платформы (платформы обмена, поисковые системы, социальные сети, платформы электронной коммерции и т.д.) и формируемые ими экосистемы платформ трансформируют целые отрасли и различные виды социально-экономической деятельности, становясь драйверами экономического роста, инноваций и конкуренции.

Исследователи делят развитие Интернета на три этапа: Web 1.0, Web 2.0 и Web 3.0. В эпоху Web 1.0 пользователи могли получать информацию только из Интернета. В эпоху Web 2.0 пользователи могли взаимодействовать друг с другом через Интернет. Web 3.0 реализовал взаимодействие между пользователями и Интернетом, и интерактивные данные могли храниться и повторно использоваться в системе. В эпоху Web 1.0 и Web 2.0, когда экономическое развитие не было обусловлено большими данными (big data), интернет-экономика не была новой бизнес-моделью, и ее основная роль заключалась в реализации предыдущих офлайн-посредников, которые действовали в Интернете. По сравнению с офлайн-посредниками, интернет-посредники могут преодолеть региональные и временные ограничения, значительно снизив транзакционные издержки. С помощью Интернета люди могут общаться друг с другом в более широком диапазоне, а онлайн-платежи привнесли большое удобство в транзакцию. Появление различных интернет-платформ изменило модели поведения хозяйствующих субъектов в прошлом и заложило основу для появления новой экономической модели в будущем.

Следовательно, в терминах институциональной экономики предложено рассматривать цифровые платформы как посреднический институт нового поколения [7, 8]. Интернет-технология по сути является технологией связи, но она отличается от общего и традиционного метода коммуникации тем, что не только проявляет полную передачу информации, но и позволяет создать технические условия для многоточечных взаимодействий терминалов связи одновременно. Поэтому группу терминалов, основанную на интернет-технологии, многопользовательской обратной связи и диверсифицированном обмене информацией, можно рассматривать как общество передачи информации на расстоянии. Когда обмен информацией между термина-

лами трансформируется в обмен ценностями, может быть создан рынок онлайн-торговли в рамках используемой социальной сети.

Будучи онлайн-платформой, созданной с опорой на интернет-технологии, роль интернет-платформы на микроуровне в снижении транзакционных издержек и создании стоимости представляет собой основное направление исследования сущности интернет-платформы.

Платформенная экономика - наиболее яркое и значимое проявление интернет-экономики.

Экономика интернет-платформы — это новая экономическая форма, основанная на интернет-технологиях, «big-data», облачных вычислениях и других информационных технологиях нового поколения. Обобщенно, все интернет-компании являются участниками платформенной экономики. Поскольку интернет-компании предоставляют дифференцированные услуги в различных сферах экономики и бизнеса, тем самым проявляя, различную эффективность, а также различные формы использования платформенной экономики и цифровых платформ.

Таблица 1 - Модели цифровых платформ

Модель ЦП	Содержание модели
Централизованная (Zipcar, Rent the Runway и др.)	Платформа владеет активом, а также устанавливает цены. Она имеет больший контроль над качеством и стандартизацией, чем децентрализованная платформа, и забирает большую долю от стоимости транзакции, при этом затраты на масштабирование также намного выше. Требуется значительный авансированный капитал и обеспечение высокого уровня эффективности ЦП
Децентрализованная (AirBnB, VRBO, Avito и др.)	Владелец (поставщик) актива устанавливает условия и предлагает актив непосредственно пользователю. ЦП объединяет агентов и облегчает проведение транзакций в обмен на небольшую плату. Первоначальные капитальные затраты невелики, но платформа должна привлекать поставщиков для обеспечения достаточного предложения на платформе.
Гибридная (Uber, Lyft и др.)	Владельцы активов предлагают услугу с ценой и стандартами, установленными платформой. Владение и риск децентрализованы, а стандартизация и уровень обслуживания централизованы. Как и в случае с децентрализованной моделью, первоначальные затраты невелики, а привлечение широкой аудитории имеет первостепенное значение. ЦП также необходимо надежно управлять отношениями с поставщиками, т.к. они имеют меньший контроль, чем при децентрализованной модели.

Под цифровыми платформами (ЦП), в свою очередь, понимаются гибридные структуры (гибриды рынков, фирм, сообществ и технологических систем), ориентированные на создание ценности путем обеспечения прямого взаимодействия и осуществления транзакций между несколькими группами сторонних пользователей. В понятие цифровой платформы входит как сама технологическая конструкция, так и платформенные бизнес-модель и экосистема [9]. ЦП могут связывать потребности с ресурсами (поставщиков продуктов услуг с потребителями и т. п.) посредством различных форматов

взаимодействия: «людей-с-людьми» (people-to-people), «людей-с-машинами» (people-to-machines), «машин-с-машинами» (machines-to-machines).

В рамках платформенной экономики существует, по крайней мере, три различные модели платформ, которые различаются в зависимости от того, кто владеет активом, и кто устанавливает цены и другие условия: децентрализованная, централизованная и гибридная модели (табл. 1).

Также существует четыре основных типа платформенных актов: владельцев (собственников) платформы, менеджеров (провайдеров), комментаторов (разработчиков ядра и периферийных элементов ЦП) и конечных независимых пользователей (потребителей, поставщиков и др.) [1, 2]. Исходя из архитектуры ЦП имеют многоуровневую модульную структуру и состоят из постоянных («ядерных») и переменных («периферийных») компонентов.

С точки зрения архитектуры, они имеют многоуровневую модульную структуру и состоят из постоянных ("ядерных") и переменных ("периферийных") компонентов.

Процессоры могут функционировать на микро-, макро-, мезо- и глобальном уровнях. Они могут использоваться внутри отдельных компаний (внутренние платформы), различных цепочек создания стоимости, а также в качестве отраслевых (внешних) платформ, формируя отраслевые экосистемы на основе платформы leader [5].

В то же время внешние платформы часто более конкурентоспособны благодаря использованию сетевых эффектов и большей открытости для инноваций.

Основное преимущество платформенной бизнес-модели является снижение роли института традиционного посредничества и, соответственно, транзакционных, операционных, временных и иных издержек субъектов. Так, согласно результатам опроса международной компании PricewaterhouseCoopers, 56 % пользователей платформ пассажирских перевозок (Uber, Lyft, Zipcar, RelayRides, Car2Go и др.) выбирают их по причине лучшей цены, 32 % – более широкого выбора на рынке и 28 % – более удобного доступа к услугам [6]. Вместе с тем ЦП предоставляют субъектам относительно недорогой доступ к глобальным рынкам и цепочкам формирования стоимости. Например, размещая мобильное приложение на платформах App Store или Google Play либо предоставляя различные продукты и услуги посредством платформ Amazon, eBay, Taobao, предприниматели получают мгновенный доступ к сотням миллионов потенциальных потребителей по всему миру.

Снижение входных барьеров на рынки стимулирует, помимо прочего, рост индивидуального, малого и среднего предпринимательства. Так, например, около 44 % британских продавцов платформы осуществляющую электронную коммерцию Etsy, заявили, что Etsy стала первой торговой площадкой, на которой они начали осуществлять свою предпринимательскую деятельность, а 37 % опрошенных отметили, что без данной ЦП они вряд ли начали бы заниматься подобной деятельностью. Используемые в

рамках платформенных бизнес-моделей сервисные подходы «всё-как-услуга» (everything-as-a-service) и удобные формы оплаты «по-мере-потребления» (pay-as-you-go) способствуют расширению ассортимента и повышению качества предоставляемых потребителям продуктов и услуг [3]. Так, к снижению потребительской цены может приводить снижение транзакционных издержек, накладных расходов у поставщиков. Собираемые в ходе оказания услуги персональные данные позволяют индивидуализировать взаимодействие с участниками ЦП, в том числе путем персонализации и повышения качества продуктов и услуг. Кроме того, платформы (в частности, шеринг-платформы) вовлекают в экономическую деятельность неиспользуемые или недоиспользуемые активы [8]. Интернет-платформа обладает двойными атрибутами рынка и предприятия, поэтому она обладает полной инициативой в расширении возможностей.

По оценкам компании PricewaterhouseCoopers, размер экономики совместного пользования может достичь к 2025 г. 335 млрд долл. США, показав 20-кратный рост с 2013 г. [4]. Одной из главных угроз, связанных с деятельностью ЦП, является проблема конфиденциальности персональных данных. ЦП собирают и обрабатывают большие данные об участниках, отслеживая все их действия и личную информацию, и могут использовать их, например, для продажи в целях рекламы, недобросовестной конкуренции, манипулирования участниками, рынками и даже государствами.

Кроме того, можно отметить и ряд других немаловажных проблем: – отсутствие четкого и гибкого международного и национального законодательного регулирования деятельности платформенных компаний и неоднозначность судебной практики; – использование платформами в целях максимизации своей прибыли как механизмов хищнического ценообразования по отношению к потребителям, так и повышенных комиссионных сборов с поставщиков; – отсутствие у участников платформы таких же прав, льгот и преференций (пенсии, оплачиваемые отпуска и т. п.), как у наемных работников, в силу того, что участники платформы не являются штатными сотрудниками ЦП и выступают в качестве независимых исполнителей; – проблема нестабильности доходов поставщиков из-за непредсказуемости и (или) волатильности цен в случаях, когда платформа сама устанавливает тарифы на продукты и услуги поставщиков; – необходимость осуществления поставщиками расходов на техническое обслуживание и капитальных затрат за счет собственных средств (например, таксисты Uber сами несут ответственность за расходы на эксплуатацию автомобиля, топливо, амортизацию и страховое покрытие); – проблемы обеспечения безопасности транзакций и многие другие. Широкое распространение цифровых платформ, ориентированных на сервисные форматы предоставления продуктов и услуг, приводит к тенденциям эксплуатации рабочей силы в качестве сервиса, при этом платформенные участники получают гораздо меньшую юридическую и экономическую защиту своих прав (включая минимальную оплату труда, защиту от несправедливого увольнения, социальное обеспечение и льготы, обу-

чение и т. п.). Подобное концептуальное явление получило название «человек-как-услуга» (human-as-service1 ).

В настоящее время развитие мировой экономики вступило в "новую норму". Традиционные факторы экономического развития меняются от факторных к инновационным, а традиционная производственная экономика должна трансформироваться в экономику услуг. Поэтому экономика платформ, основанная на Интернете и информации, является важной точкой роста для стимулирования глобального экономического развития в будущем. В экономическом обществе любая экономическая деятельность, основанная на цепочке создания стоимости и сети создания добавленной стоимости, может быть платформенной. Функция платформенной экономики заключается в повышении скорости и эффективности потока создания стоимости на платформе.

Список использованных источников:

1. Гретченко, А. А., Типы цифровых платформ и их содержание/ Гретченко А. А. // Россия: тенденции и перспективы развития. 2020. №15-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/typy-tsifrovyyh-platform-i-ih-soderzhanie>.
2. Миронова, Н. А., Цифровая экономика и цифровые платформы в АПК/ Миронова Н. А. // Московский экономический журнал. 2019. №7. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-ekonomika-i-tsifrovye-platformy-v-apk>
3. Evans, D.S. Why the dynamics of competition for online platforms leads to sleepless nights, but not sleepy monopolies. 2017. Working paper.
4. Gawer A., Henderson R. Platform owner entry and innovation in complementary markets: Evidence from Intel / Gawer A., Henderson R. // Journal of Economics & Management Strategy. 2007. Vol. 16, no. 1. P. 1–34.
5. Geliskhanov I.Z., Yudina T.N. Digital platform: A new economic institution // Quality – Access to Success. 2018. Vol. 19, no. S2. P. 20–26.
6. Hagiu A. Two-sided platforms: product variety and pricing structures / Hagiu A. // Journal of Economics and Management Strategy. 2009. No. 18. P. 1011–1043.
7. Thomas L.D., Autio E., Gann D.M. Architectural leverage: putting platforms in context/ Thomas L.D., Autio E., Gann D.M. // The Academy of Management Perspectives. 2014. Vol. 28, no. 2. P. 198–219.
8. Tiwana A. Platform Ecosystems Aligning Architecture, Governance, and Strategy. 2014. Morgan Kaufmann Publishers Inc.
9. Tiwana A., Konsynski B., Bush A. Platform evolution: coevolution of architecture, governance, and environmental dynamics / Tiwana A., Konsynski B.// Information systems research. 2010. Vol. 21, no. 4. P. 675–687.

**Кучмиев В.В.**

*магистрант 1 курса направления «Менеджмент»*

*Научный руководитель: Савицкая О.Е., канд.экон.наук*

*Волгоградский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова*

*(Россия, г. Волгоград)*

## **УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ**

**Аннотация.** В статье описывается инновационная деятельность и особенности функционирования предприятий занимающихся разработкой инноваций. Зачастую предприятия отказываются от реализации инновационной деятельности вследствие незнания/страха, как ей управлять, отсутствия компетенций и квалификации, неготовности персонала, высокой степени неопределенности и риска инноваций, а на практике для успешного и эффективного осуществления инновационной деятельности необходимо учитывать наличие определенных знаний, умений и навыков из различных сфер как у высшего уровня, так и рядовых специалистов, изменение организационной структуры при осуществлении инноваций и др.

**Ключевые слова:** управление предприятием, инновационное развитие, рыночная экономика, управление персоналом, инновационное предприятие

Под инновационным предприятием понимается хозяйствующий субъект любой формы собственности, более половины объема выпуска является инновационным продуктом, обладающим элементом интеллектуальной собственности, наличие государственных охранных документов (лицензия, патент), и способствующий росту научно-техническому и технологическому уровню страны [1, с.35]. Инновационное предприятие функционирует в виде бизнес-инкубатора или технологического парка (технопарк). Ввиду того, что процесс создания инноваций достаточно длительный и динамичный, то следует выделить основные отличительные черты инновационных предприятий:

1. Гибкость (для оперативного реагирования и своевременного использования выгодными ресурсами и источниками);

2. Эластичность границ (границы инновационного предприятия должны быть эластичными или не иметь границ, поскольку долгосрочные инновации будут способствовать дальнейшему экономическому развитию предприятия);

3. Плюрализм (для удовлетворения требованиям новаторства, создается на основе собственных структурных особенностей предприятия, с использованием инновационной базы);

4. Продолжительность (из-за того, что инновационная продукция не всегда быстро становится рентабельной, деятельность инновационного предприятия должна носить продолжительный характер);

5. Динамичность (то есть переменчивым, развивающимся, легко взаимодействующим с внешней средой);

6. Ценность (посредством общения с потребителями и обмена информацией инновационное предприятие создает органичное соединение ценностей клиентов и предприятия);

7. Радикальные перемены (абсолютно новая форма работы/взаимодействия/функционирования инновационного предприятия) [3, с.12];

8. Комплексность (для того, чтобы факторы сопутствующие взаимодействию дополняли друг друга, порой они способствуют качественному скачку в развитии инновационной системы в целом).

Следует отметить, что осуществление инновационной деятельности позволяет повысить не только общую, но и рыночную конкурентоспособность предприятия, особенно в его основной отрасли [4, с.142].

Для рыночной экономики инновационные предприятия играют важную роль, особенно малые формы собственности. Малые инновационные предприятия способны обеспечить высокую экономическую эффективность, обычно направлены на внедрение наукоемких видов продукции и технологических процессов, они способствуют сохранению высококвалифицированных кадров в стране путем особого внимания со стороны государства. Большой вклад в поддержку и развитие инновационного предпринимательства заключается в том, что они помогают доводить научные разработки до готового продукта, выступая связующим элементом между наукой, производством и рынком.

Реализация инноваций на предприятии сопоставима с синергетическим эффектом управления (рис. 1), использование инноваций позволяет предприятию более эффективно использовать свои ресурсы, способствует инновационному росту предприятия и ресурсному росту.

Рыночные преобразования сегодняшнего времени, в ситуации санкционного давления, затрагивают инновационные предприятия, которые тяготеют к региональным и местным условиям функционирования. Это объяснимо тем, что регионы представляют собой самостоятельные субъекты, которые могут сами решать вопросы ассортимента продукции, финансирования инновационного развития экономики страны и фрагментарно-международного научно-технического сотрудничества.

Каждый регион Российской Федерации выступает как индивидом в конкретными географическими, интеллектуальными, научно-экономическими, финансовыми границами, а создание инновационных предприятий с региональным уклоном особенно целесообразно в силу бюджетного федерализма России.

На территории России несколько основных органов, занимающихся регулированием инновационной деятельности:

- Министерство науки и образования;
- Министерство экономического развития;
- ФГАУ «Российский фонд технологического развития»;
- Федеральная служба по интеллектуальной собственности (Роспатент);
- прочие ассоциации: Торгово-промышленную палату РФ, ассоциация «Технопарк», совет при президенте Российской Федерации по науке, технологиям и образованию и т.д.



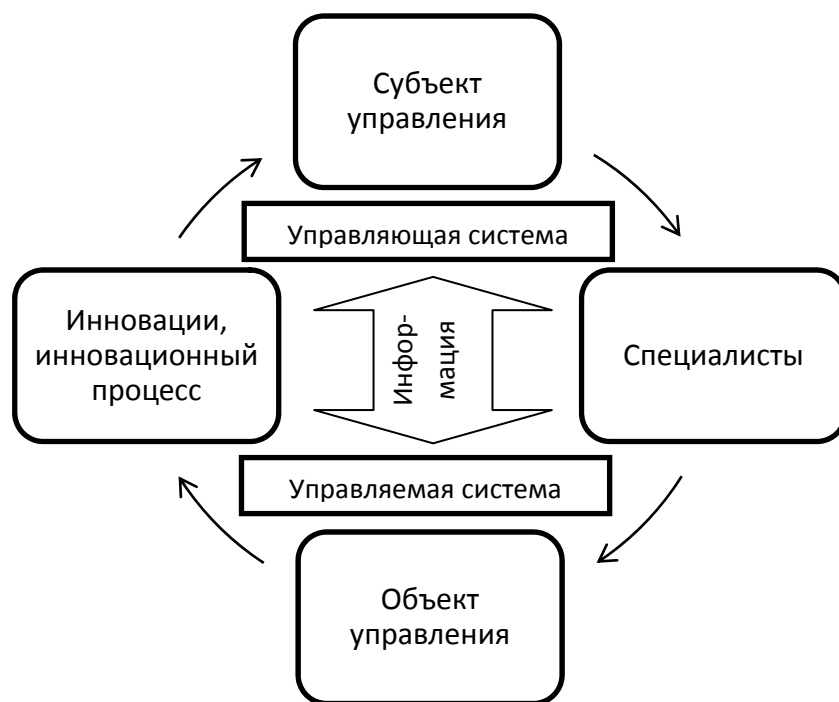


Рисунок 1 – Система управления инновационной деятельностью

Подводя итог можно отметить, что в ходе инновационной деятельности происходит взаимовыгодный обмен по схеме «деньги — инновация». Внедрение инноваций позволяет предприятию получить дополнительную прибыль, а инновационный потенциал предприятия выступает важнейшим составляющим элементом его деятельности, определяющих ее эффективность.

В условиях рыночных преобразований именно предприятие занимающееся инновационной деятельностью позволяет экономике страны поддерживать высокий уровень своей конкурентоспособности на мировой арене.

*Список использованных источников:*

1. Варфоломеев, А. С. Управление развитием предприятия на основе инновационного потенциала / А. С. Варфоломеев. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2022. — № 39 (434). — С. 33-36.
2. Гурбангулыев А.С., Богатиков В.Н., Ключин А.Ю. Построение когнитивной модели как основы планирования развития инновационного предприятия // Современные технологии управления. ISSN 2226-9339. — №3 (96). Номер статьи: 9607. Режим доступа: <https://sovman.ru/article/9607/>
3. Кузьмина О.Е. Развитие методов оценки инновационного потенциала малых предприятий // автореферат дис. ... кандидата экономических наук / Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю.А.. Саратов, 2013. – 24 с.
4. Савицкая О.Е. Интеллектуальный капитал как инструмент управления инновационным потенциалом предприятия // Актуальные проблемы экономики и менеджмента, № 1 (33). – 2022. – С. 139-146

*Лёшина М.А.**к.э.н., доцент кафедры менеджмента и таможенного дела  
Смоленский филиал РЭУ им. Г. В. Плеханова  
(Россия, г. Смоленск)*

## **МЕРЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ МОЛОДЕЖНОГО ИННОВАЦИОННОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РОССИИ**

**Аннотация:** активное участие молодежи играет важную роль в современной системе бизнеса. Президент Российской Федерации и многие общественные деятели неоднократно подчеркивали важность развития молодежи, малого и среднего бизнеса, инновационных малых предприятий и микропредприятий. В данной статье рассматриваются способы мотивации молодежи к предпринимательству и описываются меры по развитию молодежного предпринимательства.

**Ключевые слова:** предпринимательство, стимулирование предпринимательской деятельности, инновационное предпринимательство, концепция предпринимательского вуза.

Сегодня одним из популярных тезисов в заявлениях и докладах Правительства РФ является утверждения о необходимости модернизации страны, построении инновационной экономики и создании предпринимательской инфраструктуры, проведении мероприятия, необходимых для развития и внедрения в науку и предпринимательскую деятельность молодежи. В настоящее время эти вопросы стоят очень «остро» и на их решение выделяется достаточное количество материальных средств и иных средств стимулирования [4; с.26].

Так как экономика развивается на основе предпринимательства, то и бизнесмены являются ее двигателем. Каждая фирма в течение всего периода «жизни» стремится к успеху, постоянному увеличению прибыли. Этого можно достичь только при грамотном управлении. В наше время большинство опытных предпринимателей довольно часто обращают внимание на молодых людей, готовых реализовать себя и свой потенциал, готовых к новой информации, изучающих новейшие подходы к управлению. По прогнозам, благодаря им у Российского предпринимательства есть будущее. Теория всегда проста и понятна, но в реальности молодые люди сталкиваются с множеством проблем, когда хотят начать свой бизнес. Некоторые из них: недостаток опыта, недостаток образования, недостаток денег для начала бизнеса, отсутствие защиты прав интеллектуальной собственности, коррупция и барьеры «теневой экономики». Однако если обратиться к статистике, то и в Индексе предпринимательства и экономического развития, составленном консорциумом Global Entrepreneurship Monitor Consortium, Россия занимает далеко не первое место [5; с.82].

По данным исследования 2018 года, Россия занимает 67-е место из 69 стран-участниц по количеству людей, занимающихся созданием и ведением нового бизнеса. В России 93% населения не только не занимаются предпринимательством, но даже не собираются начинать свой бизнес. Сегодня эксперты и чиновники вновь проявляют интерес к этой теме.

В своем выступлении перед Федеральным Собранием Российской Федерации Президент России Владимир Путин подчеркивал важность молодого поколения для общества, заявил, что меры по поддержке молодежи должны быть включены во все национальные проекты, и поручил правительству разработать дополнительные предложения по поддержке малого и среднего бизнеса. Данная тема часто выносилась на общее обсуждение на различных собраниях. Шли работы по выработке и анализу главных проблем, которые мешают современной молодежи заниматься предпринимательской деятельностью. Молодежное предпринимательство широко изучается, и почти все исследователи согласны с тем, что его следует рассматривать в контексте возрастных особенностей предпринимателей. Предприниматели анализируют молодежное предпринимательство как часть динамичного процесса, направленного на формирование новых ценностей в мире бизнеса, и подчеркивает, что возрастной ценз для молодых людей в этом секторе экономики должен быть ниже 35 лет. Несмотря на то, что ряд особо значимых проблем был выявлен, их решение все еще находится на стадии анализа [1; с.46]. Эксперты и работники молодежной сферы определили несколько *ключевых вопросов, требующих решения*:

1. На федеральном уровне прогресс был особенно медленным в решении нормативных вопросов, связанных с поощрением молодежного предпринимательства.

2. Отсутствие разнообразных пространств и организаций для участия молодежи, отсутствие дискуссионных форумов и культуры молодежного предпринимательства.

3. Отсутствие осведомленности и мотивации молодежи к предпринимательству.

4. Отсутствие наставничества и финансовой поддержки для начала предпринимательской деятельности.

5. Отсутствие разработки программных инструментов для поддержки молодежи.

Существует ряд проблем, требующих срочного решения, которые препятствуют развитию предпринимательства среди молодежи. Следует также отметить, что важную роль играет сам потенциальный предприниматель: его интерес, его проицательность, его восприятие ценностей, его амбиции и цели, его готовность исследовать широкую нишу рынка, его структура и характеристики, т.е. осведомленность и мотивация молодых людей, описанные выше, и его предпринимательская ориентация. Механизмы возникновения предпринимательской мотивации такие же, как и при возникновении профессиональной мотивации [2; с.12]. Важно изучить процесс мотивации и непосредственно движущие силы, факторы и цели предпринимательства, поскольку молодежное предпринимательство является основной движущей силой экономики по опыту зарубежных стран. Именно поэтому внедрение молодежи в предпринимательскую систему очень важно, ведь современная Россия заинтересована в развитии экономики.

Молодое поколение считается интенсивными соучастниками предпринимательской работы, стремительно реагирующие на всевозможные перемены в жизни, умеющие стремительно приспособиться к неблагоприятным условиям экономики. Молодой бизнес представляет основную значимость в постановлении социально-экономических трудностей, подобных как формирование новейших рабочих мест, а также снижение степени отсутствия работы, подготовка грамотных сотрудников. Прослеживается довольно частая тенденция нехватки квалифицированных кадров. Российская Федерация заинтересована в развитии предпринимательства среди молодежи с целью снижения уровня безработицы среди нее. Проблемы безработицы среди молодежи вызывают большую озабоченность, так как квалификация снижается, социальный пессимизм растет, а безработица влияет на рождаемость (молодые люди не могут быть уверены, что смогут обеспечить свою семью и детей). Увеличение способностей, а также повышение воздействия молодежного предпринимательства обуславливает потребность применения его потенциала [3; с.64]. Непосредственно молодое поколение считается главной движущей мощью малого и среднего бизнеса, в этом же числе и инноваторского, а также представляет основную значимость в постановлении и осуществлении решений социально-экономических трудностей. Выделение молодежного предпринимательства в качестве особого сегмента предпринимательства происходит потому, что в отличие от других видов предпринимательства оно имеет свои специфические признаки, сильные и слабые стороны. Эти данные представлены в таблице ниже.

Таблица 1 - Сильные и слабые стороны молодежного предпринимательства

<b>Сильные стороны молодёжного предприниматель- ства</b>	Высокая инновационная активность
	Высокая мобильность, гибкость доходов, быстрота реакций по освоению новых рынков
	Высокий уровень возможностей систематического обновления своих предпринимательских знаний и навыков в соответствии с меняющимися требованиями производства и рынка
	Потенциальная возможность молодых людей выдерживать повышенные трудовые и нервные нагрузки, сопровождающие предпринимательскую деятельность, особенно на её стартовом этапе
	Предрасположенность молодёжи к риску
<b>Слабые стороны молодёжного предприниматель- ства</b>	Незначительный социальный опыт
	Отсутствие деловой репутации
	Слабые практические навыки применения экономических законов и механизмов
	Проблема формирования стартового капитала
	Недостаток личных контактов в сфере бизнеса
	Незащищённость от воздействия бюрократических структур

Проанализировав данную таблицу, можно сделать вывод, что на данный момент существует довольно большой ряд задач, требующих решения, касаясь развития молодежного предпринимательства. Некоторые из них в дальнейшем разрешаются межличностно у молодого предпринимателя, та-

кие как новые бизнес-знакомства, важные номера, повышение социального статуса. В нынешних обстоятельствах молодежное предпринимательство считается значимым компонентом экономической системы, а вследствие того, его помощь обязана быть одной с ключевых проблем общегосударственной финансовой политической деятельности в Российской Федерации. Государственная политика в сфере молодежного бизнеса должна стать толчком для децентрализации и концентрации власти, сместить акценты на уровне регионов и местного самоуправления. Это означает, что именно поэтому объявление основных ценностей формирования молодежной политической деятельности считается стратегической проблемой страны, а их эффективное осуществление повергнет к высококачественным переменам в мире, модернизации абсолютно всех областей социального существования [4; с.95]. На рисунке 1 представлены меры и программы поддержки молодежного предпринимательства в России.



Рисунок 1 - Основные программы поддержки молодежного предпринимательства в РФ

Программы сочетают в себе информационно-просветительскую работу, обучение и наставничество, а их участники открывают новые предприятия. Программы используют системный подход и вовлекают молодых людей всех возрастов и участников на всех этапах планирования или создания бизнеса.

В России проживает 32 миллиона молодых людей в возрасте от 15 до 29 лет, из которых более 5 миллионов (15,6%) учатся в университетах. По мнению авторов, университет является благодатной почвой для создания предпринимателей и развития предпринимательских навыков.

Основными инструментами продвижения не только предпринимательства, но и духа предпринимательства являются: программы обучения предпринимательству, разработка инновационных инфраструктур и концепций для использования и проверки этих знаний и приобретения практического опыта, реализация мероприятий и проектов, различные конкурсы и проекты. Текущий технологический кризис привел к нехватке квалифицированных работников во многих областях, и университеты играют особую роль в этом отношении. Неслучайно они были названы движущей силой регионального развития. Они не только работают над собственным развитием, но и осуществляют свои программы в регионе и влияют на развитие всего региона.

Обучение дает теоретическую основу, но на практике большинство людей не знают, с чего начать. В основном это связано с недостаточным уровнем и содержанием программ обучения. Традиционные российские учебные заведения дают базовые знания по экономике, но не предлагают стимулов и поведенческих навыков, без которых предпринимательский успех невозможен. Даже учреждения, поддерживающие предпринимательство, не уделяют достаточного внимания поддержке предпринимательства среди молодежи. Следует отметить, что методическая и теоретическая поддержка молодых предпринимателей является одним из ключевых механизмов развития МСП в России. Большинство студентов заявили, что у них нет глубоких знаний в области, которая не является их специальностью. Экономисты считают, что им необходимы юридические знания, в то время как выпускники юридических вузов придерживаются противоположного мнения. Другая группа исследователей указывает на не менее важную проблему - отсутствие четкого юридического определения молодежного предпринимательства, что делает невозможным определение его масштабов в учетно-аналитических целях и затрудняет объективную оценку эффективности регулятивных и правоприменительных мер.

Главная задача формирования молодежного предпринимательства - развитие областной предпринимательской экосистемы, что даст возможность привлечь в предпринимательскую работу бизнес-сферу населения района. Для этого нужно развивать инфраструктуру инновационного развития за счет взаимодействия университетов, региональных властей с различными венчурными фондами. Чтобы решить проблемы с развитием предпринимательства, следует осуществлять общие решения при поддержке частных фондов и институтов развития.

Поддержка технического предпринимательства молодых людей направлена на:

- развитие центров инноваций и творчества для молодежи при поддержке высших учебных заведений;
- запуск программы массовой поддержки проектов, запускаемых студенческими группами в сотрудничестве с промышленными партнерами, путем предоставления поддержки творческим группам без образования юридического лица;

- запуск программы поддержки технологических компаний для доступа к бесплатным или совместно финансируемым услугам обучения, сертификации и тестирования через специальный ваучер в рамках акселерационных программ.

Государственное финансирование молодежного бизнеса в России - это комплексная задача по обеспечению развития конкурентоспособности страны за счет системных подходов и координации деятельности государственных органов, отвечающих за продвижение молодежного предпринимательства на основе формирования экономического мышления, выявления и развития способностей к предпринимательской деятельности у молодых людей.

В этом контексте будущие исследования и разработки должны быть направлены на:

1. Разработку методологических подходов к управлению государственной политикой в поддержку молодежного предпринимательства, включая подходы, основанные на проектах.

2. Развитие механизмов государственно-частного партнерства для финансирования молодежных программ и предпринимательских проектов, а также государственно-частной поддержки стартапов.

3. Совершенствование региональной политики по развитию молодежного предпринимательства, определение точек роста молодежного предпринимательства и создание системы выявления и тиражирования передового опыта в этой области.

4. Дальнейшее изучение вопросов, связанных с разработкой эффективной информационно-коммуникационной системы для поддержки молодых предпринимателей с использованием цифровых технологий.

Также существуют следующие конкретные решения проблем молодежного предпринимательства:

- Упрощение рабочего времени для предприятий с числом сотрудников до пяти человек (а также для самозанятых);

- Снижение барьеров для предпринимательства с помощью микрокредитов, грантов и новых форм гарантий;

- Освобождение от налогов и проверок в течение первого года после открытия бизнеса;

- Микропредприниматели смогут работать по телефону и предоставлять автоматизированные отчеты (аналогично национальным контактными пунктам);

- Простой, понятный, удобный и комфортный маршрут для клиента.

Поддержка молодых предпринимателей необходима для модернизации, развития нашей страны. Нынешнее поколение в полном объеме готово к новой информации, современным подходам к изучению рынка и его структуры. Существует ряд проблем, требующих незамедлительного решения, но разработки по их фактическому разрешению также активны. Из этого можно сделать вывод, что будущее Российского молодежного предпринимательства даст свои «плоды» и останется актуальным. Сегодня моло-

дежь является основой экономики. Это означает, что стране необходимо уделять особое внимание развитию предпринимательского духа молодежи.

*Список использованных источников:*

1. Богомолов Е.А., Воронин М.В. Роль инновационного менеджмента в повышении эффективности предпринимательской деятельности / Современный менеджмент: проблемы, анализ тенденций, перспективы развития: Материалы III международной научно-практической конференции, декабрь 2020 г., Волгоград / Волгоградский филиал ФГБОУ ВО РЭУ им. Г.В. Плеханова». – Волгоград: Сфера, 2021 –с. 45-47
2. Карпов С.В., Найденов В.В. Современный менеджмент в России: специфика и основные проблемы / Современный менеджмент: проблемы, анализ тенденций, перспективы развития: Материалы IV международной научно-практической конференции февраль 2022 г., Волгоград / Волгоградский филиал ФГБОУ ВО РЭУ им. Г.В. Плеханова» – Волгоград: Сфера, 2022 – с. 11-14.
3. Токарева М.С., Вишневецкий К.О., Чихун Л.П. Влияние технологий Интернета вещей на экономику // Бизнес-информатика. 2018. № 3 (45). С. 62–78
4. Economic space in the era of integration and digitalization. Novikova N., Lukasheva O., Luchkin A., Belokopytov A., Bereznyak I., Kovaleva E., Kramlikh O., Lapitskaya L., Lyoshina M., Makhmutkhodzhaeva L. et al. - Smolensk, 2022.
5. Territory development: past, present, future. Uskov A., Novikova N., Lukasheva O., Yarotskaya E., Kovaleva L., Lyoshina M., Shcherbakova S. et al. Plekhanov Russian University of Economics. - Yelm, WA, USA, 2020.

**Лобанов Е.О.**

*бакалавр 2 курса направления 38.03.02 «Менеджмент»*

*Научный руководитель: Савина С.А., к.с.-х.н., доцент*

*Волгоградский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова*

*(Россия, г. Волгоград)*

## **ЧЕТВЁРТАЯ ПРОМЫШЛЕННАЯ РЕВОЛЮЦИЯ**

**Аннотация.** В статье рассмотрено понятие четвертой промышленной революции. Описаны её основные технологические аспекты. Определены последствия для бизнеса и человечества в целом.

**Ключевые слова:** четвертая промышленная революция, технологии, информация, компьютер.

Всё больше футуристических технологий становятся неотъемлемой частью нашей жизни. Уже не удивляют новости о роботах, интернет атаках, виртуальной реальности. Мир находится на пороге четвертой промышленной революции. Четвёртая промышленная революция – это новый этап развития человечества. Постоянная модернизация интернета и компьютеров позволяет делать большие скачки в развитии новых технологий. Например: робототехника, искусственный интеллект, виртуальная и дополненная реальность, блокчейн, и так далее.

Изменения происходят прямо сейчас. В ноябре 2022 года появился «Chat GPT». Это универсальный чатбот на базе искусственного интеллекта, который способен вести диалог в режиме реального времени. Изобретение может составлять тексты, писать песни, код, создавать планы и расчёты, и многое другое. Через 2 месяца после появления технологии в открытом дос-



тупе, её опробовали уже 100 миллионов человек. Ниже на рисунке 1 приведена структура первого миллиона пользователей информационными технологиями.

Другие новые технологии обладают аналогичной динамикой. Благодаря развитию интернета, всё больше людей могут приобщиться к прогрессу. Именно поэтому всем сферам человеческой жизни необходимо как можно быстрее подстроиться под новый технологический порядок. Как показали другие промышленные революции, те, кто быстрее всего адаптируют новые изобретения в свою деятельность, обеспечат благополучие организации на десятки лет. А те, кто будут защищать старые порядки или же ждать в стороне, потеряют все.

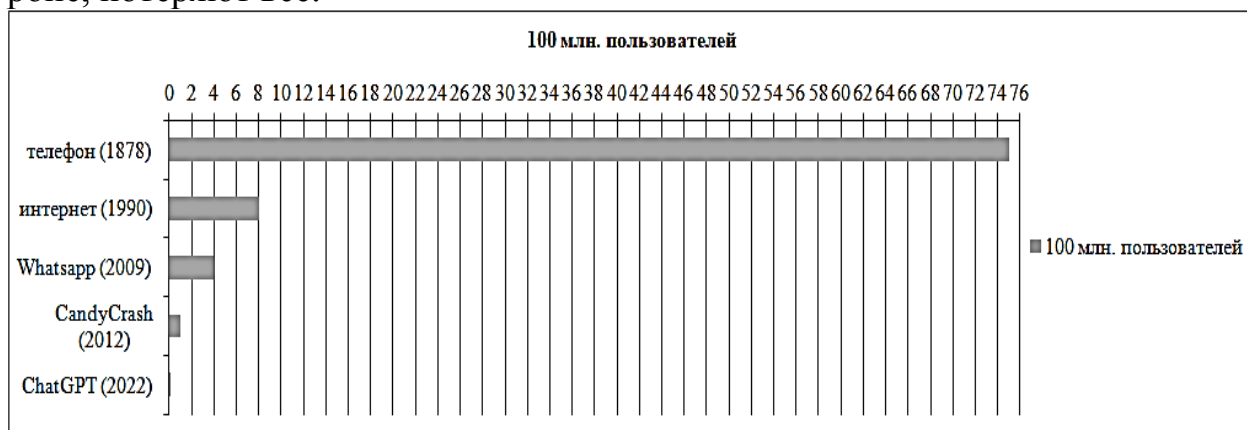


Рисунок 1 – Состав первого миллиона пользователей информационными технологиями

Октябрь 2008 года. Под именем Сатоши Накамото был опубликован документ, описывающий основы технологии распределённого реестра. Анонимный человек или группа, стоявшая за этой публикацией предложила технологию платежей, основанную на системе «блокчейн».

Самым ярким примером этой технологии в действии является «биткоин». Как это работает? Основная причина, по которой та или иная валюта укрепляется – это доверие к ней. Чем более она надежна и стабильна, тем больше людей совершают с помощью неё сделок. Доверие к доллару обеспечивает экономика США. Доверие к криптовалютам, использующим систему «блокчейн», строится по другому принципу. В основе лежит «распределённый реестр». Или же децентрализация данных. То есть информация есть не у одного конкретного пользователя, а сразу у всех. Каждый раз все сверяют свои данные с данными всех остальных. Далее правильность информации определяется большинством. Но если мы впятером решим сойтись и обмануть шестого? Нас же большинство? Вернемся к самому яркому примеру – биткоину. Чтобы снизить математическую вероятность обмана, была придумана система, получившее название «майнинг». «Майнеры» за небольшое вознаграждение – процент, постоянно скачивают и сверяют данные с данными других пользователей. Это требует высоких вычислительных мощностей, хорошего интернета и много электроэнергии. Благодаря этой системе аналитики на момент 2022 года определили 320 миллио-

нов пользователей «биткойна». Это делает факт обмана математически невозможным. Таким образом, обеспечивается доверие к системе «блокчейн». В будущем данную технологию можно использовать как гарант честности и прозрачности сделки. «Распределённый реестр» будет показателем качества и подлинности. Это позволит мелким вкладчикам выйти на рынок в качестве акционеров, производителей, бенефициаров или потребителей других информационных ресурсов. Кроме того, «блокчейн» предоставляет возможность для куда менее рискованных распределений наград за экономическую активность. Сегодня «блокчейн» применяется в криптовалютах и цифровых контрактах. Но аналитики прогнозируют развитие и распространение этой системы на все сферы жизни.

Вторая актуальная технология четвёртой промышленной революции – это робототехника. Первый промышленный робот появился в 1961 году. С тех пор умы фантастов будоражат истории об искусственном интеллекте, который решил по тем или иным причинам уничтожить человечество.

Сегодня роботы уже стали привычной частью жизни. Новости от «Boston Dynamics» - инженерной компании, специализирующейся в робототехнике, уже не впечатляют, как 5 лет назад. Использование механической силы становится всё выгоднее для промышленности. Ниже приведен рисунок 2, показывающий, сколько роботов приходится на 10000 рабочих в разных странах на момент 2022 года.

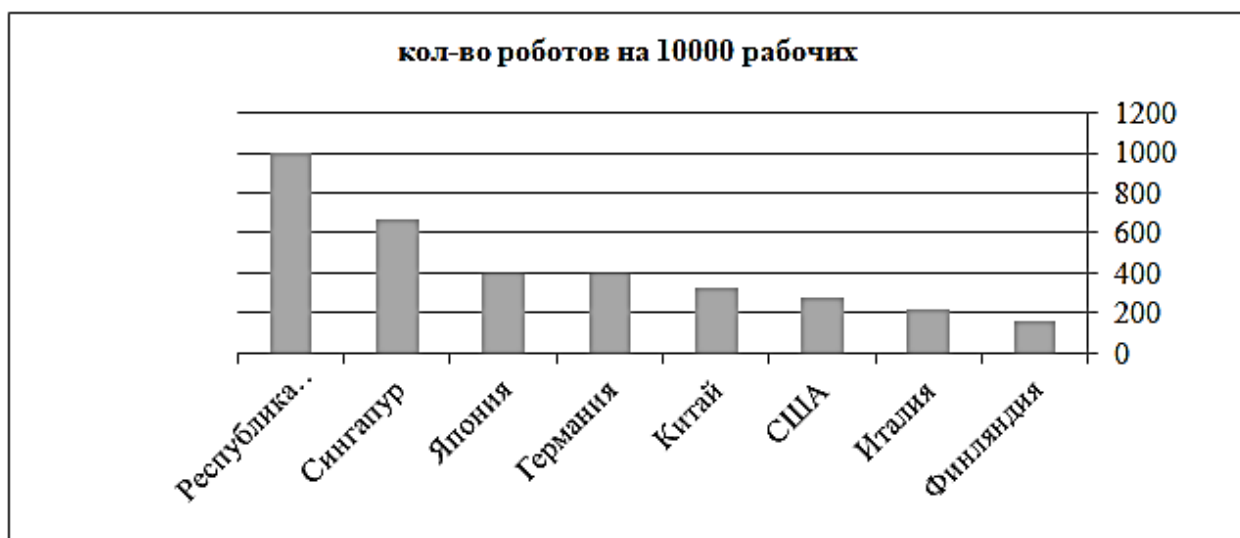


Рисунок 2 – Количество роботов на 10 тысяч рабочих в разных странах

Тенденция говорит о том, что с каждым годом роботизация сложных производственных процессов будет всё более выгодной. Возрастут требования к квалификации рабочих. На момент 25 ноября 2023 года последствия массовой автоматизации труда всё ещё слишком обширны и непредсказуемы. Экономисты разрабатывают различные модели. В рекламе всё чаще мелькают услуги обучения программистов, аналитиков данных, разработчиков приложений. Рынок превентивно приспособливается к условиям, которые возникнут в будущем. Сегодня уже поздно создавать бизнесмодели с

учётом только живой рабочей силы. Но все еще рано опираться только на роботов. Предпринимателям необходимо искать наиболее выгодные комбинации этих двух сил для максимальной оптимизации расходов и бизнес процессов.

Помимо этого, активно развивается искусственный интеллект. Компьютеры уже способны пройти тест Тьюринга, созданный, чтобы отличить машину от человека. Сегодня, под искусственным интеллектом, как правило, имеют в виду программные подходы, использующие различные алгоритмы и методы. Например: линейная регрессия, деревья решений, Байесовы сети, эволюционные алгоритмы и тому подобное. «ChatGPT», о котором я писал ранее, работает по системе «Generative Pre-trained Transformer». Это алгоритм обработки естественного языка. То есть слова в предложении разбиваются на блоки. В одном таком блоке до 4 английских символов. Затем система изучает частоту появления различных блоков рядом друг с другом. На основе полученных данных, «ChatGPT» высчитывает вероятности, по которым один блок следует за другим. Таким образом, искусственный интеллект может не только строить предложения, но и писать рассказы, песни, код, вычислять вероятности и многое другое.

Так же примерами работы ИИ сегодня являются: поисковые алгоритмы Google, система T9, прогнозирующая следующие слова, которые вы планируете напечатать. А так же разработанная в России программа – голосовой помощник Алиса.

Искусственный интеллект внедряют во все сферы жизни. При этом остаётся ряд нерешённых проблем. Первая проблема – это доверие. Алгоритмы принятых компьютером решений зачастую остаются неясными для людей. А доверие человека напрямую связано с обоснованностью действий. Вторая проблема – это соответствие целей машины целям человека. Чтобы сценарии антиутопий не сбылись, необходимо создать этические принципы для искусственного интеллекта до его всеобщего распространения. Третья проблема – правовое регулирование. До сих пор неясно, что делать, если автопилот попал в аварию. Виноват водитель или компания, предоставившая неисправный продукт? Подобные вопросы существуют во всех сферах применения ИИ.

При этом потенциал вычислительных технологий огромен. Уже сегодня ученые, разрабатывающие полимеры, с помощью компьютеров ищут новые комбинации веществ. В бизнесе искусственный интеллект можно использовать для поиска решений по оптимизации: логистических цепочек, конвейерных линий, сочетаний материалов и так далее. Вероятно, в скором времени роль руководителя будет подразумевать набор совершенно иных функций. Необходимо как можно быстрее перестроить себя и свою организацию для успешного перехода в новую промышленную эру.

Достижения в области цифровых технологий позволили сделать большой шаг вперёд в области биотехнологий. Ученые сегодня предлагают те инструменты и стратегии, которые определяют наши взаимоотношения с природой в будущем.

Ожидается прорыв в области точной медицины. Компьютеризация позволит подбирать курс лечения под каждого человека индивидуально. А не составлять их для усреднённого пациента. Сегодня эта технология чаще всего используется для лечения рака. Но применение ограничено высокой стоимостью и невозможностью сведения всего объёма данных. По мере снижения стоимости, точная медицина будет развиваться и распространяться.

Сельское хозяйство так же стало важной областью применения биотехнологий. Например, золотой рис: модифицированный рис, который способен ликвидировать куриную слепоту и дефекты, связанные с недостатком витамина А, которые ежегодно приводили к смерти почти двух миллионов детей. Так же появились почвенные сенсоры, дроны и системы сканирования. Это помогает автоматизировать процесс выращивания урожая.

Биоматериалы так же способны решить важные проблемы человечества. Благодаря технологии размножения 3D-печатью стволовых клеток пациента, можно вырастить кости. Затем заменить повреждённые новыми.

Биоинженерия – крайне опасная сфера бизнеса. Инвестиции редко и долго окупаются. Тем не менее, в 2015 году венчурное финансирование биотехнологий достигло почти 12 миллиардов долларов. Кроме того, предприниматели активно внедряют вышеописанные технологии в свои бизнес-модели.

Человечество стоит на пороге глобальных изменений. Новостные заголовки экономических журналов кричат о том, что надвигается общемировой кризис формата 2008 года. На экономических форумах бизнесмены обсуждают четвёртую промышленную революцию. Именно сейчас самое лучшее время для реализации самых смелых, невероятных идей и решений.

*Список использованных источников:*

1. The Economist: Искусственный интеллект наконец-то внедряется в бизнес, 07.12.2022.
2. The Economist: Новое технологическое мировоззрение, 28.12.2022.
3. Интернет - сайт "OpenAI" [Электронный ресурс]. URL: <https://openai.com/blog/chatgpt/>
4. Интернет - сайт "РБК" [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/tags/?tag=%D0%B8%D1%81%D0%BA%D1%83%D1%81%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%B9%20%D0%B8%D0%BD%D1%82%D0%B5%D0%BB%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82>
5. Шваб, Клаус. Технологии четвертой промышленной революции: [перевод с английского] / Клаус Шваб, Николас Дэвис.

*Маматходжаева Т.Н.*

*старший преподаватель кафедры «Экономическая теория»  
Ташкентский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова  
(Узбекистан, г. Ташкент)*

## **ВОПРОСЫ РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА В УЗБЕКИСТАНЕ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

**Аннотация.** В статье рассмотрены тенденции развития инновационной деятельности в Узбекистане. Обосновывается необходимость внедрения теории и методологии инновационного менеджмента в практическую сферу деятельности для экономического роста страны.

**Ключевые слова:** Инновационное развитие, инновационный индекс, инновационный менеджмент, инновационные процессы

Последние годы отчетливо показали научно-практическую роль инновационного развития как важнейшего фактора экономического роста национальной экономики Узбекистана и всех хозяйствующих субъектов.

Генеральная роль нововведений, повышающих эффективность вложения капитала, определяет будущее развитие страны в условиях тотальной экономики.

Глобальный инновационный индекс можно считать основным показателем инновационного развития [1]. Индекс отражает как вложения в инновации, так и их результативность. Состоящий примерно из 80 показателей, ГИ направлен на то, чтобы охватить многомерные аспекты инноваций. Критерии индекса включают в себя состояние институтов, кредиты, человеческий капитал, инвестиции, соответствующую инфраструктуру, усвоение и распространение знаний, связи, творческие результаты.

Узбекистан в 2020 году занял 81-е место по вкладу в инновации и 118-е по результатам инновационной деятельности. Это означает, что Узбекистан занимает 12-е место среди 29 стран с уровнем дохода ниже среднего и 4-е место среди 10 экономик Центральной и Южной Азии. По сравнению со странами, у которых аналогичные условия развития, которые выше среднего для группы с доходом ниже среднего, Узбекистан имеет относительно высокие баллы по четырем из семи важных показателей индекса: инфраструктура и развитость рынка (общая инфраструктура, государственная онлайн-служба, валовое накопление капитала), институты (легкость открытия бизнеса), человеческий капитал и исследования (расходы на образование, соотношение учеников и учителей, выпускники в области науки и техники). Напротив, по таким категориям, как инновационность бизнеса (вклад в НИОКР, импорт технологий), знания и технологии (экспорт Войти в число развитых промышленных стран перейти к стремительному и стабильному экономическому росту, можно только с помощью инновационной деятельности услуг ИКТ) и творческие результаты (интернет-творчество, общие домены верхнего уровня, создание мобильных приложений) Узбекистан имеет показатели ниже среднего.

Экономические перспективы дальнейшего развития Узбекистана должны быть связаны с инновационной активностью.

В свою очередь, потенциал отечественных научно-исследовательских и инновационных организаций, может быть, в полной мере реализован при условии организационного и экономически сформированного профессионального инновационного менеджмента.

Термин «инновационный менеджмент» означает независимый вид профессиональной деятельности, связанной с тенденциями управления, развитием всех составляющих деятельности хозяйствующих субъектов, включающей все стадии инновационного процесса от момента зарождения инновационного замысла до глубокого внедрения инновационных разработок в народном хозяйстве. Изучая соответствующие образовательные дисциплины, можно овладеть основными профессиональными знаниями и деловыми квалификациями в области инновационного менеджмента.

Для того, чтобы управлять инновационной деятельностью необходим специальный вид профессиональной деятельности – инновационный менеджмент, четко определить цели управления, поставить конкретные для выполнения задачи, оценить возможные варианты, сформировать организационные и производственные структуры,

В целом, инновационный менеджмент – это совокупность научно обоснованных принципов, форм, методов, приемов и средств управления инновациями в области их создания, освоения в производстве и продвижения на рынок с целью получения прибыли. Рынок инноваций различается от традиционного рынка товаров и услуг, это рынок технологических, научных и организационно-управленческих нововведений. Инновационный менеджмент рассматривает особые формы управления в сфере инноваций, инновационных процессов, осуществляемых во всех областях национальной экономики, всеми хозяйствующими субъектами.

Как наука управления, инновационный менеджмент является системой знаний о возможностях наиболее рациональной организации управления инновационной деятельностью, инновационными процессами для достижения стратегических целей и решения тактических задач. Он представляет комплекс сгруппированных знаний по теории инноватики и основывается на теоретических положениях общего менеджмента, которые применимы к управлению научно-производственным процессам.

Как способ управления, инновационный менеджмент направлен на реализацию основных функций научно-технической деятельности в части разработки и внедрения выполненных опытно-конструкторских и научно-исследовательских работ, на модернизацию и улучшение промышленных параметров и качества ранее освоенной и выпускаемой продукции, создание новой продукции. Инновационный менеджмент благоприятствует доведению новых оригинальных идей до их воплощения в жизнь в виде готового товара на рынке, созданию и эффективному использованию интеллектуального продукта.

Цели инновационного менеджмента сводятся к тому, чтобы в области создания изобретения, проведения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ найти новое техническое решение, организации се-

рийного производства, своевременной подготовки и организации распространения данной продукции, внедрения нового товара на рынок, упрочения позиций на новых рынках посредством более высокого качества и конкурентоспособности продукта.

Основная целенаправленная задача инновационного менеджмента – достижение гармонии в развитии инновационного предприятия, т.е. ситуации инновационной системы, когда гарантируется эффективное и согласованное функционирование всех внутренних и внешних ее деталей.

Принимаемые решения в инновационном менеджменте зависят от предмета решения, его повторяемости и формы принятия решения. По предмету решения выделяют концептуальные решения и исполнительские решения. Концептуальные решения часто вызывают необходимость проведения особых исследований и требуют особо детального обоснования.

Узбекистан переходит к созданию национальной инновационной системы. Значимость инновационных процессов в экономике возрастает и определяется уровнем технологического развития как фактора конкурентоспособности хозяйствующих субъектов, производимой ими продукции, государства в целом [2]. Ситуация, сложившаяся в инновационной сфере, должна соответствовать назревшим потребностям стабильного экономического роста страны. Произошедшие радикальные изменения в системе хозяйствования в Узбекистане, вызывают необходимость изменений способов, инструментов хозяйствования и полноты ответственности всех хозяйственных субъектов. Потребности практики требуют деконструкции теоретических положений в области развития и современного состояния инновационного менеджмента.

Группа Всемирного банка провела во всех регионах Узбекистана опрос крупных, средних и малых предприятий. Секторный диапазон включает весь промышленный сектор и большинство секторов услуг: связь, строительство, ИТ, розничная и оптовая торговля, ремонт автомобилей, гостиницы и рестораны, транспорт, складское хозяйство. Анализ Центра экономических исследований и реформ показал следующее .

За последние три года 13% интервьюированных фирм, использовали внутренние возможности, 10% воспользовались внешними передовыми знаниями и 7% воспользовались аутсорсингом на контрактной основе для внедрения инноваций. Лишь 23,2% фирм Узбекистана сообщили, что применили продуктовые инновации и 14,4% — процессные инновации в течение последних трех лет. При этом, только 5% из этих фирм тратили на эти цели более 100 долл. США.

Продуктовая инновация — это вывод на рынок нового товара или услуги, либо значительное усовершенствование существующих товаров и услуг. Значительное улучшение подразумевает использование новых элементов, материалов, способа предоставления услуг.

Процессная инновация — это внедрение нового или в значительной степени усовершенствованного производственного метода, метода доставки или послепродажной поддержки продукции. Она также включает в себя су-

ществленные изменения в используемом оборудовании и (или) программном обеспечении.

Инновационная активность узбекских предприятий по сравнению с другими развивающимися странами, относительно низкая. Например, в развивающихся странах с доходами ниже среднего 36% фирм внедряли инновационные продукты, 35% — процессные инновации. В странах Восточной Европы и Центральной Азии эти цифры составили 29% и 20%, соответственно.

Фирмы, сообщившие о внедрении инноваций, показывают относительно высокий уровень производительности труда. Например, если в фирмах, внедривших продуктовые инновации, на одного работника приходится 67 млн. сум. производства, то в фирмах, не внедривших продуктовые инновации, эта цифра равняется 55 млн. сумов. По всем 6 показателям инновационности фирм прослеживается подобная ситуация.

Среди фирм, внедривших продуктовые инновации при исключении специфических региональных, отраслевых эффектов и размера компаний разница в уровне производительности труда сохраняется (28%), процессные инновации (27%) и использовавших внутренние ресурсы при внедрении инноваций (43%).

Наиболее инновационно активными являются государственные предприятия. Например, продуктовые инновации внедрили 36% государственных фирм (негосударственные фирмы — 29%), процессные инновации — 22% (негосударственные — 17%), использовали внутренний потенциал 16% (негосударственные — 13%), расходы на НИОКР — 15% (негосударственные — 7%) и привлекли внешних участников 15% (негосударственные — 7%). Относительно высокую инновационную активность показывают также иностранные предприятия. Менее вовлеченными в инновационные процессы оказались частные фирмы.

По мере роста размера фирмы инновационная активность фирм увеличивается. Так, 32% всех крупных предприятий объявили о внедрении продуктовых инноваций, среди средних фирм эта цифра равна 30% и малых — 28%. Такая закономерность наблюдается по всем показателям инновационной активности. Это объясняется тем, что внедрение инноваций является дорогостоящим удовольствием, и, в основном, могут позволить себе эти расходы крупные предприятия с большими финансовыми ресурсами.

На инновационную активность также оказывает потенциальное воздействие возраст фирмы. Так, например, фирмы, созданные более 5 лет назад, более активны, чем фирмы созданные в течение последних 5 лет,

Инновационная активность также положительно влияет на рост занятости. Например, в 83% всех фирм, внедривших продуктовые инновации, произошло увеличение персонала (против 75% в не внедривших). Аналогичная картина встречается и по другим показателям.

Международный исторический опыт убедительно доказывает, что оперативное использование в своей хозяйственной деятельности открытий, изобретений и других инноваций, обеспечивающих стратегически конку-



рентные преимущества на рынке, влияет на эффективное и устойчивое развитие предприятий в различных сферах бизнеса [3].

В Узбекистане для экономического роста страны в современных условиях настала необходимость внедрения теории и методологии инновационного менеджмента в практическую сферу деятельности. Применяются значительные усилия по переводу отечественной экономики с сырьевого развития на инновационный путь развития. В условиях мирового экономического кризиса данная задача приобретает особую остроту.

Для внедрения инноваций государству необходимо создать стимулы частному сектору. Допустим, включать меры по стимулированию экспортной деятельности предприятий или же роста показателей эффективности производства предприятий (энергосбережения, производительности труда, водосбережения, капиталоеффективности и др.).

Кроме того, так как именно опытные и крупные фирмы имеют необходимые ресурсы инвестировать в инновации, необходимо создать дополнительные механизмы, стимулирующие рост размера и возраста фирм.

Международный исторический опыт убедительно доказывает, что оперативное использование в своей хозяйственной деятельности открытий, изобретений и других инноваций, обеспечивающих стратегически конкурентные преимущества на рынке влияет на эффективное и устойчивое развитие предприятий в различных сферах бизнеса.

*Список использованных источников:*

1. Абдурахманова Г.И.. Индикаторы цифровой экономики: 2020: статистический сборник./ Абдурахманова Г.И., Вишневецкий К.О., Гохберг Л.М. -М.: НИУ ВШЭ, 2020.-360с.
2. Ахунова О.Э. Роль государства в управлении инновационной деятельностью на предприятиях республики Узбекистан - 2020 [Электронный ресурс]. <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-gosudarstva-v-upravlenii-innovatsionnoy-deyatelnostyu-na-predpriyatiyah-respubliki-uzbekistan/viewer>
3. Мякотин М.П. Взаимосвязь инновационной деятельности и конкурентоспособности фирмы// Молодой ученый,-2018.-№23

*Мещерякова Я.В.,*

*к.э.н., доцент кафедры экономики и финансов*

*Ларионов Р.А.,*

*магистрант 1 курса направления «Менеджмент»*

*Волгоградский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова*

*(Россия, г. Волгоград)*

## **СТАНДАРТ P2M: ИННОВАЦИОННАЯ ПЛАТФОРМА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ**

**Аннотация:** В настоящее время всё большую популярность среди проектных менеджеров набирает японский стандарт P2M по управлению проектами. В статье рассмотрены основные принципы методологии P2M, система принятия решений, а также базовые компетенции проектного менеджера.

**Ключевые слова:** стандарт P2M, управление проектами, миссия, ценность, новые идеи, новаторство, методологии P2M, инновационные технологии.

Сегодня проектный подход выступает основополагающей технологией, которая достаточно широко применяется во всех сферах экономической и социальной деятельности, особенно востребовано проектное управление в бизнесе. Проектное управление заключается в осуществлении проекта до логического завершения путем организации и управления людьми, временем, издержками и ресурсами [1]. По сути, каждый проект содержит в себе свои особенности, что делает его уникальным. Создание новых товаров и услуг, требует проектного сопровождения от создания продукта до его реализации на рынке. Идеи могут возникать на разных уровнях компании. Идея — это основа новаторства, чем яснее представлена идея, тем выше шансы на то, что она будет принята. Однако если эта идея уникальна и выходит за рамки обыденного мышления, скорее всего, ее ценный потенциал так и не будет использован [2].

В бизнесе важнейшее значение имеет способность открывать новые направления и связывать их с процессом создания ценностей. Передовая идея должна быть замечена и поддержана, ее нужно в любой форме и любыми путями внедрить в организацию, чтобы этот продукт творчества приносил коммерческую пользу [3]. Инновационная деятельность предприятия направлена на разработку новой продукции или технологии, создание дополнительной ценности для потребителя. Именно инновации позволяют компаниям быть более конкурентоспособными, осваивать новые рынки двигаться вперед. Развитие информационных технологий в 90-х годах открыло новые широкие возможности для эффективного применения управления проектами. В настоящее время управление проектами используют в качестве методологической основы для внедрения инновационных технологий на уровне предприятий. Разработанный в Японии новый методологический подход «P2M» дал верный ориентир, введя концепции двух «П» («Р») — проекта (project) и программы (program) [3].

Стандарт P2M был создан в Японии в 2001 году как национальный стандарт по управлению проектами. Он вобрал в себя опыт японских корпораций, успешно переживших последствия экономического кризиса в стране в 80-90-е годы XX века. В конце XX века Япония стала ориентироваться на развитие инновационных технологий в производстве. В стране открывались новые перспективные отрасли, финансировалась сфера НИОКР, возросло производство продукции с высокой добавленной стоимостью. Для непрерывного создания инновационных продуктов и услуг корпорациям нужна была новая система по управлению проектами, которая позволила бы реализовать нововведения наиболее эффективно. Такой системой стал стандарт P2M – Project and Program Management («управление проектами и программами»)[3].

Базовый принцип системы P2M — рассмотрение проекта с точки зрения создания новой ценности, которую он принесет его заказчику: нет ценности, нет и проекта! Новаторство состояло в том, что целью стал не продукт, а ценность, которую он приносил корпорации и то, как он улучшал состояние компании и общества [3]. Основа методологии стандарта – трилемма

Complexity, Value and Resistance (сложность, ценность и сопротивление) [4].  
Проекты в работе должны:

- быть сложными и стратегически связанными друг с другом;
- приносить компании ценность;
- реализоваться вопреки сопротивлению внешней среды.

Одно из основных качеств успешных компаний это гибкость, приспособляемость к изменениям. Методология P2M нацелена помочь компаниям работать в условиях нестабильной и неблагоприятной окружающей среды (политические и экономические кризисы, природные бедствия, материальные потери). Применение стандарта позволит сформировать адаптивную, гибкую, инновационную экономику. Основным вектором развития выступают знания и новаторство.

Стандарт P2M изображается в виде башни (рис. 1) в основании, которой лежат 11 сегментов (доменов) проектного управления (управление стратегиями, системами, целями, рисками, отношениями, финансами, организацией, ресурсами, информацией, коммуникацией и ценностью) [4].

Над сегментами находится проектное управление, которое реализует один инновационный продукт; над ними – программное управление, состоящее из нескольких проектов.

На уровне программы происходит формулирование миссии, управление архитектурой и стратегией программы, ценностью инновационного продукта.

На вершине башни находится миссия всей программы. Для достижения миссии необходима стратегическая работа со всеми «этажами» башни. Менеджер должен ориентироваться на ценность, к которой стремится проект. Движение на всех этапах может происходить как вверх, так и вниз: от сегментов к программе, а дальше к миссии, и наоборот, происходит постоянное взаимодействие всех участников проекта[4].

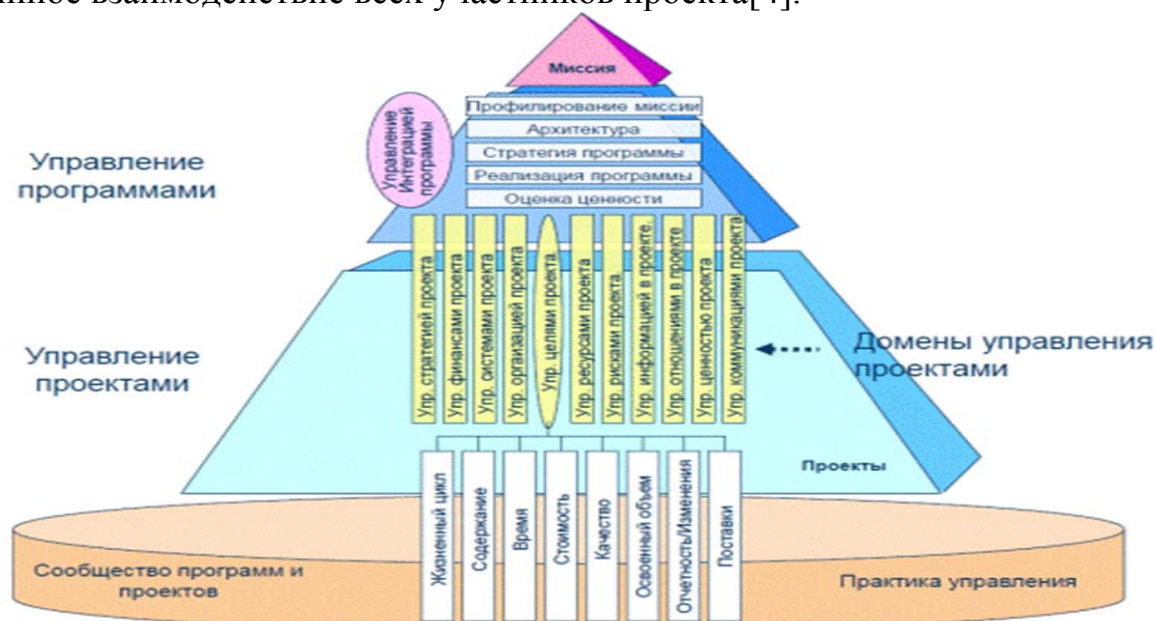


Рисунок 1- Принцип работы стандарта P2M [5]

➤ В основе инновации, её реализации лежит миссия – глобальная цель, ради которой создавался инновационный продукт.

➤ В результате должен получиться уникальный продукт, приносящий выгоду заинтересованным лицам, а также улучшающий внешнюю среду (общество) и внутреннюю среду компании. Действия участников команды должны быть взаимосвязанными.

➤ Важнейшую роль в реализации программ играют менеджеры, которые должны иметь стратегическое мышление, навыки к планированию, обладать системными знаниями и быть нацеленными на достижение результата.

➤ Обязательно наличие ментального пространства для всех участников команды (в Японии это пространство называется «Ба» — платформа), в котором идет постоянное взаимодействие и обмен идеями.

➤ Оценка ценности продукта и разработка альтернативных методов решений должна идти постоянно, чтобы в условиях изменяющейся среды план непрерывно развивался в заданном ключе, и программа двигалась к цели.

Процесс принятия решений включает в себя:

➤ Предсказание изменений в окружающей среде (разработка сценариев);

➤ Определение стратегии создания инновации;

➤ Оценка промежуточных итогов и анализ разницы между планом и фактом;

➤ Разработка и оценка альтернативных планов, которые позволят не отклоняться от миссии;

➤ Выбор наиболее эффективного плана.

При принятии решений используются методы качественного и количественного анализа для оценки данных, предоставленных специалистами. Применяются данные анализа эффективности затрат, финансовых потоков, SWOT-анализ и коэффициент окупаемости капиталовложений. Информация, которая предоставляется менеджерами, должна быть достоверной, иначе планирование не будет качественным.

Важная роль отводится критериям оценки планов и результатов реализации.

Критерии должны быть согласованы между всеми участниками команды, прозрачны и единообразны, чтобы от реализации уникального продукта в итоге выиграла вся компания, а не отдельное структурное подразделение. Для оценки успешности действий сравнивается выгода, полученная от результата, и понесённые затраты.

Метод, использующийся в стандарте P2M при создании инновационного решения – моделирование сценариев. Каждое нововведение начинается с определения его миссии. При формировании миссии команда отвечает на вопросы:

➤ Кто менеджер программы?

➤ Что будет главной проблемой и ее решением?

- Когда будет начало и окончание программы?
- Почему она создаётся?
- Как она будет реализована?
- Который из планов будет реализован?
- Кому будет выгоден результат?

После определения программной миссии анализируется контекст реализации (внутренняя и внешняя среда, возможные проблемы), определяются стратегические направления, сильные и слабые стороны. Команда создаёт портфель проектов и разрабатывает их сценарии. Модель включает в себя вход, рабочий процесс и выход. Основой процесса в модели являются знания, инструменты анализа и оценки, а также оценочные данные. Чтобы избежать неопределённости, миссия должна быть представлена несколькими сценариями с альтернативным развитием событий.

Воплощая идеи, лидер и участники команды работают в едином ментальном пространстве («Ба», или платформа). Лидер команды направляет рабочую группу в правильном направлении, помогает участникам понять основную идею работы и её миссию. В зоне ответственности лидера находится решение проблем, возникающих в ходе рабочего процесса. Эффективность рабочей группы достигается присутствием в ней профессионалов из различных областей. Так обеспечивается взгляд на проблемы со всех точек зрения, что определяется стандартом как холистическое видение. Творческий, нестандартный подход выходит на первый план при решении задач на разных уровнях проекта.

Компетенции, которые требуются для достижения ценности и создания нового продукта:

- Осознание миссии программы;
- Наличие новаторских идей;
- Стратегическое мышление;
- Организаторские способности;
- Ориентированность на результат;
- Коммуникабельность;
- Способность выполнять установленные сроки.

Стандарт P2M – один из наиболее эффективных стандартов по управлению проектами, позволяющий воплотить новаторские идеи в реальность. Главное отличие P2M от других стандартов – ориентация на создание не продукта, а ценности, которую он принесёт заинтересованным лицам, компании и всему обществу. В стандарте чётко расписаны роли всех участников команды; разработана система сертификации менеджеров. По условиям стандарта менеджеры постоянно взаимодействуют друг с другом в едином ментальном пространстве, рассматривая проект с разных точек зрения [4]. P2M в настоящее время – это основа японской системы сертификации менеджеров программ и проектов.

Система знаний P2M является корпоративным стандартом в управлении проектами в таких компаниях, как Toyota, Canon, Mitsubishi Corporation, Takeda Pharmaceutical, Toshiba [5]. Японский опыт в реализации проектов,

показывает, что большое количество компаний, работая со сложными задачами, успешно решают их с помощью проектного подхода P2M, который выходит за рамки западного стиля управления. Уникальность стандарта P2M сточки зрения управления заключается в следующем: предприятие – это единое целое, у которого есть своя миссия, свои собственные ценности и стратегия. Каждый бизнес имеет свою уникальность, срок действия, а также ограничение в ресурсах. Соответственно, любой бизнес можно рассматривать как проект. Стандарт первоначально был разработан для управления инновационными процессами, ориентирован на нестандартный подход к решению поставленных задач, его реализация будет эффективна не только в бизнесе, но и в социальной, культурной сфере. В быстроразвивающемся мире инноваций в скором времени стандарт P2M будет востребован во многих странах, так как в основе лежит повсеместное развитие новой идеи.

*Список использованных источников:*

1. Буря Е.А. Проблемы применения проектного управления в России //Евразийский Научный Журнал №12 2015». [Электронный ресурс].URL <https://journalpro.ru/articles/problemy-primeneniya-proektnogo-upravleniya-v-rossii/>
2. Hiroshi Tasaka. Fukuzatukei no Keiei-Management to Complexity Issue Toyo Keizai, То-kyo, 1997.
3. Сигенобу Охара ПУТЕМ P2M /Журнал Директор информационной службы 2003 №12/ [Электронный ресурс].URL <https://www.osp.ru/cio/2003/12/173051>
4. Стандарт P2M: причины популярности японского стандарта в мире [Электронный ре-сурс].URL <https://viafuture.ru/sozdanie-startapa/standart-p2m>
5. Лекторий Основные положения и особенности P2M. Управление программами и про-ектами. [Электронный ресурс].URL <https://mipt.lectoriy.ru/lecture?category=TechPred>
6. P2M: ценностно-ориентированный подход к управлению инновационными програм-мами и проектам [Электронный ресурс]. URL [https://бизнесосмысл.рф/articles/p2m-tsennostno-orientirovannyu-podkhod-k-upravleniyu-innovatsionnymi-programmami-i-proektami/privacy\\_policy.php](https://бизнесосмысл.рф/articles/p2m-tsennostno-orientirovannyu-podkhod-k-upravleniyu-innovatsionnymi-programmami-i-proektami/privacy_policy.php)

**Морунков Н.В.**

*студент 4 курса направления 38.03.02 «Менеджмент»*

**Прокопов С.В.**

*к.ист.н., доцент кафедры менеджмента и маркетинга  
Волгоградский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова  
(Россия, г. Волгоград)*

## **ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ЧЕРТЫ РОССИЙСКОЙ МОДЕЛИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

**Аннотация.** В данной работе рассматриваются характерные особенности российского корпоративного менеджмента, а также сравниваются российская модель корпоративного менеджмента с американской, германской и японской.

**Ключевые слова:** акционеры, американская модель корпоративного менеджмента, корпоративное управление, совет директоров, немецкая модель корпоративного менеджмента.

На данный момент, вопросы открытости компаний, их грамотного управления, рентабельности, обеспечения защиты прав заинтересованных

сторон приобретают всё большее значение в условиях активного развития бизнеса и его интеграции в общественные отношения. Корпоративное управление призвано решать данные задачи [1, с. 33].

Сущность корпоративного менеджмента обуславливается характером корпоративных структур. Сама по себе корпорация – это форма организации бизнеса, которая основана на долевой собственности и разделении функций собственника и управления.

Основная цель корпоративного менеджмента – это помощь в создании среды доверия, ответственности и прозрачности корпоративных обществ. Эффективная система его построения позволяет повысить общую эффективность функционирования акционерного общества и степень доверия к нему со стороны инвесторов, а также обеспечить её устойчивое развитие в долгосрочном периоде.

Корпоративное управление – это один из факторов повышения инвестиционной привлекательности и рыночной стоимости организации. Но при этом корпоративный менеджмент взаимосвязан с корпоративной культурой, маркетингом, стратегическим планированием и социальной ответственностью.

Эффективная система корпоративного менеджмента в широком смысле позволяет повысить эффективность корпоративного сектора и всей экономики в целом, а в узком – повысить конкурентоспособность организации и снизить её риски.

Формирование российской модели корпоративного менеджмента активно началось в начале XXI века. Это связано с повышением внимания к корпоративному менеджменту со стороны государства и необходимостью привлечения западных инвестиций.

Процесс глобализации оказал огромное влияние на существующие модели корпоративного менеджмента. К проблемам корпоративного менеджмента также обратили внимание политические и финансовые волнения.

Хоть и понятие «корпоративное управление» популярно и достаточно активно используется исследователями, общего определения данного термина нет.

Существуют следующие определения понятия «корпоративное управление»:

✓ это способ управления организацией, обеспечивающий равноправное и справедливое распределение результатов деятельности между всеми акционерами и иными лицами [3, с. 27].

✓ это процесс поиска способов достижения баланса между интересами всех участников корпорации, а также лиц, заинтересованных в её деятельности и зависящих от нее [7].

✓ это система взаимоотношений между руководителями и владельцами (акционерами) организации, а также другими заинтересованными сторонами по вопросам, которые связаны с обеспечением эффективности деятельности организации и обеспечением интересов владельцев и других заинтересованных сторон [8, с. 22].

✓ это совокупность мер и механизмов между администрацией компании, ее правлением, акционерами и другими заинтересованными лицами [1, с. 33].

Под влиянием разного рода обстоятельств, а именно национальной культурой, традициями, ценностями, а также экономическими и политическими факторами, российская модель корпоративного менеджмента активно развивается. По этой причине ряд моделей корпоративного менеджмента развитых стран не могут в чистом виде использоваться в России. И именно поэтому, в настоящее время, активно обсуждается вопрос формирования собственной модели корпоративного управления.

Высокая концентрация собственности – это основная особенность развивающихся российских корпоративных отношений [6]. Преобладание крупных собственников, высокие транзакционные издержки на рынке капитала, а также отсутствие реальных механизмов защиты прав мелких инвесторов ведут к тому, что структура собственности не меняется, или меняется незначительно в российских организациях. Поэтому на менеджмент и его работу риск смены контроля над организацией не оказывает никакого влияния.

Уровень концентрации собственности в большинстве организаций настолько высок, что собственником управляется все процессы в организации. Данное условие ведет к ещё одной особенности российского корпоративного управления – нарушению принципа разделения собственности и управления [6].

Отсталость рынка ценных бумаг и невозможность привлечения средств мелких инвесторов – это следующая особенность корпоративного менеджмента. На данный момент отсутствует определенная тенденция развития отечественных биржевых площадок [5, с. 253]. Такие категории инвесторов, как физические лица и паевые инвестиционные фонды, доля которых резко сократилась после кризиса 2008 г., играют незначительную долю. Большие надежды на развитие Московской биржи и Российской торговой системы связывали с негосударственными пенсионными фондами. Но тем не менее ограниченные ресурсы и финансовые кризисы привели к низкому и монотонному инвестированию данных фондов. Средства государственного Пенсионного фонда РФ также не влияют на развитие фондового рынка России, что связано с законодательным ограничением перечня возможных вариантов инвестирования для фонда. Следовательно, основной источник финансирования компаний – это собственные средства.

Корпоративное законодательство носит ярко выраженный уклон в сторону интересов акционеров. В последнее время появились нормы, которые обеспечивают права контролирующих собственников и интересы кредиторов. В то время постоянные изменения правил осуществления предпринимательской деятельности ведут к тому, что бизнес не может строить долгосрочных стратегических планов [2, с. 140].

В составе акционерного капитала российских компаний отмечается низкая доля банков и финансовых институтов, то есть банки незаинтересо-



ванны в приобретении акций компаний в силу их низкой прибыльности и раскрытия информации [5, с. 254].

Усиление инсайдерского контроля ключевого собственника не позволяет появиться новым инвесторам и тормозит развитие рынка ценных бумаг, так как в таких компаниях, чаще всего, используют собственные средства или привлекают банковские кредиты.

В России до сих пор сохраняется влияние государства в деятельности крупных компаний. Поэтому возникает конфликт интересов государства как собственника и как контролирующего органа.

Отсутствие необходимого числа профессиональных менеджеров – ещё одна характерная черта российской модели корпоративного управления. Слабая конкуренция среди ТОП-менеджеров и низкий уровень благосостояния приводят к завышению их окладов, их размыванию (увеличению количества менеджеров среднего и низкого звена) в компаниях и их неадекватному поведению.

Отличительной особенностью российской модели корпоративного менеджмента – низкая корпоративная культура, проявляющаяся в отсутствии профессионально подготовленных кадров и слабом представлении владельцами акций своих прав [4, с. 82].

Низкий уровень корпоративной культуры характерен акционерам и руководителям. В совете директоров, в основном, работают инженеры, а не финансисты, экономисты и юристы, то есть непрофессионалы, и в связи с этим для многих управленцев характерны амбиции, самомнение и завышенные претензии. Низкая корпоративная культура приводит к массовым неисполнениям и нарушениям законов и правил при проведении акционерных собраний, выборов и обсуждений. На собрании акционеров обсуждаются вопросы, относящиеся законом к его компетенции, и, таким образом, резерв совершенствования корпоративного менеджмента заключается в повышении профессионализма, а также экономической грамотности управленцев и акционеров.

Всё вышесказанное подтверждает специфику формирования и развития российской модели корпоративного управления.

Российская модель корпоративного менеджмента, изначально, формировалась на базе принципов, которые характерны для американской модели, но низкие экономические факторы и финансовая культура привели к невозможности применения американской модели на практике. Особенностью американской модели является сильный фондовый рынок, который является ядром финансовой системы. В России, несмотря на участие государства по созданию финансового центра в Москве и отечественного фондового рынка, Московская биржа и Российская торговая система до сих пор не востребованы для инвесторов.

Сходствами российской и американской моделей являются ориентация на краткосрочное инвестирование и быструю прибыль, унитарность совета директоров, высокая оплата управленцев, которая построена на премиальной системе.

Российская модель, по степени концентрации собственности, схожа с японской и германской моделями. В Германии в составе акционеров преобладают коммерческие банки и другие организации. В Японии же большая часть акций принадлежит страховым компаниям. В России, в большинстве случаев, акционерная собственность принадлежит узкому кругу акционеров-собственников, или одному акционеру. Для американской модели, в отличие от российской и немецкой, характерна распыленная структура с большим количеством независимых акционеров

Большое влияние государства и слабое влияние фондового рынка на бизнес являются общими чертами российской и германской моделей корпоративного менеджмента. Однако сосредоточение власти в руках собственников-управленцев, а также жесткая вертикальная интеграция приводят к отсутствию перекрестного владения, в отличие от корпораций Германии.

Совет директоров корпораций Германии совершенно отличается от аналогичных органов в России или Америки. Так, совет директоров немецкой модели корпоративного менеджмента двухуровневый, что гарантирует жесткое разделение функций управления и контроля.

В последние годы в российском корпоративном менеджменте произошли существенные преобразования, и наметились тенденции по следующим направлениям: активизация дивидендной политики, усиление роли фондового рынка, постепенное улучшение практики корпоративного менеджмента, а также переход к наемному менеджменту.

Наиболее возможным вариантом развития российского корпоративного менеджмента состоит в создании и развитии такой системы, в которой будут заложены принципы Организации экономического сотрудничества и развития, но в механизме и процедурных вопросах каждая организация сохранит свою индивидуальность в зависимости от целей, стратегии и финансовой политики бизнеса. Так или иначе, базовые принципы российской модели корпоративного менеджмента будут определяться на основе существующих институциональных, политических и экономических, факторов.

*Список использованных источников:*

1. Бочарова, И.Ю. Бенчмаркинг в корпоративном управлении // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2012. № 8. С. 31-39.
2. Басистая, Е.В. Оптимизация деятельности малого бизнеса в условиях кризиса: социологический аспект / Е.В. Басистая, С.В. Прокопов // Общество и управление: философско-социальные и политико-правовые аспекты: коллективная монография / Под. общ. ред. С.И. Копылова и С.В. Хрипуновой. – Волгоград: «Парадигма», 2010. – С. 136-143
3. Дементьева, А. Г. Корпоративное управление в российских и зарубежных компаниях [Текст] / А. Г. Дементьева. – М. : МГОУ, 2013. – 428 с.
4. Карташев, Ю. Временный единоличный исполнительный орган акционерного общества / Ю. Карташев. // Хозяйство и право. -2019. - №4. - С. 81 - 84.
5. Московкин, Д.О. Проблемы и пути улучшения инвестиционного климата в Российской Федерации / Д.О. Московкин, С.В. Прокопов // Материалы V международной научно-практической конференции «Актуальные направления фундаментальных и прикладных исследований», 22-23 декабря 2014 г., North Charleston, USA. - North Charleston: Create Spase, 2015. – С. 252-257.

6. Петренко, М.В. Парадигмы поведения политической элиты России в условиях экономического кризиса / М.В. Петренко, В.И. Козлов, С.В. Прокопов // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 1 (часть 1) [Электронный ресурс]. URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=19269>
7. Принципы корпоративного управления ОЭСР. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.corp-gov.ru/projects/principles-ru.pdf>.
8. Финансовые инструменты для реального сектора: от оперативного финансового планирования до венчурного инвестирования : монография / А. Ю. Рыманов, К.К. Авдеев, П. Н. Тесля, Т. Ю. Трифоненкова, Е. В. Костяева, Е. А. Приходько. – Новосибирск. – Изд-во НГТУ, 2012. – 136 с.

**Никишов Е.Ю.**

*бакалавр 3 курс направления «Экономика»*

*Научный руководитель: Савина С.А., к.с.-х.н., доцент,  
Волгоградского филиала РЭУ им. Г. В. Плеханова  
(Россия, г. Волгоград)*

## **ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВИЗАЦИИ НА ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

**Аннотация:** В данной статье были рассмотрены понятия управленческого решения и его эффективности, положительные и отрицательные стороны влияния цифровизации на процесс принятия управленческого решения.

**Ключевые слова:** цифровизация, управленческое решение, менеджер, эффективность, технологический прогресс.

Процесс цифровизации оказывает существенное влияние на развитие всех сфер экономической деятельности, тем самым упрощая сам процесс работы, давая возможность оперативно обрабатывать и передавать готовую информацию. Данная возможность особо полезна в наше время, когда подавляющее количество людей не способны провести и день своей жизни без гаджетов, используя около дюжины различных источников информации.

Актуальность данной темы обусловлена её проблематикой. Изучением влияния развития процессов цифровизации в менеджменте занимаются такие именитые учёные, как Субач Т.И., Куприяновский В.П., Намиот Д.Е. и др.

Прежде чем переходить к анализу влияния цифровизации на принятие управленческого решения, стоит разобраться в том, что такое управленческое решение и его эффективность.

Управленческое решение — это решение руководителя, базирующееся на имеющихся у него знаниях и опыте, направленное на решение определенных задач, возникающих во время ведения бизнеса. Субъект принятия управленческого решения является не только руководителем, но и менеджером, наделённый определенными полномочиями. Выработка и принятие решений — это творческий процесс в деятельности руководителей любого уровня, включающий:

- Постановку цели;
- Анализ поступающей информации;

- Выбор на основе изученной информации и обоснование критериев эффективности, а также вероятных негативных последствий принимаемого решения в перспективе;

- Обсуждение и поиск со специалистами различных путей решения выявленной проблемы;

- Выбор оптимальной стратегии решения проблемы;

- Принятие решения;

- Подробное объяснение решения для исполнителя.

Самая главная характеристика управленческого решения - эффективность. Под эффективностью управленческого решения принято считать следующее — это одна из характеристик процесса принятия управленческого решения, подразумевающая оценку соотношения вероятных затрат к получаемому результату. [2]

Эффективное управленческое решение должно быть продуманно до мельчайших деталей, т. к. от него зависят все остальные процессы работы организации. Если принятое решение окажется ошибочным, это отразится на итоговом результате. Принятие неэффективного решения может быть обусловлено влиянием человеческого фактора. Ошибка менеджера может исходить из неполноты имеющейся у него информации и/или её плохого качества. На эффективность может так же влиять скорость принятия решения. Очень часто можно столкнуться с проблемой, требующей оперативного решения. Эти и другие возможные проблемы и “узкие места” призвана решить цифровизация.

Влияние цифровизации на принятие управленческого решения целесообразно рассматривать с позитивной и негативной стороны, т. к. даже у технического прогресса есть свои слабые стороны. Стоит начать с перечисления преимуществ:

1. Ускорение принятия управленческого решения.

2. Возможность дистанционного взаимодействия управленческого состава. Благодаря плодам современного технологического прогресса появилась возможность вести обсуждение, находясь в разных частях света путём использования специализированного софта.

3. Использование техники для анализа и обработки информации. Современные компьютеры способны обрабатывать огромные объёмы информации, что позволяет человеку сэкономить время и больше уделить его на поиск решения более важных проблем, а также уменьшает влияние человеческого фактора.

Можно сделать вывод, что основное положительное влияние цифровизации заключается в сокращении времени, необходимого для принятия управленческих решений. Внедрение и использование современных цифровых технологий способствует оптимизации процесса принятия управленческих решений путём сокращения расходуемого времени на рутинные операции по обработке имеющейся информации.

Таким образом, появляется возможность решить больше организационных вопросов, которые ещё не подвластны компьютерам. Теперь переходим к негативным сторонам:

1. Существует вероятность утечки информации, необходимой для принятия управленческого решения. Общая информационная система внутри организации может быть уязвима к разного рода хакерским атакам, организованными с целями кражи конфиденциальных данных. Помимо внешнего воздействия возможна торговля информацией, осуществляемая членами самой организации, имеющей к ней доступ.

2. Трудности в принятия управленческого решения за счет слишком большого объёма информации. Как бы парадоксально это ни звучало, но переизбыток информации так же негативно влияет на работу организации, как и её дефицит. Компьютер может обрабатывать уйму информации, это верно, однако эту информацию предоставляет человек, который не всегда может оценить необходимость конкретной информационной единицы. Компьютер не выбирает информацию, которую он обрабатывает.

3. Влияние “информационного шума” на субъект принятия управленческого решения. Подразумеваются сложности, возникающие у управленца в процессе принятия решения из-за получаемой информации. Полезность полученных данных уменьшается прямо пропорционально количеству этих данных.

Негативные стороны цифровизации в данном случае связаны непосредственно с взаимодействием с имеющейся информацией. При активном использовании цифровых технологий в организации стоит всегда думать о способах и методах защиты крайне важной конфиденциальной информации. В современном мире ключевую роль в успехе деятельности предприятия играет именно владение эксклюзивными данными, которыми не владеет конкурент.

Стоит обратить внимание на тот факт, что цифровизация является одной из основных причин исчезновения внушительного количества профессий. Например, из-за всё большего распространения электронного документооборота под угрозой исчезновения в ближайшей перспективе такие профессии как нотариус и банковский работник, а у копирайтеров появляется новый противник - активно развивающиеся нейросети.

Известно, что популярная во всём мире компания Amazon уже не первый год разрабатывает систему для магазинов, в которых вообще нет кассиров. Суть проста: покупатель выбирает товар, самостоятельно пробивает его на кассе и оплачивает покупку. Или можно просто набрать нужный товар в магазине и спокойно его покинуть — оплата автоматически спишется с вашего счёта. [3]

Подводя итог, можно сделать вывод, что планомерное развитие технологий в основном влияет на человека, его жизнь, процессы производства и принятие управленческих решений позитивно. В то же самое время один из самых ценных ресурсов, имеющихся у организации, а именно информация, становится более уязвимой. Дальнейшее развитие цифровых технологий

может создать довольно очевидные проблемы, одна из которых лишения большого количества людей их работы, что влечёт за собой дополнительные расходы на переобучение специалиста для осуществления других, ещё не выполняемых искусственным интеллектом или нейросетью, функций и обязанностей.

*Список использованных источников:*

1. Влияние цифровизации на принятие управленческих решений - Фундаментальные исследования (научный журнал) [Электронный ресурс]. URL: <https://fundamental-research.ru/article/view?id=43310>, свободный.- Загл. с экрана.
2. Вопросы эффективности цифровизации управленческих решений в предпринимательстве [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/voprosy-effektivnosti-tsifrovizatsii-upravlencheskih-resheniy-v-predprinimatelstve/viewer>, свободный.- Загл. с экрана.
3. Какие профессии исчезнут в ближайшие десятилетия из-за технологий [Электронный ресурс]. URL: <https://topor.info/tops/kakie-professii-ischeznut>, свободный.- Загл. с экрана.
4. Плюсы и минусы цифровизации [Электронный ресурс]. URL: <https://np-aa11.ru/item.php?id=2794>, свободный.- Загл. с экрана.
5. Повышение эффективности управления за счет цифровизации экономики [Электронный ресурс]. URL: <https://esj.today/PDF/91ECVN518.pdf>, свободный.- Загл. с экрана.
6. Процесс принятия управленческих решений [Электронный ресурс]. URL: <https://training-partner.ru/staty/process-prinyatiya-upravlencheskix-reshenij.html>, свободный.- Загл. с экрана.
7. Совершенствование управленческого процесса в условиях цифровизации экономики [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-upravlencheskogo-protsessa-v-usloviyah-tsifrovizatsii-ekonomiki/viewer>, свободный.- Загл. с экрана.

**Орешкин В.К.,**

*магистрант 1 курса направления подготовки «Менеджмент»*

*Научный руководитель: Охременко И.В., к.социол.н., доцент*

*Волгоградский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова*

*(Россия, г. Волгоград)*

## **УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОМАНДЫ КАК УСЛОВИЕ ЭФФЕКТИВНОГО ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

**Аннотация.** В статье проведен анализ наиболее важных характеристик процесса командообразования, выявлены новых управленческих коммуникации и связи, которые приводят к появлению коллективных форм в подготовке и принятии решений, описана качественно новая культурно-организационная среда, основанная на творчестве и заинтересованности каждого члена команды в общем успехе.

**Ключевые слова:** управленческие группы, корпоративная цель, профессиональные сообщества, профессиональные обязанности, управленческий резерв, синергия, проектные команды, эффективное управление.

Актуальность исследования объясняется тем, что возросшая сложность управления внутриорганизационными процессами, вынуждает формировать группы высококлассных специалистов на уровне топ-менеджмента для эффективного управления организациями, которые представляют собой качественно новые сообщества людей. Самыми распро-

страненными из таких групп являются управленческие команды, которые полноценно могут функционировать только в своеобразном «ансамбле», управляемым лидером.

Но не только команды относятся к таким образованиям. К группам синергетической направленности относятся практически все сообщества, ставящие перед собой определенные корпоративные цели [8].

Важным здесь является именно корпоративная цель, т.е. цель, которая значима не только для членов группы, а в первую очередь для организации, которая может быть достигнута посредством совместной деятельности.

К числу таких групп в частности, относятся всевозможные временные профессиональные сообщества, призванные в ходе совместной деятельности достигнуть определенного положительного результата. К таким же группам относятся образования, которые создаются на основе профессиональной самодеятельности и только косвенно относятся к выполнению прямых профессиональных обязанностей. К числу первых из двух названных относятся, например, кружки качества, получившие развитие в 70-х годах первоначально в Японии, а в последующем и в США [1, с.17-19].



Рисунок 1- Самоуправляемые команды в организационной структуре

Анализ деятельности кружков качества свидетельствует, что для их успешной работы необходимы исключительно лидерские отношения. В них различают несколько типов лидерских отношений. Имеются кружки с постоянным лидером, с лидером временным, с лидером связанным с различными этапами деятельности, с лидером-вдохновителем, лидером-организатором и т.д. Но во всех типах кружков лидерская функция в организации их работы является единственно необходимой [9].

Было замечено, что при ослаблении лидерской функции кружки неизбежно прекращали свою деятельность или она становилась формальной даже в том случае, когда работа кружка настойчиво продолжала мотивироваться руководством организации [6,].

К группам второго рода относятся в первую очередь различного рода творческие сообщества, создаваемые в целях решения профессиональных задач. Это группы рационализаторов, изобретателей, научно-творческие сообщества и т.д. На базе этих групп нередко развиваются в дальнейшем структуры, вносящие существенный вклад в экономическое развитие организации.

Следует выделить еще один тип таких групп, которые получили наименование мозговых центров. Мозговые центры формируются в организациях с главной целью — выработать идеи различного назначения. Со стороны такие группы напоминают собрания фантазеров, но в развивающихся организациях они высоко ценимы и члены таких групп обладают высоким личным статусом.

Нередко в современных организациях такие мозговые центры соединяются с управленческим резервом, который под руководством руководителя-лидера овладевает мастерством креативного решения управленческих задач [4, с.11-16].

Особо следует рассмотреть проблему взаимосвязи лидера и управленческой команды. Управленческая команда как феномен организации в последнее время привлекала пристальное внимание исследователей. Действительно, этот феномен стал заметным явлением в организации управления. Управленческая команда исследуется в ряде аспектов. Уделяется внимание условиям и факторам формирования управленческих команд, типам управленческих команд, особенностям их формирования в организациях.

Практически все авторы сходятся во мнении, что управленческая команда каждого типа для своего нормального функционирования нуждается в воздействии, которое ставит целью объединение индивидуальных возможностей каждого члена команды в единое целое или в отдельных видах деятельности или на всех этапах профессиональной работы [2, с. 14-17]. Во всех отмеченных случаях лидер посредством личного влияния на сотрудников оказывает лучшее влияние на те состояния, которые способствуют развитию мотивации, ориентирующей на коллективную работу.

Лидер также лучше способен обучить технологиям коллективной работы. Таким образом, соответствующая мотивация и адекватные технологии, используемые лидерами, в совокупности создают необходимое условие для эффективного функционирования как временных, так и постоянных трудовых групп.

Руководитель не лидер по существу может использовать те же средства мотивации, те же административные методы для командной работы, что и руководитель-лидер [6].

Отличие руководителя-лидера от руководителя, не обладающего этим статусом, состоит в том, что первый может выступать своего рода связую-



щим звеном между членами команды. Таким звеном, которое выполняет различного рода компенсаторные функции, т.е. функции, обеспечивающие взаимную адаптацию членов команды.

Вот этих функций руководитель не лидер выполнять не может. У каждого члена команды даже при совпадении интересов с другими членами команды и взаимозависимости достижения этих интересов сохраняется индивидуальный стиль деятельности, собственный стиль управления и собственный стиль управленческих, деловых и служебных отношений, которыми очень часто члены команды пожертвовать не хотят.

Напротив настойчиво их отстаивают и более того стараются утвердить их в качестве общекомандных. Здесь просматривается устремление каждого из членов команды усилить собственное влияние на других. По существу утвердить себя в качестве лидера. Вследствие этого нередко развиваются конфликтные ситуации, которые приводят к распаду сложившейся команды [5].

Таким образом, лидер в команде выполняет важнейшую функцию — функцию взаимной адаптации членов команды. Именно эта функция позволяет лидеру быть связующим звеном в группе и, самое главное, обеспечивать влияние на членов группы на основе действительных потребностей ее деятельности. Функция взаимной адаптации в лидерстве исследована менее других. Она особенно заметна в сложных видах деятельности и в сложных организациях. Например, в таких как холдинги. Заметную роль это в проект-менеджменте. Особенно в тех случаях, когда необходимо соединить деятельность ряда организаций, задействованных в выполнении проекта.

*Список использованных источников:*

1. Бадмаев, Е. З. Проектное управление в развитии предприятия / Е. З. Бадмаев // Управление развитием социально-экономических систем регионов: Сборник научных трудов, Улан-Удэ, 01–02 октября 2020 года. – Улан-Удэ: Восточно-Сибирский государственный университет технологий и управления, 2020. – С. 17-23.
2. Вавилов, Н. А. Оценка эффективности системы управления проектами организации / Н. А. Вавилов. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2019. — № 39 (277). — С. 14-17. — URL: <https://moluch.ru/archive/277/62547/>
3. Галимзянов, М. Д. Классификация и характеристика сложности проектов / М. Д. Галимзянов. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2020. — № 3 (293). — С. 332-333. — URL: <https://moluch.ru/archive/293/66323/>
4. Жапаралиева, Ж.Ж. Управление проектами устойчивого развития // Лидерство и менеджмент. – 2018. – Том 5. – № 1. – С. 9-24.
5. Кокшаров, А.Р. Анализ состояния проектного управления в реалиях российского бизнеса // Российское предпринимательство. – 2019. – Том 20. – № 1. – С. 71-86.
6. Мамаева, Е. А. Современный лидер: навыки, лидерские компетенции, этические аспекты использования власти / Е. А. Мамаева. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2021. — № 31 (373). — С. 53-56. — URL: <https://moluch.ru/archive/373/83426/>.
7. Попадюк, Т.Г. Трансформация инновационных процессов в современных условиях: монография / Попадюк Т.Г., Погодина Т.В., Удальцова Н.Л. — М.: Русайнс, 2021. — 190 с.

8. Ролин, Д. И. Определение содержания проекта при помощи инструментов риск-менеджмента / Д. И. Ролин, А. В. Ерохин. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2022. — № 44 (439). — С. 274-278. — URL: <https://moluch.ru/archive/439/95947/>
9. Тихомирова, О.Г. Управление проектом: комплексный подход и системный анализ: монография / О.Г. Тихомирова. — М.: ИНФРА-М, 2019. — 300 с.

**Пономарева Е.А.**

*директор МОУ «СШ с углубленным изучением отдельных предметов №81  
Центрального района Волгограда»,  
член Федерации психологов образования России,  
(Россия, г. Волгоград)*

**Корнилов А.В.**

*преподаватель и ментор кафедры технологического предпринимательства  
Московского физико-технического института,  
руководитель программы «Практика в образовании»  
(Россия, г. Москва)*

## **МОДЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА ПРАКТИКО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОБЩЕМ ОБРАЗОВАНИИ**

**Аннотация.** Учебное задание по получению практико-ориентированного результата в определенные учебным планом сроки приводит к формату задания как «проекта». Если деятельность по организации индивидуальных монопредметных проектов обучающихся еще может взять на себя учитель-предметник, то согласованное выполнение командных межпредметных проектов требует ресурсов и полномочий, лежащих вне его компетенции. Авторами предложена модель менеджмента, обеспечивающая эффективную реализацию проектной деятельности для достижения более высоких результатов освоения образовательных программ при снижении нагрузки на педагогических работников.

**Ключевые слова:** практико-ориентированное обучение, практико-ориентированная проектная деятельность, управление проектами, организация проектной деятельности, проектный менеджмент

Практико-ориентированное обучение – это вид обучения, преимущественной целью которого является формирование у обучающихся компетенций практической деятельности, а также понимания того, где, как и для чего полученные компетенции применяются на практике.

В профессиональном образовании методы практико-ориентированного обучения широко используются для приобретения обучающимися основных профессиональных образовательных программ знаний, умений, навыков и формирования компетенций, необходимых для выполнения определенных трудовых, служебных функций, позволяющих вести профессиональную деятельность в определенной сфере и (или) выполнять работу по конкретным профессии или специальности[9].

Однако практико-ориентированное обучение можно применять не только в высшем и среднем профессиональном образовании, но и в общем — для приобретения знаний, умений, навыков и формирования компетенции, необходимых для жизни человека в обществе, осознанного выбора профессии и получения профессионального образования[9].

Примером практико-ориентированного обучения в школе может быть проведение практических занятий в рамках уроков. Например, при изучении математики учащиеся могут решать задачи, которые связаны с реальными ситуациями, такими как расчеты бюджета семьи или планирование поездки. Это помогает стимулировать интерес к учебе и показывает, как математика может быть применена в реальной жизни.

Другим примером практико-ориентированного обучения в школе являются практические задания по «методу проектов» [6]. Учащиеся могут выбрать тему, которая предложена в качестве задания, либо интересна им лично, и затем работать в группах, создавая конечный продукт. Такой подход позволяет не только дать опыт практического применения полученных в ходе освоения программы знаний, умений и навыков, но и развивать творческое мышление, коммуникативные и лидерские навыки, а также умение работать в коллективе, что отвечает требованиям ФГОС по освоению универсальных учебных действий (познавательных, коммуникативных, регулятивных) [8].

Практико-ориентированный подход предполагает, что учащиеся сталкиваются с реальными проблемами и задачами, которые требуют от них решения на практике. Они должны применять полученные знания, умения и навыки для их решения и достижения конкретных целей. В результате такого обучения учащиеся получают не только новые знания, но и практические навыки и опыт работы в реальных условиях.

Решение практических задач может помочь учащимся лучше понимать материал и запоминать его, поскольку они видят, как этот материал может быть применен на практике и как он связан с реальными жизненными ситуациями. При этом повышается и мотивация учащихся, поскольку они видят, что их знания и умения имеют реальную ценность, происходит формирование универсальных компетентностей [7].

Итак, при реализации практико-ориентированного подхода учителя должны стараться давать обучающимся задачи, которые максимально соответствуют реальности, чтобы учащиеся получили не только новые знания, но и практические навыки и опыт работы в реальных условиях, а также обеспечить подходящие условия и необходимые ресурсы для их решения. Однако для учителей может оказаться сложным определить, насколько «реальной» является конкретная задача, особенно если они сами не имеют практического опыта в данной области.

Частично проблему может решить обращение к специалистам в этой области за консультацией и советами, однако их поиск и организация взаимодействий могут потребовать значительных усилий, но, при этом, без полных гарантий результата.

Все это часто приводит к тому, что учащимся даются задания, которые не имеют прямого отношения к реальной жизни и не требуют от них конкретных действий на практике. Такие задания могут быть связаны с абстрактными понятиями или теоретическими схемами, которые не имеют прямого отношения к жизненным ситуациям.

Как же отличить задачу с «реальным применением» от имитации? Для этого есть очень простой критерий: ее востребованность, наличие конкретного потребителя, заинтересованного в решении!

Собственно, такая концепция ориентации на практику изначально и закладывалась в существующую систему образования: анализировались потребности экономики, выявлялись требуемые знания, умения, навыки, компетенции, закладывались в учебные программы. Но этот процесс может требовать длительного времени, поэтому чтобы отвечать актуальным требованиям, предъявляемым к подготовке выпускников, следует ориентироваться непосредственно на то, что востребовано в современной жизни.

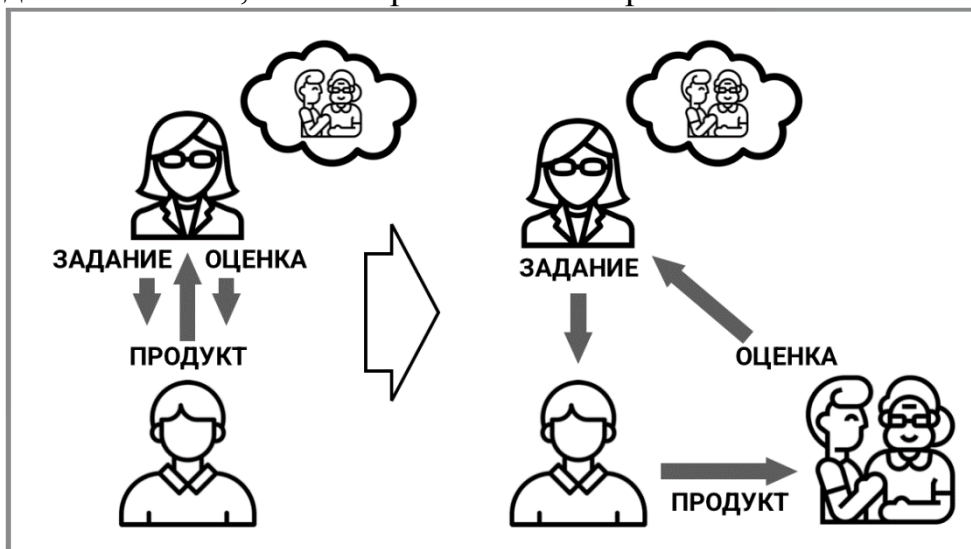


Рисунок 1 — Изменение роли учителя в практико-ориентированном проекте

Таким образом, использование практико-ориентированного подхода предполагает изменение образовательной модели: уже не учитель, представляя некоего потребителя, дает обучающемуся задачу, решающую, по мнению учителя, проблемы, или удовлетворяющую потребности этого потребителя, и оценивает это решение также на основе своих представлений, но обучающийся непосредственно решает задачу потребителя, а успешность этого решения становится основанием для оценки результатов освоения им учебной программы и способности на практике применить полученные знания, умения и навыки (рис. 1).

Необходимость для обучающегося без предыдущего аналогичного опыта представить потребителю конкретный результат в сроки, предусмотренные учебным планом или форматом задания, дают некий «комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение уникальных результатов в условиях временных и ресурсных ограничений», то есть проект[2]. Это ставит задачу деятельность, «связанную с инициированием, подготовкой, реализацией и завершением проектов» — другими словами проектную деятельность обучающихся — соответственно организовывать[2].

В индивидуальном или групповом монопредметном проекте функции по организации проектной деятельности обучающихся обычно берет на себя учитель-предметник, но реализация практического проекта может требовать

тесного сотрудничества учителя и потребителя, что может быть трудно организовать и что потребует от учителя существенных усилий и дополнительных затрат времени. Кроме того, важно обеспечить обучающимся подходящие условия и представить ресурсы для решения задач, такие как современное оборудование, учебные материалы и техническая поддержка, причем не все из необходимых ресурсов могут находиться в ведении учителя.

Еще сложнее оказывается ситуация с командными, особенно — межпредметными, проектами, где организация необходимых взаимодействий и доступ к необходимым ресурсам оказывается вне компетенции учителя-предметника.

Наконец, решение конкретной задачи в интересах реального потребителя, с результатом, который для него действительно важен, может потребовать оформления договорных отношений или других форм взаимодействия с участием руководства образовательной организации, то есть у команды проекта возникают обязательства не только перед потребителем как внешним заказчиком, но и перед организацией, как заказчиком внутренним.

В этих условиях эффективная организация проектной деятельности, ориентированной на практический результат, требует понятных и прозрачных процедур, единого понимания всеми участниками используемых концепций и терминологии, применения процессов, методик, инструментов, практик, организационных структур, позволяющих реализовывать компоненты проектной деятельности быстрее, меньшими финансовыми и человеческими ресурсами, либо при заданных ресурсах реализовывать более сложные компоненты проектной деятельности, обеспечивая более высокие результаты освоения образовательной программы и получение прикладных результатов с наименьшими затратами.

Прежде всего, это требует правильного структурирования проектной деятельности, где выделяются следующие уровни:

- собственно проект, как комплекс работ, выполняемых командой для достижения целей проекта;
- управление проектом, как «планирование, организация и контроль трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов проекта, направленные на эффективное достижение целей проекта» [1];
- создание условий для выполнения проекта, обеспечение его ресурсами и административной поддержкой, то есть организация проектной деятельности.

Наконец, задачи и содержание деятельности по организации и выполнению множества проектов, ориентированных на разных потребителей, и требующих ресурсов и множества согласований внутри и вне организации, в том числе при необходимости выполнения договорных обязательств, при необходимости достижения контрольных показателей, явно требует прямой связи со стратегическими целями организации. Отсюда возникает необходимость в определении целей и установлении политики (основополагающих принципов и правил), в соответствии с которыми направляется и контроли-

руется проектная деятельность в организации, то есть — в руководстве проектной деятельностью[2].

Инструментом реализации выбранной стратегии обычно становится система менеджмента проектной деятельности (система управления проектной деятельностью, СМПД) как совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов для постановки целей и обеспечения эффективности проектной деятельности в организации, являющаяся частью единой системы менеджмента организации[2].

Приложение данного подхода к целям, задачам и условиям деятельности образовательной организации дает следующую модель управления практико-ориентированной проектной деятельностью в образовательной организации (рис. 2):

1) Для относительно несложных монопредметных индивидуальных и групповых проектов:

— функции управления проектом берут на себя сами обучающиеся, реализуя приобретенные в рамках освоения образовательной программы познавательные, коммуникативные и регулятивные компетенции;

— педагог в этом случае становится лицом, «ответственным за обеспечение проекта ресурсами и осуществляющее административную, финансовую и иную поддержку проекта», то есть, в терминах проектного менеджмента — куратором проекта[1]: для такого рода проектов, как правило, вполне достаточно ресурсов, которыми преподаватель-предметник обладает по роду своей деятельности.



Рисунок 2 — Элементы системы менеджмента проектной деятельности

2) Для сложных монопредметных индивидуальных и групповых проектов, предполагающих взаимодействие с реальным потребителем, для командных и межпредметных проектов, в том числе выполняемых на основе внешних договоров:

— реализацию проекта обеспечивает команда проекта — из обучающихся или смешанная, в зависимости от сложности и профиля проекта;

— управление проектом осуществляет педагог или специально назначенное лицо в качестве руководителя проекта, ответственного за результаты проекта [1], в значимых для образовательной организации случаях — команда управления проектом (КУП);

— обеспечение ресурсами и административная поддержка могут осуществляются непосредственно руководством образовательной организации в случае небольшого числа проектов, но в общем случае правильным является назначение ответственного лица или создание специальной структуры, «создающей условия для повышения эффективности проектной деятельности, обеспечения целесообразности и результативности компонентов проектной деятельности» — проектного офиса, центра управления проектами и т. п. При этом проектный офис может быть создан либо как временная или постоянная организационная единица, создающая условия для повышения эффективности проектной деятельности, обеспечения целесообразности и результативности компонентов проектной деятельности [3].

Сопровождение проектов может осуществляться также в форме сетевого взаимодействия, государственно-частного и социального партнёрства в соответствии с «Методическими рекомендациями по развитию государственно-частного и социального партнёрства в системе дополнительного образования детей», а также «Методическими рекомендациями по распространению механизма привлечения внебюджетного финансирования, ориентированного на результат, в том числе в форме государственно-частного партнёрства при реализации региональных проектов в рамках национального проекта «Образование» [4].

Руководство проектной деятельностью в части определения ее целей, стратегии, основополагающих принципов и правил, во всех случаях остается за руководством образовательной организации.

Поскольку выполнение проекта остается частью учебного процесса, а при решении практических задач учащиеся могут столкнуться с трудностями и ошибками, важно давать им возможность исправлять свои ошибки и учиться на своем опыте. Поэтому за учителем, даже выступающим в роде руководителя или куратора проекта, сохраняется функция наставника или тьютора.

Предлагаемой моделью определены функции и правила взаимодействия организационных структур, связанных с управлением проектами, с другими подразделениями образовательной организации, участвующими в проектной деятельности или осуществляющими функции ее обеспечения. Процессы системы менеджмента проектной деятельности адаптируются с учетом специфики и масштаба проектной деятельности, а также детализированы до необходимого уровня.

Такая модель существенно повышает эффективность проектной деятельности как в части получения образовательных, так и прикладных ре-

зультатов, при этом существенно снижает нагрузку на учителей, освобождая их от непрофильной деятельности.

Данная модель менеджмента проектной деятельности используется в программах профессионального (МФТИ — программы по технологическому предпринимательству, ТОГУ — пилотный проект организации проектной деятельности обучающихся университета в рамках планируемой образовательной модели "2+2", включающей сквозной модуль проектной деятельности) и дополнительного (ГУ ДО «Дом юношеского технического творчества Челябинской области», ГБУ ДО "Республиканский Детский Технопарк «Кванториум» Республики Ингушетия и др.) образования. В настоящее время планируется ее апробация в системе общего образования в программе «Формирование коммуникативной компетенции у старшеклассников в условиях современного медиа-пространства средствами проектной деятельности» на базе МОУ «Средняя школа с углубленным изучением отдельных предметов №81 Центрального района Волгограда».

Результатом оценки системы менеджмента проектной деятельности является определение ее сильных сторон, областей, требующих улучшения, и предложение плана развития.

*Список использованных источников:*

1. ГОСТ Р 54869—2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом.
2. ГОСТ Р 58184—2018. Система менеджмента проектной деятельности. Основные положения.
3. ГОСТ Р 58305—2018. Система менеджмента проектной деятельности. Проектный офис.
4. Методические рекомендации по распространению механизма привлечения внебюджетного финансирования, ориентированного на результат, в том числе в форме государственно-частного партнерства при реализации региональных проектов в рамках национального проекта «Образование» утв. Минпросвещения России 25.12.2019 № МР-137/02вн.
5. Письмо Министерства образования и науки Российской Федерации от 29 сентября 2015 г. № 09-2638.
6. Полат, Е.С. Современные педагогические и информационные технологии в системе образования: учеб. пособие / Е.С. Полат, М.Ю. Бухаркина. М.: Академия, 2008.
7. Универсальные компетентности и новая грамотность: чему учить сегодня для успеха завтра. Предварительные выводы международного доклада о тенденциях трансформации школьного образования / И. Д. Фрумин, М. С. Добрякова, Баранников, И. М. Реморенко; Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Институт образования. – М. : НИУ ВШЭ, 2018. – 28 с. (Современная аналитика образования. No 2 (19)).
8. Федеральный государственный образовательный стандарт основного общего образования. Утвержден Приказом Министерства просвещения РФ от 31 мая 2021 г. № 287 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования».
9. Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 17.02.2023) «Об образовании в Российской Федерации»



**Саргсян Г.Р.**

*магистрант 1 курса направления подготовки «Менеджмент»*

*Научный руководитель: Охременко И.В., к.социол.н., доцент*

*Волгоградский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова*

*(Россия, г. Волгоград)*

## **УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ЛИДЕРСТВО КАК ПОКАЗАТЕЛЬ КАЧЕСТВА СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

**Аннотация.** В статье проведен анализ важных характеристик и качеств менеджмента, выявлены составляющие, ресурсы менеджмента, определены управленческие алгоритмы, которые являются основополагающими при определении потенциала управленческого лидерства.

**Ключевые слова:** лидерство, корпоративная цель, синергия, эффективное управление, реализация проекта, трансформация, модернизация, системное взаимодействие, руководитель-лидер.

Несомненно, качество менеджмента можно считать более высоким при следующих обстоятельствах: в реализации проекта задействованы все необходимые ресурсы; ресурсы используются комплексно на основе образования синергетических эффектов за счет использования системных факторов; ресурсы используются не только с целью достижения поставленных целей, но и с целью повышения эффекта использования; ресурсы не только используются, т.е. расходуются, но одновременно и наращиваются за счет факторов составляющих сущность обучающейся и развивающейся организации [2].

Только при наличии этих составляющих можно полагать, что менеджмент при реализации проекта обладает высокими качествами. Поясним смысл каждого из этих требований к качеству менеджмента управления проектом.

Итак, первое связано с включением в реализацию проекта всей номенклатуры ресурсов, которые необходимы для выполнения проекта. Конечно, можно допустить, что объективно сложится ситуация дефицита ресурсов, что довольно часто случается в практике реализации проектов [5]. И здесь реализация проекта будет зависеть от ситуации, которая связана не только с качеством менеджмента, но и ситуациями, связанными с функционированием внешней среды проекта. В данном случае качество менеджмента связывается исключительно с теми его свойствами, которые непосредственно относятся к уровню профессионального и общего развития менеджеров, достигаемого или посредством образования или посредством самообучения в форме накопления практического опыта [4].

Включение новых ресурсов, трансформация и модернизация, применения уже используемых ресурсов — все это и составляет качество менеджмента. Все это относится к инновационности как важнейшей составляющей качества современного менеджмента.

Следующий фактор, образующий качество менеджмента состоит в комплексном использовании ресурсов, обеспечивающих различного рода

синергетические эффекты. Несомненно, это свойство использования ресурсов соответствует высокому уровню мастерства менеджмента.

Комплексное, системное использование ресурсов лучше всего достигнуто в известной управленческой поговорке — оказаться в нужном месте, в нужное время и с нужными средствами [7]. Сделать такое возможно только при системном соединении ресурсов в единое целое, обладающее способностью эффективно воздействовать на ситуацию, ориентированную на достижение поставленной цели.

Системное использование ресурсов предполагает: во-первых, обеспечение содействия всех элементов реализации проекта; во-вторых, получение нового качества, нового свойства или вообще нового продукта такой системной деятельности.

Третий фактор качества менеджмента связан с приумножением ресурсов в процессе реализации проекта. Опять же здесь речь, в первую очередь, идет о накоплении новых знаний [2]. В настоящее время экономика знаний находит все большее применение в различных областях практической деятельности. В данном случае имеется в виду не только практический опыт, который также трансформируется в знания. Но имеются в виду, в первую очередь, знания, ориентированные на опережение, т.е. те знания, которые потребуются в будущем.

Основу существующих подходов к решению проблем лидерства составляют личностные характеристики, личностные факторы, которые, по мнению специалистов, отличают лидера от ведомого [8]. Исследователи, принадлежащие к различным школам едины в своих мнениях, что управленческим лидером является индивид, гармонично сочетающий лидерские и менеджерские качества. Известно, что менеджер обладает потенциалом, в который включены его полномочия, статусная власть и административные ресурсы. Совершенно иной подход к развитию персонала у руководителя - лидера. Здесь развитие выступает как самостоятельная, независимая от обстоятельств цель. На рисунке 1 представлена схема качеств эффективного лидерства.

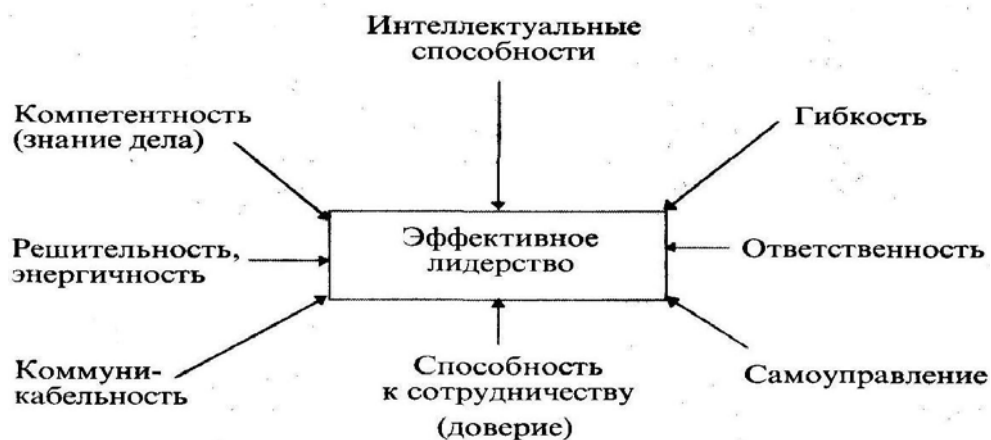


Рисунок 1 – Качества эффективного лидерства

Конечно, это не значит, что результаты развития персонала, проявляющиеся в новых, приобретенных им качествах не используются в практической профессиональной деятельности. Они используются, и благодаря им осуществляется решение производственных задач [5].

Отличие состоит в том, что для лидера профессиональное и общее развитие персонала является основным средством его личной работы. Ориентируясь на развитие персонала, лидер определяет одновременно и основные способы собственной работы.

Таким образом, развитие персонала в профессиональном аспекте выступает как исключительно создание среды внутри организации необходимой для успешного осуществления деятельности руководителя в качестве лидера. В свою очередь общее развитие персонала создает ту организационно-культурную среду, благодаря которой обеспечивается достижение миссии организации, в том числе и миссии реализации конкретных проектов. Это особенно значимо для проектов инновационной ориентации.

Следует обратить внимание еще на одну особенность управленческого лидерства в отличие от лидерства, основанного на психологических факторах личности. Особенность эта состоит в том, что управленческий лидер в большей мере ориентирован на то, чтобы добиваться успеха за счет и посредством подчиненных ему людей, а не посредством собственных, психологически ориентированных действий. Это особенно проявляется в инициативе, которую всячески поощряет лидер [3].

В связи с перечисленными особенностями управленческого лидерства следует определить следующие алгоритмы, которые сами по себе свидетельствуют о потенциале управленческого лидерства [8, с.43-45]:

- определение одинаковой оценки сложившейся ситуации, требующей управленческого вмешательства;
- наличие у подчиненного соответствующей мотивации, способной стимулировать выполнение поставленной задачи;
- сообщение исполнителю дополнительных знаний и умений, которые будут необходимы для решения поставленной задачи;
- определение своего рода ключевых моментов самоконтроля и контроля за процессом решения задачи;
- определение форм и содержания помощи, на которую может рассчитывать исполнитель при решении задачи;
- создание условий во внутренней среде организации, ориентированной на решение поставленной перед исполнителем задачи.

Все указанные алгоритмы установления взаимоотношения между руководителем и подчиненным при осуществлении лидерского стиля создают условия необходимые для успешного самоуправления подчиненных, для создания благоприятных условий использования самостоятельных подходов к решению задачи.

Таким образом, лидерский стиль управления основывается на постоянном взаимодействии персонала, как по горизонтали, так и вертикали структуры организации. При этом в большей степени имеется в виду не

столько взаимодействие финансовое, материальное или другое связанное с каким-либо физически выраженным результатом.

В большей степени взаимодействие при лидерской системе управления ориентировано на создание благоприятной окружающей среды, на своевременность сотрудничества и при этом взаимодействии основанного на высоком профессиональном уровне.

*Список использованных источников:*

1. Вавилов, Н. А. Оценка эффективности системы управления проектами организации / Н. А. Вавилов. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2019. — № 39 (277). — С. 14-17. — URL: <https://moluch.ru/archive/277/62547/>
2. Кокшаров, А.Р. Анализ состояния проектного управления в реалиях российского бизнеса // Российское предпринимательство. — 2019. — Том 20. — № 1. — С. 71-86.
3. Ливанский, М.В. Управление современной организацией: персонал, знания, инновации, безопасность: монография / Ливанский М.В., Петросян Д.С., Дембицкий С.Г., Титов В.Н., Коршунов А.М., Мореева Е.В., Попел А.Е., Тишутин А.А., Горский А.А., Зотова С.А. — М.: Русайнс, 2020. — 571 с.
4. Мамаева, Е. А. Современный лидер: навыки, лидерские компетенции, этические аспекты использования власти / Е. А. Мамаева. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2021. — № 31 (373). — С. 53-56. — URL: <https://moluch.ru/archive/373/83426/>.
5. Попадюк, Т.Г. Трансформация инновационных процессов в современных условиях: монография / Попадюк Т.Г., Погодина Т.В., Удальцова Н.Л. — М.: Русайнс, 2021. — 190 с.
6. Ролин, Д. И. Определение содержания проекта при помощи инструментов риск-менеджмента / Д. И. Ролин, А. В. Ерохин. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2022. — № 44 (439). — С. 274-278. — URL: <https://moluch.ru/archive/439/95947/>
7. Салиенко, Н. В. Значение лидерства и практических навыков менеджера для устойчивого развития бизнеса / Н. В. Салиенко, М. А. Барбашова. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2019. — № 7 (245). — С. 46-51. — URL: <https://moluch.ru/archive/245/56521/>.
8. Шавалеева, Ю.Ш. Природа лидерства в управлении компанией и концепции роста лидерских качеств сотрудников // Лидерство и менеджмент. — 2018. — Том 5. — № 1. — С. 43-53.

**Сергеев М.Ю.**

*студент 3 курса направления «Менеджмент»*

*Научный руководитель: Некрасова Т.Н., канд. филол. наук, доцент*

*Волгоградского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова*

*(Россия, г. Волгоград)*

## **ИНЖИНИРИНГ И РЕИНЖИНИРИНГ ИННОВАЦИЙ**

**Аннотация:** В статье исследуются практические аспекты инжиниринга и реинжиниринга, как эффективного инструмента, основанного на внедрении инновационных технологий в управление производств высоко-технологических предприятий с точки зрения совершенствования механизмов управления корпорациями.

**Ключевые слова:** Инновационный инжиниринг и реинжиниринг, инновация, кризисный реинжиниринг, реинжиниринг развития, модернизация,

Динамичное развитие современного рынка требует от организации быстрой адаптации к новым обстоятельствам, так как реализация инновационных проектов всегда связана с пересмотром организационных вопросов управления всеми процессами на предприятии. Постоянное изменение внешней среды, возрастающая сложность бизнес-среды организации, изменение потребностей клиентов, а также развитие форм и методов управления бизнесом требуют эффективных изменений, способствующих организационному развитию компании. Среди различных преобразований выделяется такое нововведение, как инновация.

Инновации играют важную роль в жизни организации, ведь благодаря им происходит развитие этой организации. Они формируют основу для долгосрочной конкурентоспособности предприятия, и тем самым обеспечивают развитие экономических процессов. Любая инновация не только улучшает то, что было раньше, но и сама может заложить основу для самостоятельной сферы деятельности.

Инновация - это коммерчески реализованная идея, которая создает новую потребность или может удовлетворить уже существующую новым и более эффективным способом. Инновации могут приносить экономические, экологические, информационные и другие выгоды производителям, которые их используют.

Организационные инновации - внедрение новых способов ведения бизнеса, организации рабочего места и межличностных отношений. Для внедрения организационных инноваций используются методы инжиниринга и реинжиниринга.

Инжиниринг — инженерно-консультационные услуги, работы исследовательского, проектно-конструкторского, расчетно-аналитического характера, подготовка технико-экономических обоснований проектов, подборка рекомендаций в области организации производства и управления и реализации продукции.

Реинжиниринг — это фундаментальное переосмысление и радикальная перестройка бизнес-процессов для достижения улучшений показателей деятельности [1].

Инжиниринг сосредоточен на повышении эффективности бизнес-процессов. Он представляет собой творческое применение научных методов и принципов для осуществления определённых видов деятельности. Как правило, это инновации и инновационное развитие.

Инновационный инжиниринг – это комплекс мероприятий по созданию инновационных проектов, включая создание, внедрение, продвижение и распространение конкретных инноваций. Он позволяет организациям получать консультации по вопросам технической поддержки инновационных проектов и исследований в конкретных областях. Конечная цель инжиниринга – обеспечить клиентам и инвесторам наилучшие результаты от своих инвестиционных вложений [2].

Инновационный инжиниринг включает в себя:

1. Анализ текущего рынка для определения наиболее подходящей рыночной ниши, а также для определения инновационных, перспективных и прибыльных направлений деятельности;
2. Формулирование целей инновационного развития в конкретных областях, секторах и направлениях;
3. Определение вариантов коммерциализации инновационных идей;
4. Разработку технического, коммерческого и экономического обоснования реализации проекта;
5. Разработку рекомендаций для проектирования новых услуг, продуктов и технологий;
6. Расчет перспектив реализации проекта, определение обеспеченности ресурсами;
7. Разработку схем реализации инновационных проектов;
8. Разработку модели практического воплощения инновационного проекта.

Инновационный инжиниринг фокусируется на выгодах, которые могут получить субъекты от реализации инновационных проектов. Он ориентирован на инвестиции в человеческий капитал, знания и технологии, применение которых может принести ощутимые выгоды субъектам инновационного процесса.

Инновационный инжиниринг – это технология поддержки инновационного развития бизнеса. Реализация этой поддержки осуществляется по трем основным направлениям [2].

1. Пошаговый процесс проектирования бизнеса. Инновационный инжиниринг обеспечивает пошаговую поддержку реализации бизнес-планов, основанных на инновационной деятельности. Он обеспечивает правильную последовательность вывода новых продуктов на рынок с учетом наличия ресурсов, перспектив выхода на рынок, а также занятие определённой ниши.
2. Совершенствование бизнес-процессов. В этом направлении осуществляются проекты по модернизации производственной, сбытовой и других видов деятельности, а также рационализация бизнес-процессов и перевод предприятия на новый путь развития.

3. Реинжиниринг. Это разновидность инжиниринга. Реинжиниринг проводится в связи с решением более сложных и перспективных бизнес-проектов. Такие проекты направлены на многократное повышение эффективности деятельности за счет полной перестройки ее основ.

Реинжиниринг инновационный – это фундаментальный пересмотр и радикальное перепроектирование бизнес-процессов с целью улучшения показателей деятельности компании с точки зрения стоимости и качества. Реинжиниринг, как один из методов управления инновациями, затрагивает инновационный процесс, направленный на создание новых продуктов и на технологические операции [1].

Объектом реинжиниринга является не организация, а конкретный процесс. Компания подвергает реинжинирингу не отдел продаж или производственный отдел, а работу, которую выполняют сотрудники этих отделов. Реинжиниринг рассматривается как изобретение, которое позволяет увеличить какой-либо показатель в несколько раз.

Главным преимуществом реинжиниринга является не только его способность к быстрому изменению бизнеса и сохранению позиций на рынке, но и в возможности добиться резкого перелома ситуации, прочного финансового положения и высокого общественного имиджа за относительно короткое время [3].

Реинжиниринг можно разделить на реинжиниринг кризисного управления и реинжиниринг развития [1].

Кризисный реинжиниринг направлен на вывод организации из кризиса, а реинжиниринг развития, применяется, когда динамика развития организации ухудшилась, а риск конкурентного давления возрос. Для большинства российских компаний кризисный реинжиниринг является наиболее актуальным, так как он обычно сталкивается с проблемой "жизнь или смерть".

Кризисный реинжиниринг – это кардинальная переработка большинства процессов в ситуациях, когда не обходимо радикально изменить текущую ситуацию на предприятия. Он возникает, когда объемы продаж резко падают из-за снижения спроса на продукт или из-за падения имиджа продавца инновации. Такая ситуация является признаком потери конкурентоспособности на рынке, а в некоторых случаях признаком возникновения банкротства.

Рассматривая реинжиниринг развития следует отметить, что он направлен на ускорение темпов роста или увеличение отрыва от конкурентов.

Реинжиниринг развития приводит к сокращению продаж продуктов, поскольку существующая организационная и управленческая структура бизнес-процессов продавца уже достигла определенного уровня развития, выше которого продажа инновации невозможна. Он внедряет инновации с целью реструктуризации бизнес-процессов.

Развитие организации во многом происходит благодаря инновациям. Именно они составляют основу долгосрочной конкурентоспособности организации, что в последствии обеспечивает экономический прогресс. Инновация - это коммерчески реализованная идея, которая может создать новую

потребность или удовлетворить существующую потребность более эффективным способом. Организационные инновации предпринимаются для организации новых способов ведения бизнеса. А для осуществления организационных изменений используются процедуры инжиниринга и реинжиниринга.

*Список используемых источников:*

1. Афонина Нина, Инжиниринг и реинжиниринг [Электронный ресурс] / Афонина Нина // Образовательный портал «Справочник» – 2022. URL: [https://spravochnick.ru/innovacionnyu\\_menedzhment/inzhiniring\\_i\\_reinzhiniring/](https://spravochnick.ru/innovacionnyu_menedzhment/inzhiniring_i_reinzhiniring/), свободный. – Загл. с экрана.
2. Афонина Нина, Инжиниринг инновационной деятельности [Электронный ресурс] / Афонина Нина // Образовательный портал «Справочник» – 2022. URL: [https://spravochnick.ru/innovacionnyu\\_menedzhment/inzhiniring\\_innovacionnoy\\_deyatelnosti/](https://spravochnick.ru/innovacionnyu_menedzhment/inzhiniring_innovacionnoy_deyatelnosti/) свободный. – Загл. с экрана.
3. Бурцев, Д.С. Реинжиниринг производственных процессов : учебное пособие / Д.С. Бурцев,. – Санкт-Петербург : УНИВЕРСИТЕТ И ТМО, 2021. – 51 с. URL: <https://books.ifmo.ru/file/pdf/2710.pdf> – Загл. с экрана.
4. Обьедкова Е. Н. Методическое обеспечение реинжиниринга бизнес процессов в условиях инновационной экономики / Е. Н. Обьедкова // экономика строительства и городского хозяйства. – 2021. – Т. 17, № 2. – С. 65-72. URL: [http://donnasa.ru/publish\\_house/journals/esgh/2021-2/02\\_obedkova\\_tkachenko.pdf](http://donnasa.ru/publish_house/journals/esgh/2021-2/02_obedkova_tkachenko.pdf) – Загл. с экрана.
5. Литвинюк, А.А., Охременко, И.В., Кузуб, Е.В. Особенности мотивации креативных специалистов в России // Экономика труда. – 2019. – Том 6. – № 4. – С. 1533-1544. – doi: 10.18334/et.6.4.40958.



## СЕКЦИЯ 2 УПРАВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

*Бакараки Б., Дуплякина А.А.  
студенты 3 курса направления «Менеджмент»  
Минский филиал РЭУ им. Г. В. Плеханова  
(Беларусь, г. Минск)*

### **ТРУДОВОЙ КОНФЛИКТ: ПРИЧИНЫ, ПРОЯВЛЕНИЯ И МЕТОДЫ РЕГУЛИРОВАНИЯ**

**Аннотация.** Эффективность организационной деятельности определяется не только показателями производительности труда, но во многом зависит и от успешности коммуникационных процессов, от уровня взаимопонимания и командного взаимодействия управленцев и подчиненных, от умения разрешать возникающие проблемные ситуации. Для этого важно знать не только классические принципы управления персоналом, но и обладать компетенциями анализа внутренних и внешних факторов, снижающих трудоспособность сотрудников и престиж организации, вызывающих трудовые конфликты и межличностные противоречия.

**Ключевые слова:** антагонизм, оппоненты, трудовой конфликт, противоборство.

На основании личного уровня профессионализма, опыта, интуиции, и в соответствии с организационными целями и задачами, руководитель предприятия на практике применяет наиболее приемлемые преимущества общепринятых технологий управления сотрудниками. Работа с персоналом требует особой квалификации и компетентности, понимания особенностей современных человеческих ресурсов, навыков установления успешных коммуникаций и оценки конфликтных ситуаций, поэтому менеджеру не всегда удается создать сплоченную и конкурентоспособную команду, но этого нужно добиваться, выстраивая эффективную стратегию, используя базисные методы управления персоналом – экономические, организационно-распорядительные, социально-психологические [2, с. 48].

Современные теоретики и практики управления признают, что полное отсутствие внутри организации разногласий и конфликтов – условие не только невозможное, но и нежелательное. Конфликт может быть функциональным и приводить к повышению эффективности организации. Но он может стать и дисфункциональным, привести к снижению личной удовлетворенности, разрушению командного сотрудничества, к потере конкурентных преимуществ компании. Роль конфликта, в основном, зависит от того, насколько эффективно им управляют, а для этого необходимо понимать причины его возникновения, правильно определять вид, цели и динамику возникающих противоречий, объективно оценивать возможные его последствия, выбирать наиболее оптимальные для всех конфликтующих сторон методы его разрешения.

Проведенный анализ научно-исследовательских источников по представленной теме свидетельствует о различных подходах к пониманию содержания понятия «трудовой конфликт». Так, В.В. Адамчук трактует трудовой конфликт как противоречие организационно-трудовых отношений, при-

нимающее характер прямых социальных столкновений между индивидами и группами работников. А по мнению Г.С. Таскаева «трудовой конфликт – предельный вариант обострения экономических, организационно управленческих и психологических противоречий, выражающихся в противоборстве субъектов трудовых отношений, обусловленных противоположностью или существенным различием их интересов, ценностей, целей, мотивов и т. д. и предполагающих активные действия, направленные каждым из оппонентов на достижение своих притязаний или намерений». Некоторые авторы отождествляют понятия «трудовой конфликт» и «социально-трудовой конфликт». Так, например, А. Я. Анцупов указывает, что «трудовой конфликт – это вид социально-экономического конфликта, в основе которого лежит противоречие сферы трудовых отношений» [4, с. 9; 1, с. 119]. Под коллективным трудовым конфликтом подразумевают и неурегулированные разногласия среди работников и работодателей, обусловленные установлением (или переменой) условий труда, заработной платы, изменениями и исполнением общественных договоров, соглашений по вопросам социально-трудовых взаимоотношений.

Однако, не любые разногласия по установлению или осуществлению условий трудового договора необходимо оценивать, как коллективный трудовой конфликт, в следствии того, что возникшие расхождения имеют все шансы быть преодолены сторонами – участниками сложившихся производственных взаимоотношений. А вот если эти противоречия становятся неурегулированными, то присутствие подобной неудовлетворенности свидетельствует о возникшем социальном трудовом конфликте. Инциденты такого рода появляются в силу сопротивления, складывающегося между работниками и работодателями, однако, взаимодействие в конфликтных процессах осуществляется и резидентами с той, и другой стороны. Такими участниками являются:

1. представители сотрудников – уполномоченные на представительство в соответствии с их уставами, или избранные на собрании сотрудников компании;

2. представители работодателя – главы компании и иные уполномоченные в соответствии с уставом компании и законными актами, уполномоченные органы организаций нанимателей и работодателей.

Эти организации, структуры и лица считаются легальными, т.е. легитимными представителями сотрудников и нанимателей. Никто иной, кроме них, никак не обладает полномочиями представлять и защищать круг интересов и права сторон, участвующих в конфликте. Представители обладают особым статусом, так как выражают интересы не только лишь представляемой стороны, но и собственные.

Как правило, коллективные трудовые конфликты проявляются в виде:

1. конфликтов, образующихся в результате установления и изменения условий труда. Они подразделяются на противодействия, вызванные заключением либо изменением ранее заключенного коллективного договора, и

споры, возникающие при разработке иных нормативных актов, либо связанных с ними преобразований в их содержании;

2. конфликтов по причине исполнения уже заключенных коллективных соглашений и договоров. К данному виду социальных трудовых столкновений следует отнести также дискуссии, которые появляются при трактовке содержания коллективно-договорных актов, или в следствие того, что они появляются в ходе их осуществления, или же в процессе выполнения указанных в них условий. Объектом полемики, связанным с данным типом конфликта, имеют все шансы выступать не только лишь трудности работы и ее условия, но и различного рода социально-бытовые проблемы, сопряженные, к примеру, с установлением льгот для определенной группы работников.

Как показывает реальная практика, общеизвестная формула «предупредить проще, чем разрешить» в применении к конфликту не срабатывает. Не действует этот рецепт, в большей степени, по причине следующих обстоятельств:

1. не всякие инциденты надобно предотвращать (как невозможно и прожить в отсутствии конфликта);
2. но даже те конфликты, которые следует предотвратить, весьма трудно предсказать, сложно прогнозировать их формирование, определить и выбрать удачные способы их недопущения (пожалуй, кроме одного – уклонения).

Для генерирования компетенций по управлению трудовыми конфликтами в коллективе важно уметь анализировать динамику протекания конфликтных эксцессов и знать этапы их регулирования:

1. определение симптоматики назревающих споров;
2. установление диагноза;
3. проведение прогнозирования;
4. разрешение спорных обстоятельств.

А в качестве действенных управляющих воздействий используются пресечение, гашение, преодоление и устранение конфликта в соответствии с установленными особенностями его протекания. При этом, приоритетом в целеполагании его разрешения должно быть удовлетворение результатом всех спорящих сторон. Целесообразно также учитывать и значимые для участников столкновений такие параметры, как уровень устранения противоречий, лежащих в основе разногласий.

При разработке стратегии разрешения антагонизма необходимо четко определить фундаментальные направления управления поведением оппонентов по выходу из конфликтной ситуации. На наш взгляд, в процессе создания эффективной стратегии надобно принимать во внимание профессиональный анализ возникающих коллективных конфликтов и верный выбор соответствующих действий. В стратегии должны быть заложены самые общие установки и ориентиры на позитивный эффект конфликта. Как правило, формально-логическая сущность подобных ориентиров сводится к 4 вариантам:

1. односторонний выигрыш;
2. односторонний проигрыш;
3. взаимный проигрыш;
4. взаимный выигрыш.

Указанные варианты рекомендуют для выбора конкретной стратегии переговоров авторы Р.Фишер, У.Юри, У.Мастенбрук и другие.

Следует отметить также и то, что в современных условиях требуется предусматривать и воздействие фактора тотальной цифровизации и, в том числе, необходимость организации дистанционных форм работы, которые подвергают кардинальным изменениям не только характер труда, но и всю структуру трудовых отношений. Так, «если в традиционной экономике между работником и нанимателем выстраиваются иерархичные вертикальные производственные связи управления (подчинения), то в цифровом секторе руководитель уже выступает не столько в роли контролера, сколько в роли координатора профессиональной деятельности своих сотрудников, работающих на расстоянии друг от друга» [3, с. 250; 6, с.52]. И в этих обстоятельствах проявляются свои вопросы и конфликтные противоречия.

Таким образом, конфликт может оказывать на работу предприятия функциональное и дисфункциональное воздействие. Первое проявляется в том, что в результате конфронтации интересов, и несовпадения организационных и личных целей, на предприятии совершенствуется структура управления, появляются и воплощаются креативные идеи и проекты. Во втором случае негативное влияние проявляется в ослаблении организованности и единства коллектива, в проявлении эгоизма по отношению к коллегам, в снижении взаимной заинтересованности и командного сотрудничества в творческих проектах и достижении организационных целей, в увольнении профессионалов с данной организации, в утрате имиджа компании и потере рыночных конкурентных преимуществ. При этом, производственный коллектив тратит ресурсы и теряет время на разрешение конфликтов, на определение их причин, на устранение их разрушительных влияний, что приводит к падению темпов роста производительности труда, ухудшению морального состояния работников, усложнению процесса партнерства между сотрудниками, к столкновению с администрацией.

Понимая эти последствия, управленческий аппарат должен тщательно и системно анализировать факторы, снижающие трудоспособность коллектива, изучать потребности персонала, предупреждать трудовые перегрузки, усталость от рутинности выполняемых функций с помощью внедрения инновационных технологий и цифровизации организационных коммуникаций, обеспечивающих эффективную систему управления персоналом, интегрировать все управленческие процессы предприятия и реализовывать не только организационные цели, но и личные стимулы сотрудников.

В заключение важно подчеркнуть, что «эффективность управления трудовыми конфликтами определяется, прежде всего, умением их анализировать, прогнозировать и своевременно предупреждать» [5, с. 214].

*Список использованных источников:*

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Словарь конфликтолога. – СПб.: Питер, 2006. – 526 с.
2. Дмитриева, И.С. Роль руководителя в управлении персоналом / И.С. Дмитриева // Современный менеджмент: проблемы, анализ тенденций, перспективы развития: Материалы IV международной научно-практической конференции февраль 2022 г., Волгоград / Волгоградский филиал ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова» – Волгоград: Сфера, 2022. – С. 46 -50.
3. Кузьменчук, И.В. Особенности рынка труда в условиях цифровизации / И.В. Кузьменчук, Н.А. Антипенко, Л.И.Тищенко // Социально-экономическое развитие региона: опыт, проблемы, инновации. Сборник трудов VII Международной научно-практической конференции. Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Смоленский филиал. – 2020. – С. 247-251.
4. Таскаев, Г.С. Социально-трудовой конфликт на предприятии: экономико-социологический анализ: автореферат дисс. канд. социол. наук // М., 2008. [Электронный ресурс] URL: <http://www.lib.ua-gu.net/diss/cont/274599.html>.
5. Тищенко, Л.И. Конфликты в системе управления современной организацией / Л.И.Тищенко // Современные инновационные технологии и проблемы устойчивого развития общества. Материалы X международ. научно-практической конференции. Минск. – 2017. – С. 211-215.
6. Тищенко, Л.И. Управление человеческими ресурсами в условиях информационного экономического пространства / Л.И.Тищенко, И.В. Кузьменчук // Развитие цифровой экономики в Союзном государстве Беларуси и России: достижения, проблемы, перспективы. Сборник статей международ. научно-практической конференции. Минск. – 2021. – С. 50-53.

**Белоусова М.С.**

*студентка 4 курса программы «Менеджмент»  
Научный руководитель: Леденёва М.В., д.э.н., доцент,  
профессор кафедры менеджмента и маркетинга  
Волгоградский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова  
(Россия, г. Волгоград)*

## **ПОДБОР ПЕРСОНАЛА КАК ЭЛЕМЕНТ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Аннотация.** Статья посвящена вопросам правильного и рационального приёма новых кадров на производство; аспектам и фактам, отражающим полное функционирование работы в организации; условиям и методам, на основе которых происходит новый набор сотрудников, а также развивается кадровый отдел.

**Ключевые слова:** подбор персонала, анализ, персонал, методика, среда деятельности предприятия.

Тема подбора персонала особо актуальна в настоящее время, т.к. из-за резкого и стремительного развития и смены направления движения мировой рынок крайне не стабилен, а отдел кадров способен этому помочь. Во многих организациях человеческие ресурсы используются неэффективно и нерационально. Это связано с недостаточным количеством знаний и навыков у руководителя организации, из-за чего возникают трудности подготовки кадров внутри компании. Но в современном мире находится выход: наука предлагает новые, более рациональные методы и подходы, использование которых даст организации прибыль и развитие.

Большое внимание вопросам формирования кадрового потенциала предприятий уделяется в научных трудах отечественных ученых: Беляева К.Е., Болиева И.А., Галова А.Г., Мелихова В.С., Павлюкевич М.П., Платашина В.С., Ходырева Е.В. Совершенствование кадрового состава предприятий происходит регулярно, однако решение этого вопроса в контексте бизнеса требует дальнейших научных исследований.

Цель статьи – проанализировать формирование кадров в компаниях и обосновать оптимальную методику подбора персонала, с помощью которой можно будет обеспечить качественный кадровый состав компаний.

Именно персонал и уровень его развития, уровень квалификации способен влиять на дальнейшее развитие всей организации на рынке. Организация напрямую зависит от навыков, возможностей, эффективности и уровня развития сотрудников, попадающих сразу на производство.

Формирование кадров и будущих сотрудников состоит из набора конкретных методов и подходов, которые используются для определения необходимых качеств и сторон кандидата для компании, а также для найма сотрудников на определённые вакансии и должности.

Поэтому важно помнить, что слаженная работа всех сотрудников компании на данном этапе во многом зависит от быстрого и полного решения организационных и социально-экономических задач [5]. При обучении персонала должны соблюдаться научно обоснованные стандарты (потребности) компании. Это означает, что как нехватка, так и избыток работников отрицательно сказываются на кадровом потенциале компании: нехватка высококвалифицированных кадров приводит к неполному использованию потенциала компании, чрезмерной нагрузке на других работников, а их удержание приводит к профициту, неполному использованию своего личностного потенциала и снижению продуктивности системы в целом [3].

Острую потребность в приёме на должности новых кадров восполняют ВУЗы, в которых чётко выражено разделение учащихся по специальностям, кадровые агентства, способные к самостоятельному выбору и приёму на работу новых сотрудников для компаний; сами организации, которые используют своих же сотрудников для нахождения новых и замене старых и других служб, которые способны найти и подобрать необходимого для организации сотрудника, который полностью будет удовлетворять компанию.

Отдел кадров затрагивает целую область управления человеческими ресурсами внутри организации. Основной задачей является устройство полезных и необходимых для компании сотрудников, которые принесут опыт и прибыль предприятию. Именно от этого отдела, можно сказать, зависит всё существование и функционирование организации.

Для того чтобы компания могла успешно развиваться, необходима эффективная методология подбора персонала, отвечающая потребностям компании и четко отражающая требования к соискателям на вакансии [4, с. 2].

Перед тем как объявить и начать полноценный отбор новых кадров на предприятие, самой организации следует полностью определиться и сосре-

доточиться на методах, используемых для их привлечения. Многие организации чаще всего применяют рекламу, средства массовой информации, реже привлекают через сотрудников своей организации и т.п. Затем перед организацией стоит цель нанять сотрудника на определённую должность и специально для этого оценивают резюме кандидата.

Кандидату необходимо предоставить полное резюме, в котором будут прописаны все его положительные черты, а также опыт работы где-либо. В противном случае организации не примет данного кандидата и сэкономит на нём время, ресурсы и деньги. Резюме помогает упростить процесс найма для всей организации [1].

Далее наступает самый сложный этап подбора персонала – подготовка и оценка кандидата на вакансию. Сложность этого этапа заключается в том, что существует множество методов оценки персонала, но нет ни одного универсального, который был бы наиболее эффективным и подходящим для компании.

Во многих организациях методы приёма кандидатуры на одну и ту же должность рассматриваются исключительно с точки зрения оценки стоимости. Это приводит к тому, что некоторая часть методов остаётся недоступной из-за своей стоимости.

Одним из завершающих этапов процесса оценки кандидата на вакансию является анализ и проверка подлинности документов потенциального сотрудника [2].

Таким образом, метод найма имеет ряд преимуществ:

- универсальность, так как подходит для использования в любой компании;
- доступность, так как не требует значительных финансовых вложений;
- значительно снижает финансовые накладные расходы, связанные с обучением и переподготовкой неквалифицированных работников, которых компания может нанять без использования этого метода найма.

Кроме того, сэкономленные средства лучше потратить на квалифицированные кадры, так как их обучение, необходимое в связи с непрерывным процессом разработки оборудования, технологий и т. д., принесет компании гораздо больше пользы.

Таким образом, для поиска лучших кадров требуется ряд этапов отбора сотрудников. Это поможет выявить специалистов, которые действительно желают работать на предприятии, что сократит издержки на текучесть кадров и улучшит финансовые показатели компании.

*Список использованных источников:*

1. Болиева И. А. Методические основы формирования системы стратегического управления человеческими ресурсами / И. А. Болиева, И. Н. Сурхаева, М. В. Текиев // Молодой ученый. – 2020. – №7. – С. 216-218.
2. Галова А.Г. О вопросах эффективности использования персонала в современных условиях / А.Г. Галова // Кадровая служба. – 2020. – № 3. – С. 121-127.

3. Кучеров Д. Г. Стратегическое управление человеческими ресурсами: развитие концепции на этапе зрелости / Д. Г. Кучеров // Вестник СПбГУ. – 2021. – №2. – С. 124-151.

4. Мубаракшина О.А. Совершенствование кадровой политики в условиях стратегических изменений компании // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. – 2021. – №3. [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-kadrovoy-politiki-v-usloviyah-strategicheskikh-izmeneniy-kompanii> свободный.-Загл. с экрана.

Сафиуллина А. И. Подбор персонала как элемент системы управления и развития персоналом предприятия // Московский экономический журнал. – 2021. – №11. [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/podbor-personala-kak-element-sistemy-upravleniya-i-razvitiya-personalom-predpriyatiya> свободный.-Загл. с экрана.

**Богомолова И.В.**

*к.э.н., доцент кафедры государственного управления и менеджмента*

**Драванц С.А.**

*студент 2 курса направления подготовки 38.04.03 «Управление персоналом»*

*Волгоградский институт управления -филиал РАНХиГС*

*(Россия, г. Волгоград)*

## **КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК ОСНОВА ПРОФИЛАКТИКИ КОНФЛИКТОВ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Аннотация:** В статье рассматривается поэтапное формирование корпоративной культуры в организации, возможности ее использования в повышении производительности труда и предотвращении производственных конфликтов.

**Ключевые слова:** корпоративная культура, организация, управление персоналом, конфликты, кадровый потенциал

Изучение явления корпоративной культуры, ее функций, структуры, способов формирования и воздействия на организационный потенциал является актуальной темой в современном мире, так как проблема изучения данного феномена корпоративной культуры в нашей стране еще недостаточно разработана. Рыночные отношения на сегодняшний момент формирования общества указывают организациям необходимость обозначения и реализации системы ценностей, которая носит название корпоративная культура [2, 52]. Достоверная разработка и применение корпоративной культуры может способствовать повышению конкурентоспособности и росту абсолютно любой организации. Отдельным блоком стоит возможность формирования корпоративной культуры с целью избежания межличностных конфликтов, роста мотивации к труду, создания благоприятного морального климата в организации.

Формирование корпоративной культуры – это процесс, который требует определенных профессиональных знаний и владения методиками управления персоналом [1, 71]. Для успешной и результативной работы необходимы следующие этапы.

I этап. Диагностика ситуации с корпоративной культуры на предприятии.

Диагностика корпоративной культуры на предприятии состоит в оценке ее наличия, особенностей, присутствуют ли нормы и ценности внутри организации и какие взаимоотношения между сотрудниками.



В процессе диагностики корпоративной культуры применяются следующие методы:

- интервью с руководством организации;
- работа фокус-группы по анализу документации компании;
- интервью с сотрудниками организации;
- наблюдение за производственным процессом и деятельностью работников;
- проведение опроса и анкетирования сотрудников компании.

Диагностика корпоративной культуры организации охватывает всех штатных сотрудников. Такой метод позволяет привлечь и заинтересовать сотрудников всех уровней компании с целью совместного совершенствования корпоративной культуры их организации [3].

В результате проведенных исследований, в рамках I этапа разрабатывается система ценностей, традиций, а также нормы поведения и корпоративная этика.

II этап. Конструирование нужной корпоративной культуры.

На данном этапе происходит процесс создания целевой корпоративной культуры.

Данный этап работы над корпоративной культурой компании привлекает всех сотрудников в процесс планирования, разработки изменений, улучшения действующих систем и принятия новых идей.

После реализации методов второго этапа, проект по созданию эффективной корпоративной культуры начинает реализовываться.

III этап. Корректировка фактической корпоративной культуры.

Третий этап формирования корпоративной культуры является наиболее длительным. В данном этапе, в отличие от других этапов, принимают участие не все сотрудники компании, а только специально созданная группа работников, ответственная за проект формирования корпоративной культуры.

На негласно, уже сложившуюся корпоративную культуру организации оказывают влияние следующие методы работы:

- проведение обучающих семинаров для руководства по тематике целевой корпоративной культуры;
- проведение общего собрания по теме сложившихся традиций внутри фирмы;
- организация проведения семинаров для всех сотрудников по ознакомлению с единой программой развития;
- проведение тренингов и других обучающих мероприятий по моделированию новых ролей;
- налаживание системы внутренних коммуникаций и PR информация (разработка фирменной газеты, доски объявлений, специальных сайтов и чатов для сотрудников, почтовых ящиков);
- разработка PR-компании для внутренней и внешней среды;

- организация работы учебного центра или специального отдела в составе HR-службы, работой которой будет являться проведение конференций и семинаров по корпоративной культуре, и помощь в адаптации сотрудников к новым условиям;
- организация проведения встреч руководства с сотрудниками по вопросам корпоративной культуры;
- организация конференций и семинаров менеджеров и сотрудников;
- проведение деловых игр и тренингов для менеджеров среднего звена по тематике разработки эффективных методов корпоративной культуры;
- разработка фирменного стиля и, по возможности, внутреннего дресс-кода;
- работа над изменениями организационной структуры компании;
- внедрение новой модели корпоративной компетенции;
- внедрение широкого использования корпоративных символов и традиций;
- проведение конкурсов и системы поощрения сотрудников.
- создание корпоративных легенд и мифов.

На данном этапе формирования корпоративной культуры, основная работа проводится созданной HR-службой. Эта служба планирует изменения, продумывает тактику действий, внедряет новшества, отвечает за информирование руководства и сотрудников о нововведениях, и активно привлекает их к новой модели работы.

В завершении этого этапа, основной задачей HR-службы является поддержание новой разработанной системы корпоративной культуры. Их работа заключается в планомерном отслеживании ситуации [5, 41].

IV этап. Анализ эффективности созданной корпоративной культуры предприятия.

Если в результате своей деятельности предприятие воплощает свою стратегию и достигает поставленных целей, то корпоративная культура фирмы является эффективной.

Однако, у каждой организации существуют собственные ценности, нормы, символы и традиции, но при этом, можно выделить ряд универсальных элементов, которые будут способствовать развитию эффективной корпоративной культуры:

- высокая узнаваемость бренда компании;
- хорошая репутация компании в кругу потребителей, поставщиков и сотрудников;
- каждый сотрудник организации, в том числе новый, в курсе устоявшихся ценностей, традиций и миссии компании;
- руководители обладают высоким авторитетом у сотрудников;
- прозрачность всех процессов компании;
- сотрудники полностью удовлетворены своими обязанностями и комфортными условиями труда;

- высокоразвитый корпоративный дух и взаимопомощь среди сотрудников;
- возникновение конфликтов среди работников происходит крайне редко, а наличие имеющихся разногласий способствует развитию системы по решению внутренних конфликтов;
- действия всех работников направлены на достижение главной цели компании;
- преданность сотрудников своей организации, а также маленькая текучесть кадров;
- качество продукции компании поддерживается самими работниками; [4, 131]

Одним из главных условий развития потенциала персонала в рамках компании является развития эффективной корпоративной культуры.

Очевидно, что она должна в полной мере соответствовать и стратегии развития самой компании, что в свою очередь требует пересмотра всех действующих систем управления человеческим потенциалом компании.

#### *Список использованных источников*

1. Алай, Н. С., Дмитриева, И. С. Инновационная активность персонала и корпоративная культура / Н. С. Алай, И. С. Дмитриева [Текст] // Современный менеджмент: проблемы, анализ тенденций, перспективы развития: Материалы III международной научно-практической конференции, декабрь 2020 г. Волгоград / Волгоградский филиал ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова». — Волгоград: Сфера, 2021. — С. 71-75.
2. Захаров, Е. Н., Кудратов, М. З. Аспекты влияние корпоративной культуры на управление персоналом / Е. Н. Захаров, М. З. Кудратов [Текст] // Современный менеджмент: проблемы, анализ тенденций, перспективы развития: Материалы IV международной научно-практической конференции февраль 2022 г., Волгоград / Волгоградский филиал ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова». — Волгоград: Сфера, 2022. — С. 50-53.
3. Громова Т. Корпоративные университеты [Электронный ресурс] / Т. Громова / Интервью для портала Training.com.ua – 2016. Режим доступа: <http://8line.com.ua/ru/articles/korporativnye-universitety-tatjana-gromova.html> , свободный.
4. Ким И.Ю. Анализ использования современных методов вовлечения персонала в деятельность организации // Лидерство и менеджмент. – 2017. – Том 4. – № 3. – С. 131-138.
5. Муллахметов Х. Корпоративная культура в системе менеджмента // Общество и экономика. - 2017. - № 11. - С.41-53.

*Богомолова И.В.**к. э. н., доцент кафедры государственного управления и менеджмента**Ирьянова Я.И.**Студент 4 курса программы «Государственное и муниципальное управление»**Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС**(Россия, г. Волгоград)*

## **ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ КОНФЛИКТЫ: СУЩНОСТЬ И СПОСОБЫ РЕГУЛИРОВАНИЯ**

**Аннотация.** В статье рассмотрена сущность организационных конфликтов, их виды и типология, предложены три способа регулирования конфликтной ситуации в организации.

**Ключевые слова:** конфликт в организации, источник конфликтов, виды конфликтов, способы регулирования конфликта.

Опыт множества поколений работников организации на практике показывает важность конфликта как неотделимой части жизнедеятельности и человеческих взаимоотношений, следовательно, конфликтные ситуации имеют важное место в развитии человечества. Людям, которые занимают в организации должность менеджера, на всех организационных уровнях разумно стремиться к формированию компетенций по целесообразному разрешению конфликтных ситуаций на предприятии, выбора определенной тактики разрешения конфликтов, которая подойдет именно образовавшейся конфликтной ситуации, а также общим эффективным методов и инструментов для влияния и подчинения противостоящих сторон [4, с. 227-232].

Конфликт в организации — это открытое противостояние существующих интересов, которые появляются в ходе взаимодействия индивидов при решении вопросов как организационного, так и индивидуального характера в рамках компании или пространства между организациями.

Предприятие – основная ячейка в структуре общества XXI века. Взаимодействие людей в социуме происходит в большей степени в рамках организации. Чаще всего в основе конфликтных ситуаций на рабочем месте стоит максимальное увеличение напряженности эмоционального и психологического климата в коллективе. Необходимо учитывать то, что абсолютно на каждом предприятии имеются несколько разновидностей конфликтов и конфликтных ситуаций.

Таким образом, актуальность данной темы предопределяется тем обстоятельством, что в любой компании возникают конфликты, и поэтому возникает необходимость в их регулировании. Потребность в изучении конфликтов, видов и способов их регулирования становится все более острой.

Опыт множества поколений работников организации на практике показывает важность конфликта, как неотделимой части жизнедеятельности и человеческих взаимоотношений, следовательно, конфликтные ситуации имеют важное место в развитии человечества. Людям, которые занимают в организации должность менеджера, на всех организационных уровнях разумно стремиться к формированию компетенций по целесообразному раз-

решению конфликтных ситуаций на предприятии, выбора определенной тактики разрешения конфликтов, которая подойдет именно образовавшейся конфликтной ситуации, а также общим эффективным методов и инструментов для влияния и подчинения противостоящих сторон.

Конфликт в переводе с латыни означает столкнувшиеся. Конфликт возникает в процесс социальных взаимодействий, именно поэтому он является одним из способов взаимодействия сложных систем в организации. Но конфликты не всегда имеют только негативную сторону, так как в одних случаях он может стимулировать работу организации и ускорить процесс достижения цели, но в других случаях конфликт может привести к нестабильности, к разрушению внутренней системе организации и разладу между сотрудниками внутри коллектива [1, с. 47-50]. Поэтому так важно понять природу конфликта, выявить причины его возникновения, а также найти пути его разрешения, именно это является неотъемлемой частью искусства управления [2, с. 49-50].

Конфликты будут преследовать организацию до конца ее существования, так как в каждой коллективе работают люди с разными социальными взглядами, моральными устоями и у каждого есть своя точка зрения на происходящие внутри организации и вне нее пределах. Руководитель должен уделять большое внимание своим подчиненным и знать характерные особенности каждого сотрудника [3, с. 1321-1323].

Изучив работы ученых и специалистов в этой области, таких как Кибанов А. Я., Зинченко В. П. и Мещеряков Б. Г., Александрова Е. В., предлагается под конфликтом понимать столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов оппонентов, или субъектов взаимодействия [5, с. 149-153].

Основными причинами конфликтов являются ограниченность ресурсов, взаимозависимость заданий, различия в целях и в ценностях, различия в манере поведения, в уровне образования, плохие коммуникации, несбалансированность рабочих мест, недостаточная мотивация. Были также рассмотрены множество классификаций конфликтов, среди основных можно выделить такие виды конфликтов:

- внутриличностной конфликт
- конфликт межличностный
- внутригруппой
- межгрупповой конфликт
- конфликт внутри организации.

Типология конфликтов определяется по объему, длительности, источнику и степени его проявления.

При возникновении конфликтной ситуации в межличностном аспекте противостоящие стороны имеют совершенно разные позиции, оппоненты не имеют желаний и не находят аргументов для нахождения компромисса.

Источниками конфликтов между группами людей (межгрупповые конфликты) являются: высокое соперничество за обладание ограниченной

информацией и ресурсами, недостаточное определение границ полномочий должностных лиц, столкновение интересов и борьба за более высокий статус в организации.

Конфликт является неотъемлемой частью деятельности организации, и поэтому необходимо уметь управлять данным явлением. Правильное диагностирование и прогнозирование позволяет извлечь тот позитив, который заключен в самой природе конфликта. Особенно важно уметь управлять конфликтом при командном стиле организации деятельности.

Таким образом, в российской научной среде принято понимать под конфликтом в организации ситуацию, причиной которой послужило противоречие позиций двух сторон по поводу ценностей, целей и средств их достижения, и других организационных и личностных факторов.

Существует три группы методов разрешения конфликтной ситуации внутри организации.

*Структурные методы* основаны на создании условий и воздействия путем организационных факторов, ориентированных на решение конфликта. Сюда можно отнести повышение четкости формулировки требований, создание общеорганизационных требований, задействование специальных служб по координированию, а также система поощрения.

*Персональные методы* подразумевают под собой индивидуальную работу с каждой конфликтующей стороной, например, изменение их мотивации, или рассоединение их.

*Экспертно-посреднический метод*, основан на привлечении к разрешению конфликтов психологов и других специалистов (консалтинговые фирмы и т.д.) [7, с. 36].

Таким образом, необходимо рассмотреть конфликт с разных сторон. Узнать больше о разновидностях конфликтов, о причинах возникновения конфликтов, о способах их разрешения, а также проанализировать существующие виды противоречий и найти для них наиболее удачные формы разрешения.

Успешное управление конфликтными ситуациями в коллективе – это задача развертывания социального и психологического потенциала общества и личности, создания максимально продуктивной обстановки для организации и абсолютно благоприятной для сотрудников. Формирование благоприятного социально-психологического климата трудового коллектива является одним из важнейших условий борьбы за рост производительности труда. В то же время социально-психологический климат является показателем уровня социального развития коллектива и его психологических резервов, потенциала к еще более успешной актуализации и реализации.

Исходя из приведенных данных, можно сделать следующий вывод: внутриорганизационные конфликты проявляются на предприятиях, не выходя за его пределы. Конфликты происходят между составляющими организации, которые приходят к разрешению конфликтных ситуаций с помощью существующих локальных нормативных актов предприятия, регулирующих взаимоотношения отделов, подсистем компании.

В организации основное выражение напряженности в плане эмоционального и психологического климата в коллективе – отказ от сотрудничества, скрытый или явный бойкот и неисполнение указаний по отношению менеджменту организации. Такие действия отрицательно отражаются на общей эффективности и производительности предприятия. В данном случае важно уметь правильно разрешать конфликты, для получения более эффективной и стабильной работы предприятия.

Особенности и обстоятельства проявления конфликтов в организациях имеют определенную классификацию:

Первая группа обозначена предметом трудовой деятельности на предприятии. Данная группа обусловлена организационной обстановкой, где исполнение работником трудовых функций невозможно, либо имеет определенные причины для их невыполнения.

Вторая группа выявлена социально-психологическими компонентами. Абсолютно каждый работник уникален, имеет свои особенности личности, характера и темперамента, ценностей, принципов. Вследствие, из-за определенных негативных сторон личности, сотрудники могут не сходиться во мнении, точках зрения на какую-либо ситуацию, что является первопричиной любого конфликта и негативным взаимоотношениям среди коллег. Вторая группа обозначается тем, что одна сторона конфликта может не соответствовать ожиданиям другой стороны, следовательно, оппоненты считают, что их интересы ущемляются, следовательно, теряется их ценность как сотрудников предприятия.

6. Конфликтные ситуации в современном обществе выполняют необходимые социальные функции: диагностика и перестройка. Конфликтные ситуации, имеющие плодотворный характер, содействуют инновациям и позитивному преобразению предприятия, где его деятельность становится более рациональной [6, с. 121-125]. Конфликтные ситуации разрушительного характера подвергают предприятие снижению эффективности работы, нарушению привычного функционирования, увеличению нестабильности эмоционального и психологического состояния среди сотрудников.

При рациональном разрешении конфликтных ситуаций на предприятии создаются методы для эффективного регулирования эмоционального и психологического климатов взаимодействия персонала друг с другом: уменьшается степень противостояния интересам коллег, подавляется ощущение отсутствия справедливости, возникают допущение помощи коллегам.

*Список использованных источников:*

1. Байкова, А.В., Кричмар, В.А. Управление конфликтами на предприятии / А. В. Байков, В. А. Кричмар // Студенческий вестник. 2020. № 8-2 (106). - С. 49-50.
2. Васкевич, Д.В. Управление конфликтами на предприятии / Д. В. Васкевич // Интернаука. 2019. № 42-1 (124). - С. 47-50.
3. Назарова, А. Е. Стадии организационного конфликта/ А. Е. Назарова // StudNet. – 2021. – Т. 4. – № 3. – С. 36.
4. Носенко, Е. В., Просвиров. А. Э. Управление конфликтами на предприятиях в современных условиях / Е. В. Носенко, А. Э. Просвиров [Текст] // Современный менеджмент:

проблемы, анализ тенденций, перспективы развития: Материалы III международной научно-практической конференции, декабрь 2020 г. Волгоград / Волгоградский филиал ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова». — Волгоград: Сфера, 2021. — С. 227-232.

5. Салменкова, М.В., Гец А.Е. Управление конфликтами в условиях современного предприятия / М. В. Салмекова, А. Е. Гец // Форум молодых ученых. 2019. № 2 (30). - С. 1321-1323.

6. Сылкина Е. А., Асабин М. К. Методы создания комфортного психологического климата в организации / Е. А. Сылкина, М. К. Асабин [Текст] // Современный менеджмент: проблемы, анализ тенденций, перспективы развития: Материалы IV международной научно-практической конференции февраль 2022 г., Волгоград / Волгоградский филиал ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова». — Волгоград: Сфера, 2022. — С.121-125.

7. Тарханова, Е.С., Неживлева, Д.В. Формирование системы управления конфликтами на предприятии // Социокультурные факторы консолидации современного российского общества. 2019. - С. 149-153. [Электронный ресурс]

*Гасанов Р.Ю.*

*студент 2 курса программы «Экономика управления персоналом»*

*Научный руководитель: Леденёва М.В., д.э.н., доцент,*

*Волгоградский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова*

*(Россия, г. Волгоград)*

## **ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ**

**Аннотация.** В статье рассматриваются роль и значимость информационных технологий в управлении персоналом, позволяющих в значительной степени автоматизировать процессы в любой организации.

**Ключевые слова:** управление, персонал, информационные технологии, интернет-технологии, цифровые технологии.

Современный период развития общества характеризует информатизацию всех сфер жизнедеятельности человека. В конце 1980-х годов информационные технологии заменили термин «компьютеры», что означало смещение акцента с вычислительной техники на способность хранить и извлекать информацию. За этим последовало введение термина «ИКТ» (информационно-коммуникационные технологии). Произошло это примерно в 1992 году. В широком смысле информационные технологии (ИТ) определяются как использование компьютеров для изучения, отправки, извлечения, хранения и обработки информации, широко используемой в коммерческих организациях. ИТ также могут включать программное обеспечение, оборудование, приложения и многое другое. Международный фонд информационных технологий определяет ИТ как используемые для изучения, понимания, планирования, проектирования, конструирования, тестирования, распространения, поддержки и эксплуатации программного обеспечения, компьютеров и компьютерных систем, которые существуют для целей передачи данных. Система информационных технологий (ИТ-система) обычно представляет собой информационную систему, систему связи или, более кон-



кретно, компьютерную систему, включая аппаратное, программное и периферийное оборудование, что управляется ограниченной группой ИТ-пользователей. Информационная система является интегрированной и координирующей сетью компонентов, которые объединяются для преобразования данных в информацию.

Управление персоналом в эпоху информационных технологий находится в центре внимания. Разным аспектам этой проблемы посвящено большое количество научной и практической литературы [2, с. 7]. В условиях информатизации ключевыми навыками для людей являются адаптация к меняющейся среде и способность постоянно приобретать и применять новые знания. Растущую озабоченность вызывает то, что в будущем, с появлением роботов и ростом автоматизации, возникнет угроза серьезной безработицы, из-за чего людям необходимо постоянно получать новые навыки, вместо того, чтобы сосредоточиться на какой-то конкретной области [6]. Конечно, изменится структура занятости, но это не значит, что люди не смогут найти работу: наоборот, появятся профессии, которых сейчас не существует. В условиях цифровизации анализ информации останется преимуществом работы сотрудника. Новые технологии смогут помочь сделать анализ более удобным и быстрым, но принятие решений остается за человеком. В связи с этим важным вопросом, еще не получившим должного освещения в литературе, является значимость информационных технологий в управлении персоналом.

Рассматривая задачу управления персоналом в информационную эпоху, можно сказать, что проблема цифрового управления персоналом – это научный поиск особенностей взаимодействия сотрудников в новом технологическом укладе под влиянием потока инноваций. Эти инновации реализуются на основе процесса автоматизации труда в зависимости от когнитивных способностей работников с целью извлечения экономической выгоды, помимо снижения затрат на оплату труда [4]. Специфика работы должна быть изучена для процесса цифрового управления персоналом. Следует учитывать, что в условиях цифровой трансформации характер работы может не отражать образовательный ценз человека, а также зависеть от ИКТ-технологий, присутствующих в экономике.

Внедрение компьютеров во все сферы жизни как постоянно расширяющейся и широко распространенной коммуникационной технологии вызывает значительные изменения, особенно в деловой жизни. Поскольку Интернет и технологии радикально изменили нашу жизнь, это изменение также значительно повлияло на формы управления предприятиями [1]. На современных предприятиях видно, что традиционных методов, используемых для управления бизнес-процессами, уже недостаточно. Бизнес-процессы, сложные на предприятиях, стали управляемыми только с помощью технологий. Быстрое развитие интернет-технологий также разнообразило понимание и работу управления человеческими ресурсами. Управление данными и ресурсами предприятий становится более систематическим и легко доступным в цифровой среде. Эта ситуация позволила отделу кадров выполнять боль-

шую часть работы с помощью цифровых средств массовой информации. В результате этой трансформации управление человеческими ресурсами стало цифровым управлением человеческими ресурсами. В настоящее время предприятия используют цифровые системы управления персоналом при выполнении своих функций управления персоналом. В этом отношении, в то время как предприятия предлагают потребителям множество инноваций в цифровой сфере, управление персоналом также применяет аналогичные инновации к сотрудникам или кандидатам. Таким образом, цифровая трансформация процессов управления персоналом более эффективна, если используется как часть более широкого процесса трудоустройства.

Ф. Фосснер и А. Соргнер анализируют восприятие различных категорий персонала в процессах цифровой трансформации в рамках системы управления персоналом и объединяют профессии в четыре группы в зависимости от степени замещения труда персонала ИТ [3]:

- восходящие звезды (персонал может повышать свою квалификацию);
- территория машин (профессии, рутинные операции которых можно автоматизировать);
- территория человека (профессии, которые не заменяются цифровыми технологиями);
- умирающие профессии (трансформация без изменения существенного содержания операций).

Можно сказать, что коммуникация становится одним из важных аспектов управления персоналом, состоящего, например, из планирования человеческих ресурсов, найма, адаптации, оценки индивидуальных результатов труда, а также обучения персонала, поощрения и мотивации сотрудников. Эффективное общение является предпосылкой для выполнения вышеупомянутых задач и эффективного выполнения работы.

Присутствие персонала в социальных сетях играет роль внутренней коммуникации и, таким образом, относится к технологиям анализа социального профиля относительно взаимодействия сотрудников в рамках системы информационных технологий. Цифровое управление персоналом можно рассматривать как комплексную задачу, предполагая, что организации действуют не столько за счет использования каких-либо формальных связей, сколько за счет внушения сотрудникам таких чувств, как чувство вдохновения, технологичности и гордости на основе социальных сетей.

С точки зрения управления персоналом социальные сети могут быть полезны еще на этапе поиска и подбора персонала. Используя инструменты социальных сетей, работодатель может активно набирать потенциальных кандидатов, а также проверять их. В настоящее время HR-брендинг во многом основан на использовании ресурсов социальных сетей.

Внутри организации социальные сети преследуют несколько целей:

- познакомить сотрудников друг с другом, что важно в крупных международных компаниях;

- разрушить иерархические границы;
- создать сообщество (команду);
- предоставить социальные инструменты для совместной работы (создание, систематизация и обсуждение информации внутри компании).

Одним из наиболее важных приоритетов социальных сетей является вовлеченность сотрудников. Второе – это репутация компании, а третье – «выстраивание доверия» у разных типов аудитории, таких как сотрудники, клиенты, заинтересованные стороны и так далее. Согласно исследованиям, сотрудники предпочитают получать подробную информацию в письменном виде, чтобы достаточно ее переварить. Точно так же некоторая информация может быть собрана проще и быстрее с помощью внутренних средств социальных сетей. Это не отменяет важной роли личных коммуникаций, которые остаются важными [5].

Таким образом, в современных условиях жесткой конкуренции, развития информационных технологий, повышения эффективности управления человеческими ресурсами компании сталкиваются с необходимостью постоянно совершенствовать свою деятельность, продукты, услуги, искать новые способы не только удерживать достигнутые позиции, но и привлекать новых клиентов, расширять бизнес. В условиях доступности информации важной становится репутация организации, для сохранения которой также требуются инновационные решения, выступающие основным средством получения значимых и долгосрочных конкурентных преимуществ на рынке труда и в экономической деятельности. И ценность внедрения инноваций направлена не только на внешнюю среду для организации, но и на внутреннюю, решающую вопросы управления персоналом и создающую стабильную основу для повышения производительности труда, удовлетворенности различными аспектами труда сотрудников, а также формирования лояльности и участия ее сотрудников. Информационные технологии проникли в организационную жизнь и изменили многие функциональные области. Управление персоналом не является исключением из этого правила. В частности, в последнее время многие организации используют ИТ, такие как социальные сети, в своей практике отбора персонала.

*Список использованных источников:*

1. Левченко Э.С., Иремадзе Э.О. Информационные технологии в управлении персоналом // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2021. – № 4 (56). – С. 61-65;
2. Donnelly R., Johns J. Recontextualising remote working and its HRM in the digital economy: An integrated framework for theory and practice. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 2021; 32: 84-105;
3. Fossen F., Sorgner A. Mapping the Future of Occupations: Transformative and Destructive Effects of New Digital Technologies on Jobs. *Foresight STI Gov.* 2019; 13: 10-18;
4. Greif H. Affording illusions? Natural information and the problem of misperception. *AVANT.* 2019; 10: 1-21;
5. Haddud A., Dugger J.C., Gill P. Social Media for Organizations Exploring the Impact of Internal Social Media Usage on Employee Engagement *Journal of Social Media for Organiza-*

tions Exploring the Impact of Internal Social Media Usage on Employee Engagement. J. Soc. Media Organ. 2016; 3: 1;

6. Van Laar E. The relation between 21st-century skills and digital skills: A systematic literature review Comput. Hum. Behav. 2017; 72: 577-588.

*Дергачева С.Н.*

*к.э.н., доцент кафедры экономики и финансов*

*Максимова С.В.*

*магистрант 2 курса программы «Экономика и управление персоналом»*

*Волгоградский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова*

*(Россия, г. Волгоград)*

## ТЕХНОЛОГИЯ ОЦЕНКИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

**Аннотация.** В статье рассмотрена технология оценки кадрового потенциала, определены показатели оценки кадрового потенциала.

**Ключевые слова:** кадровый потенциал, оценка кадрового потенциала, показатели оценки кадрового потенциала.

В целях получения достоверных результатов оценки кадрового потенциала предприятия организация ее проведения является одним из главных условий. Организация оценки кадрового потенциала включает ряд этапов, к которым относятся: подготовительный этап, этап проведения оценки, заключительный этап.

Таблица 1- Цели и характеристики оценки кадрового потенциала по МакГрегору

Цели	Контроль и управление	Руководство и развитие	Выявление потенциала	Оценка по критериям
Что оценивается	Результаты	Реальное поведение	Способности и личностные черты	Исполнительское поведение
Точка зрения	Отношение к целям и средствам	Качественный аспект	Предсказательный аспект	Количественный аспект
Временная ориентация	Предыдущий период	Прошлое и ближайшее будущее	Будущее	Настоящее
Акцентирование	Позитивные аспекты	Позитивные и негативные аспекты	Ожидаемый рост	Нейтральные показатели
Требования	Всесторонность и объективность	Специфичность и ясность для участников процесса оценки	Достоверность прогноза	Объективность и надежность

Подготовительный этап включает следующие действия: выбор показателей оценки, разработка системы оцениваемых параметров, выбор методов оценки, выбор и подготовка субъектов оценки, подготовка персонала к предстоящей оценке.

Таким образом, на данном этапе осуществляется разработка методики оценки кадрового потенциала, которая в начале определяет цели будущей оценки. В таблице 1 представлены цель и характеристики оценки работников предприятия по МакГрегору [4, С. 78].

На основании данных таблицы 1 можно отметить, что цели проведения оценки кадрового потенциала непосредственно зависят от потребностей предприятия и конкретной ситуации, действующей на данный момент на предприятии и во внешней среде.

Выделяют следующие основные цели при проведении текущей оценки кадрового потенциала:

- выявление степени использования кадров;
- формирование кадрового резерва;
- ротация персонала;
- планирование повышения квалификации и профессионального обучения;
- повышение мотивации работников;
- изменение заработной платы.

Следует отметить, что при проведении текущей оценки кадрового потенциала может ставиться как одна из целей, так и несколько целей одновременно.

Для получения объективной оценки кадрового потенциала необходимо обратить внимание на качественное осуществление основных взаимосвязанных элементов обеспечения подготовки:

- нормативно-правового. Его цель – соответствия процесса оценки действующим правовым нормам;
- профессионально-кадрового. Это - подбор необходимого количества соответствующей квалификации исполнителей;
- организационного. Цель – формирование и реализация всех мероприятий, связанных с оценкой кадрового потенциала;
- научно-методического. Цель – подбор или разработка методического и организационного инструментария оценки применительно к отобранным оценочным характеристикам;
- информационно-аналитического; Цель – разработка информационной технологии для получения, обработки, анализа, использования и хранения всей информации, связанной с проведенной оценкой.
- материально-технического. Включает определение потребности всех необходимых для процесса оценки материалов, средств и принадлежностей в целях наглядности полученных результатов оценки, а также технических средств, средств связи и т.д. [1, С. 116].

В итоге, управление процессами оценки кадрового потенциала предприятия, а также последовательность оценочных мероприятий выглядит следующим образом:

1. Нормативно-правовое оформление принятого решения об оценке кадрового потенциала.
2. Формирование оценочной комиссии путем утверждения ее количественного и персонального состава.
3. Разработка и утверждение документации по регламенту деятельности оценочной комиссии.
4. Разработка и утверждение вопросов, относящихся к методическому обеспечению и организации процесса оценки кадрового потенциала.
5. Разработка и утверждение календарного плана и рабочей программы оценки кадрового потенциала.
6. Подбор исполнителей оценки и экспертов.
7. Составление списка оцениваемых работников.
8. Ознакомление оцениваемых с методическими и организационными положениями.
9. Сбор информации об оцениваемых и ее анализ.
10. Формирование и утверждение окончательных оценок.
11. Ознакомление оцениваемых с результатами оценки.
12. При наличии апелляции со стороны оцениваемых или исполнителей оценки рассмотрение и принятие решений по апелляции.
13. Обсуждение и подведение итогов оценки кадрового потенциала предприятия.
14. Использование окончательных оценок в деятельности предприятия.
15. Хранение оценочной информации.

Главным условием оценки кадрового потенциала является установление ее показателей, определяющих принадлежность работника к организационно-социальной системе, во втором – соответствие профессиональным требованиям.

Следовательно, выбранные показатели должны характеризовать не только общие моменты для всех работников предприятия, но и специфические для конкретных работников.

Показатели оценки кадрового потенциала условно разделяются на следующие группы:

- результативность труда;
- условия для достижения результативности труда;
- профессиональное поведение [2, С. 902].

Показатели оценки результативности труда можно разделить на две группы – мягкие и жесткие. К первой группе относятся те показатели, которые зависят от субъективного мнения исполнителя-оценщика. Их используют с ограниченной возможностью измерения результата оценки. Показатели второй группы напротив легко измеримы, и, как правило, охватываются информационной системой предприятия. Данные показатели формули-

руются субъективно разработчиками методики оценки. В то же время они должны поддаваться объективной оценке со стороны руководства. Среди жестких показателей можно выделить показатели, связанные с производственной системой предприятия, подразделения системы управления предприятием, а также имеющие взаимосвязи с внешней средой: снабжение, сбыт и др. [2, С. 903].

Условия для достижения результативности труда – это способности и возможности работника, его личностные качества и мотивационные установки.

Существуют два подхода к содержанию оценки кадрового потенциала. В соответствии с первым подходом можно выделить три его составляющие:

- оценка работ;
- оценка деловых и личностных качества работника;
- оценка качества исполнения работ.

Согласно второго подхода, оценка работ не является составляющей оценки персонала, а представляет собой шаг подготовительного этапа при разработке системы показателей. Поэтому многие специалисты при оценке предпочитают этот подход – оценка деловых и личностных качеств работника и оценка качества выполнения работ. Ко второй составляющей в данном случае относят оценку профессионально-квалификационного уровня.

К критериям, которые используются при проведении аттестации в процессе оценки кадрового потенциала, относятся:

1) компетентность. Она включает в себя знания, навыки, умение применять знания при решении профессиональных задач. Критерии компетентности делятся на две группы:

- профессиональная компетентность, при которой критерии соответствуют рабочему месту, виду деятельности, результатам работы;
- корпоративная компетентность – критерии соответствуют целям и задачам предприятия, человеческим качествам оцениваемого [3, С. 136].

Таким образом, критерии оценки кадрового потенциала являются те признаки, которые определяют степень проявления деловых и личностных качеств работника, результативность его труда, мотивационную среду и его поведение в процессе деятельности.

Управление оценкой кадрового потенциала предприятия должно проводиться с помощью профессиональных стандартов, учитывая требования и специфику предприятия. Критерии оценки должны соответствовать целям предприятия и быть выражены в виде количественных, временных и финансовых показателей.

Критерии оценки – это тот порог, который показывает удовлетворяет значения показателя установленным требованиям или не удовлетворяет.

Следовательно, оценка результатов труда является одной из функций управления персоналом, направленной на повышение эффективности труда.

Если проводить оценку труда различных категорий работников, то она будет различаться по значимости, задачам и показателям. В результате этого, необходимо при выборе критериев учитывать:

- решение каких задач будет использовать результаты оценки;
- к какой категории работников будут применяться данные критерии.

Так, результат труда руководителя может определяться итогами производственно-хозяйственной деятельности – получение прибыли, выполнение плана, рост объема продаж или числа клиентов и т.д. Кроме того, результативность труда руководителя характеризуют также показатели социально-экономических условий труда работников, находящихся в его подчинении.

В свою очередь результаты труда специалистов могут выражаться объемом, качеством и своевременностью выполнения своих должностных обязанностей.

Следует отметить, что очень часто на практике при оценке руководителей и специалистов используются не только количественные показатели, но и показатели, которые определяют факторы, оказывающие влияние на достижение результатов деятельности. Среди них можно выделить:

- оперативность работы;
- напряженность и интенсивность труда;
- сложность труда;
- качество труда и др. [3, С. 137].

Эти показатели характеризуют деятельность работника по критериям, которые соответствуют представлениям о том, как следует исполнять данные функции, а также о том, какие качества работник должен проявлять в связи с этим исполнением.

Таким образом, многочисленные показатели оценки кадрового потенциала условно разделяют на несколько групп.

Показатели первой группы характеризуют затраты труда, его интенсивность, сложность работы, особенности производственного процесса.

Показатели второй группы оценивают результаты труда. Они могут быть прямыми (например, объем продукции) и косвенными, определяющими влияние труда.

Третья группа – показатели профессионального поведения работника.

К четвертой группе относятся личностные качества работника.

Подводя итоги, следует отметить, что управление процессами оценки кадрового потенциала предприятия является эффективным инструментом, позволяющим, с одной стороны, добиться качественно нового уровня в управлении трудовыми ресурсами, с другой - преодолеть проблемы «отстающего» развития предприятия.

#### *Список использованных источников:*

1. Бежик Н.Р. Современные методы оценки кадрового потенциала компании / Н.Р. Бежик // В сборнике: Молодой исследователь: вызовы и перспективы. сборник статей по материалам СХ международной научно-практической конференции. - 2019. - С. 114-119.
2. Загоруйко И.Ю. Экономический анализ структуры и методика оценки кадрового потенциала предприятия / И.Ю. Загоруйко, Ж.В. Эстерлейн, С.М. Леготкина // Экономика и предпринимательство. - 2021. - № 12 (137). - С. 900-905.



3. Игнатенко С.В. К вопросу оценки кадрового потенциала организации / С.В. Игнатенко, Т.Е. Лебедева // В сборнике: Социальные и технические сервисы: проблемы и пути развития. Сборник статей по материалам VI Всероссийской научно-практической конференции. Мининский университет. - 2019. - С. 135-139.
4. Оценка персонала в организации : учебное пособие / А.М. Асалиев, Г.Г. Вукович, О.Г. Кириллова, Е.А. Косарева. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2023. - 171 с.

*Евтеева А.А., Лукьянов А.Е.*  
*магистранты 2 курса программы «Бизнес-аналитика»*  
*Научный руководитель: Егорушкина Т.Н., к.э.н., доцент*  
*Тульский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова*  
*(Россия, г. Тула)*

## **ТРЕНДЫ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ**

**Аннотация:** В статье рассмотрены вопросы управления персоналом и проблемы во взаимодействия его с руководством компании и рынка в целом. Перечислены проблемы и предложены пути их решения. Освещены критерии, по которым выбирают, на настоящий момент, квалифицированных сотрудников.

**Ключевые слова:** персонал, развитие, управление.

Персонал, это то, за счет чего функционирует любая компания. Координация работы всех звеньев, отдельная сложная наука, которая идет в ногу со временем, а точнее с развитием рынка, комплекс мер и действий. Целая дисциплина, которая подвергается постоянным совершенствованиям, внедрению новых методов управления сотрудниками.

Управление персоналом, как наука, уже распространилась по разным учебникам, научным журналам и разнообразных статьях. Существует литература как зарубежного, так и отечественного производства. Недостаток у них общий, заключается в рассмотрении организации только, как большой корпорации, где трудится не одна тысяча сотрудников. Тогда как, в современном мире популярность набрали разнообразные индивидуальные предприниматели, которые в своей численности сотрудников, часто, имеют не более десяти человек. И это две абсолютно разные системы и внутренние звенья функционируют совершенно по-разному. Ведь одно дело скоординировать работу маленького ИП, где в структуре только директор, отдел финансов или бухгалтерия, и сотрудники непосредственно осуществляющие услуги. Другое дело завод, где существует отдел финансов, бухгалтерия, плановый, цеха, производство и прочие звенья этой огромной системы.

В нашей стране мало научных работ посвященных управлению персоналом, помимо этого, нет четкого деления этой информации по отраслям, и тем более по сферам, а последнее сейчас считается наиболее востребовано. Любое предприятие существует для того, чтобы удовлетворять потребности общества. Из чего следует необходимость ориентира именно на покупателя. А на данный момент не хватает исследований на тему доходов населения, импортозамещение и из него вытекающий рост цен. Данная проблема связана с относительной новизной исследований. В добавок, в России не одорожден сервис по региональному аспекту.

В современном мире сфера услуг возвышается над всеми остальными, а следовательно, принятие трендов управления персоналом очень важно. Тем более в последнее время наметились преобразования в данной науке. Новая парадигма менеджмента говорит о том, что предприятие это сложная система, которая контактирует с внешней средой и подвергается изменениям за счет нее. С каким успехом организация будет существовать на рынке, зависит от умения отдела менеджмента приспосабливаться к воздействиям извне.

В связи с вышеуказанными обстоятельствами, большинство компаний Европы и Америки, контролируют очень тщательно, какие нововведения происходят в их организациях, а для этого набирают на работу только квалифицированный персонал, который хорошо подготовлен. В России же к таким мерам еще не прибегают. Это связано с множеством обстоятельств: департаменты по управлению изменениями малочисленны в нашей стране, законодательство в стадии пилотного режима, постоянные санкции в адрес нашего государства. [2]

Несмотря на бедность научных работ по теме управления персоналом, реальность показывает то, что существование компании на рынке зависит именно от кадров. По этой причине, сейчас занимают место проблематика формирования корпоративной культуры, коученге, лидерства. Одной из причин, такого торможения России в вопросе развития персонала является завышенная оценка опыта зарубежных стран, который считался в тех краях актуальным 10 лет назад.

На современном этапе, различные этапы процесса управления, позволяют оптимально оценивать эффективность методов, концепции использования человеческих ресурсов. То есть, начинает формироваться национальная концепция управления персоналом. По этой причине, сейчас, актуальны публикации об оценке профессионализма сотрудников, инвестиции в человеческий капитал и развитии персонала, как повысить производительность труда, и как вообще найти хороших квалифицированных людей, знающих свое дело. По мнению Кафидова, чтобы человеческие ресурсы превратились в человеческий капитал, нужно вложить в своих сотрудников достаточное количество инвестиций и усилий.

Существует множество факторов, основанных на целях и субъектах оценки, от которых зависит критерии и методы оценки персонала. Наиболее значимые из них:

- профессиональные, то есть опыт и квалификация;
- деловые – ответственность и инициативность;
- морально-психологические – честность, стрессоустойчивость, способность к обучению;
- специфические – навыки и мастерство.

Помимо вышеперечисленного к методам оценки персонала можно отнести: анализ анкетных данных, отзывы руководителей, анализ личных достижений, результаты труда, интервью, психологическое тестирование, различные тесты.

Данная история с оценкой персонала нужна сотрудникам службы кадров предприятия. На основе этих данных они разрабатывают систему мотивации. Которая в дальнейшем должна помочь повысить эффективность деятельности.

Заработанная плата – это то, ради чего трудится каждый человек. На основе этой весомой причины, была создана концепция P4P, которая подразумевает соотношение заработной платы от того, насколько эффективно работает человек. Размер оплаты труда основывается на выполнении заданий, как индивидуальных, так и групповых. Компания создает цели, которые будут развивать их бизнес. На основании этого, происходит выбор типов поведения, которым компания должна придерживаться, это и будет стимулировать работников. Как показывает практика, сотрудники начинают придерживаться заявленному поведению, интересам компании, более близки к целям компании. При таком поведении, работодатели разрабатывают систему стимулов, которые оплачиваются при условии, что поведение сотрудника согласуется с целями компании.[5]

Такая идея дополнительной оплаты труда, за счет мотивирования сотрудников появилась в 70-ых годах 20 века. В то время, стало актуальным изучать социально-психологические особенности мотивации и как это можно реализовать на практике. Сейчас системы P4P и PFP являются целой философией мотивации персонала. «Pay for Performance», что в переводе означает «плата за использование», популярна на данный момент в крупных торговых сетях, частично, в области здравоохранения, в России. В странах Европы и США это практика давно распространена как в государственном, так и в коммерческом секторе экономике.[3]

В нашей стране существует тенденция к росту капитализации, которая зависит от роста доходов персонала. И вышеописанную систему мотивации практикуют активно IT компании.

Концепция PFP, помимо значительных положительных моментов, имеет и ряд минусов. Одной из слабых сторон данной идеи является то, что сотрудники, начав получать прибыль за дополнительную работу, будут в дальнейшем нацелены только на возможность заработка. При этом они не будут брать или будут избегать идеи и задачи, которые не принесут дохода. Отсюда, могут сойти на нет в компании проекты по каким-либо инновациям, и вся производительность будет заключаться исключительно на производстве.

Когда компания имеет систему стимулов, это хорошо для ее продвижения. Вместе с системой, имеются и ряд целей. Для наиболее эффективного существования на рынке, следует фирме выбрать одно направление. В реальности, получается так, что руководители не могут сконцентрироваться на одной стратегии и каждый квартал меняют систему стимулов. Происходит такое частое изменение, по причине разных данных на отчетные периоды, а следовательно, и разных проблем, которые возникают по ходу деятельности. С одной стороны, руководители стараются решать проблемы по мере их поступления, и такие действия вполне оправданы. С другой стороны, теряется

доверие сотрудников, ведь они аккумулировали все свои силы на решение одних вопросов и даже уже в стадии предложения идеи, а руководители резко меняют приоритеты. На фоне таких разногласий, система стимулов теряет свою стабильность.[1]

Вышеописанное поведение руководителей, завязано на их способности проводить оценки систем, а в дальнейшем умение определять пути совершенствования деятельности компании. Для этого происходит разработка методики оценки, в которой используются особый набор критериев, показателей и алгоритма оценки, которые отличаются разнообразием и зависимы от многих факторов.

Существуют подходы к управлению персоналом, которые будут перечислены далее:

- Персонал рассматривается как совокупность, то есть один работник, деятельность которого отражается на всех показателях организации;
- Трудовые ресурсы проверяются на эффективность своего использования;
- Человеческий капитал, насколько эффективно в него вкладываются ресурсы;
- Насколько эффективны затраты на персонал;
- Оценка результативности всей системы оценки персонала.

На практике применяют комплексный или интегральный метод, благодаря которым можно оценить одновременно несколько показателей и эффектов. Популярным является метод, позволяющий оценить предприятие с эталонными показателями. Называется он бенчмаркинг или метод эталона, или сравнительный анализ. Недостаток здесь не всегда полная и достоверная информация о организации, которую взяли за эталон.

Еще одним методом, который идет параллельно первому – это экспертный метод. Этот метод по своему действию комплексный. В роли экспертов могут выступать как работники предприятия, имеющие опыт в сфере услуг, так и приглашенные консультанты, советники и эксперты. Популярность метода, не исключает наличие недостатков. Оценки могут значительно отличаться и на это влияют источники информации, обстоятельства, новая информация, общество и другие.

За рубежом, страны, активно используют систему сбалансированных показателей – Balanced Scorecard, BSC. Факторами являются потребители, финансы, бизнес-процессы, влияющие на эффективность, развитие и потенциал.

К этому перечню методов можно добавить метод парных сравнений, тестирование, бальный, метод рангового порядка, систему графического профиля, метод эксперимента, а также матричный и биографический метод и другие. [4]

Таким образом, управление персоналом весьма сложная система методов. Сложность деятельности заключается в том, что как персонал, так и руководители должны входить в положение друг друга. Со стороны первых, понять, что вышестоящие лица в компании стараются решать проблемы по

мере их поступления, при этом желательно как можно скорее. Со стороны вторых, что если сотрудникам дали какой-то проект, то они погружены работой над ним, и дополнительно решать каждый квартал новые проблемы фирмы, достаточно сложно.

*Список использованных источников:*

1. Беляев М.К. Организационные изменения: зарубежный опыт и российские реалии / М.К. Беляев, Е.В. Прасова // Современные научные исследования и инновации. 2019 - № 11. [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2019/1140315>
2. Капустина Н.В. Методология оценки стратегических и тактических факторов риска современной развивающейся организации / Н.В. Капустина // Управление экономическими системами. – 2018. - № 1. [Электронный ресурс]. URL: <http://uecs.ru/en/management-theory/item/3332-2018-01-28-12-14-07>
3. Богач А. Лидерство и руководство. Развитие управленческих компетенций / А. Богач, Г. Новикова. – СПб.: БХВ-Петербург, 2019. – 223 с.
4. Друкер П. Эффективный руководитель / П. Друкер; пер. с англ. О. Чернягвской. -4-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер: Эксмо, 2020. – 240 с.
5. Бажин А.С. Удовлетворенность трудом как элемент кадровой политики организации / А.С. Бажин // Управление развитием персонала. – 2015. - № 2.
6. Савина, С.А. Инновационные подходы в практике управления персоналом в условиях цифровизации/ Савина С.А., Копылов С.И.// Современный менеджмент: проблемы, анализ тенденций, перспективы развития. Материалы IV международной научно-практической конференции. Волгоград, 2022: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=48769430>

**Зуева С.М.**

*студентка 1 курса направления «Менеджмент»  
Научный руководитель: Калиниченко М. П. к.э.н., доцент  
Тульский филиал РЭУ им. Г. В. Плеханова  
(Россия, г. Тула)*

## **АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА КАК ИНСТРУМЕНТ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА РАБОТНИКОВ**

**Аннотация.** В данной статье рассматриваются методы аттестации персонала, порядок аттестации, роль аттестации в рамках стратегической политики организации. Делается утверждение, что именно на основании аттестации персонала организации можно проводить дальнейшую политику по работе с персоналом, а также показывается взаимосвязь аттестации, стимулирования труда и повышения эффективности работы организации.

**Ключевые слова.** Аттестация, эффективность организации, стимулирование и мотивация, персонал

Самый важный ресурс любой организации – это её сотрудники. Они осуществляют важную функцию, которой организация не имеет права пренебрегать, и нуждаются в стимулировании, поощрении и вовлечении в деятельность организации. Трудовая мотивация очень важна, потому что без неё очень тяжело внутренне побудить сотрудника на качественное и быстрое выполнение порученных ему заданий. Ведь лучше и эффективней работать будет тот сотрудник, который имеет чёткое представление, для чего

ему стараться. Поэтому грамотные навыки разнообразной трудовой мотивации сотрудников необходимы каждому современному руководителю организации для обеспечения перспективной и успешной деятельности организации.

Для начала стоит отметить, что стимулирование труда принципиально отличается от трудовой мотивации. Сущность данного различия заключается в том, что само стимулирование труда – это одно из внешних средств воздействия на исполнителя (сотрудника, работника), с помощью которого, может реализоваться трудовая мотивация. При этом, чем выше степень формирования взаимоотношений в организации, тем реже в качестве средств управления сотрудниками используется стимулирование труда. Это связано с тем, что профессиональное развитие и мотивация сотрудников организации приводит к тому, что персонал организации сам проявляет заинтересованное участие в делах организации, осуществляя необходимые действия, никак не дожидаясь или же, вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия.

Эффективная система мотивации и стимулирования труда даёт возможность привлекать, развивать человеческий и трудовой потенциал, формирует заинтересованность сотрудников в увеличении личных количественных и качественных результатов труда, проявляет креативные возможности, увеличения степени их компетентности, что выражается в уменьшении удельного веса активной работы на единицу работы/продукции и увеличение свойства исполняемой работы.

В соответствии с ТК РФ проведение аттестации работников на соответствие занимаемой должности обязательно для научных сотрудников (ст. 336.1 ТК РФ) и педагогов (ст. 332 ТК РФ). При этом научные сотрудники должны проходить аттестацию не реже чем раз в 5 лет и не чаще раза в 2 года. Периодичность аттестационных проверок для педагогов – раз в 5 лет.

Кроме этих случаев, прописанных в ТК РФ, аттестация предусмотрена в некоторых отраслевых нормативно-правовых актах для урегулирования порядка ведения деятельности (чаще всего небезопасной).

Так, обязаны проходить аттестацию:

- работники, призванные обеспечивать транспортную безопасность (ст. 12.1 закона «О транспортной безопасности» от 09.02.2007 № 16-ФЗ);
- государственные гражданские служащие (ст. 48 закона «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 № 79-ФЗ);
- работники, отвечающие за погрузку/выгрузку, размещение, крепление грузов на железнодорожном транспорте и работы, связанные с движением и маневрированием поездов (п. 4 ст. 25 закона «О железнодорожном транспорте в Российской Федерации» от 10.01.2003 № 17-ФЗ);
- работники, занятые в сфере промбезопасности (ч. 2 ст. 9 закона «О промышленной безопасности опасных производственных объектов» от 21.07.1997 № 116-ФЗ);

- лица, возглавляющие федеральные унитарные предприятия (постановление Правительства РФ «О порядке заключения трудовых договоров и аттестации руководителей...» от 16.03.2000 № 234) – раз в 3 года;

- прочие категории работников, специально указанные в законах и отраслевых нормативных актах (к примеру, пожарные, спасатели, работники прокуратуры, авиаторы и пр.).

Порядок проведения аттестации может регламентироваться актами, не носящими нормативный характер. Так, например, работники учреждений культуры и искусства проходят аттестацию в соответствии с письмом Минкультуры России от 08.02.2010 № 7790-44/04-ПХ.

Зачастую работодатели используют аттестацию для проверки соответствия квалификации сотрудников с целью их последующего увольнения. Так, в п. 3 ч. 1 ст. 81 ТК РФ указывается на возможность увольнения сотрудников работодателем в связи с их плохими аттестационными результатами.

Аттестация персонала в организации – важный аспект управления персоналом. Аттестация персонала организации представляет собой процедуру оценки деловых и должностных качеств сотрудника.

Таблица 1. Методы аттестации персонала и их эффективность

Название метода	Характеристика	Эффективность
1. Метод экспертной оценки	Каждого сотрудника оценивает специалист или группа специалистов по установленным заранее критериям. После этого производится оценивание сотрудника.	Трудозатратный, требующих длительной подготовки и наличия специалистов.
2. Моделирование рабочей ситуации	Данный метод применяется с целью определить умение персонала выйти из сложной ситуации на работе, удовлетворив клиента.	Метод является эффективным, если используется в комплексе с другими.
3. Экзамен	Данный вид аттестации персонала используется для выявления профессиональных качеств сотрудника. Более обширный, нежели тестирование	Эффективный метод, так как позволяет чётко понять уровень знаний сотрудника.
4. Собеседование	Проводится с целью выявления профессиональных и личностных качеств сотрудника.	Метод является эффективным, если используется в комплексе с другими.
5. Тестирование	Чаще всего проводится для выявления профессиональных качеств.	Эффективный метод, так как позволяет чётко понять уровень знаний сотрудника. Однако результат во многом может зависеть от качества проводимого теста
6. Квалификационная работа	Представляет собой разработку самостоятельного задания. Например, решение какой-либо конкретной проблемы компании.	Трудозатратный, но хорошо раскрывающий потенциал сотрудника

Методы аттестации персонала различаются в зависимости от целей и специфики деятельности организации. Можно выделить самые распространённые методы аттестации персонала организации. Отообразим их в таблице 1.

Критерии аттестации персонала разрабатываются в каждой отдельной организации и зависят от специфики работы организации. Важным и постоянным критерием оценки персонала являются профессиональные качества [3, с. 160]. Также, чаще всего, важное значение придаётся личностным качествам сотрудника. Например, таким как доброжелательность, умение общаться, лидерство, ориентация на результат, умение сочувствовать и т.д. [1, с. 183].

Исходя из таблицы можно сделать вывод, что каждый из методов является во многом эффективным, однако в то же время все они могут дать обратный требуемому результат, то есть демотивировать работников, а, следовательно, снизить производительность труда. Главной причиной этому является нестабильная атмосфера, повышение уровня стресса персонала.

На основании аттестации персонала организации можно [2, с. 498]:

1. Создавать премии для сотрудников.
2. Повышать или понижать в должности.
3. Переводить на должность, которая наиболее подходит данному сотруднику.
4. Произвести увольнение сотрудника.
5. Отправить сотрудника на повышение квалификации и т.д.

С целью предотвращения создания стрессовой обстановки для работников, имеет смысл делать акцент на положительные для сотрудника последствия, т.е. премии, повышение в должности и т.д. Увольнение же стоит применять лишь в исключительных случаях, когда другие способы улучшения эффективности работника не помогли.

Так или иначе, выбирая любую цель аттестации (например, сокращение численности персонала, оценка квалификации сотрудников и т.д.), имеет место стимулирование труда, а, следовательно, и повышение эффективности работы организации в целом, так как работники стремятся сохранить свою должность или добиться повышения, получить премию или надбавку к заработной плате и так далее.

Таким образом, аттестация персонала – важная часть работы с персоналом, требующая качественного проведения, а также способности верно применять результаты в работе с сотрудниками.

*Список использованных источников:*

1. Барков С.А. [и др.] Управление человеческими ресурсами в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для академического бакалавриата / Барков С.А. [и др.]; под редакцией Баркова С.А. Зубкова В.И. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 183 с.
2. Литвинюк А.А. [и др.] Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / Литвинюк А.А. [и др.] ; под редакцией Литвинюка А.А. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 498 с.



3. Храмова Т.М. [и др.] Управление персоналом организации. Технологии управления развитием персонала : учебник / Т.М. Храмова Т.М., Ходенкова О.П., Минева О.К., Ахунжанова И.Н., Мордасова Т.А. – М. : ИНФРА-М, 160 с.
4. Савина С.А. Технологии мотивации персонала в современных предприятиях/ Савина С.А. // Развитие финансового рынка и предпринимательских структур в современных условиях. Материалы Всероссийской научно-практической конференции, проводимой в рамках Всемирной недели предпринимательства. Волгоград, 2022, с.321-324 ; <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=47996346>

**Зыкович Д.В.**

*студент 2 курса направления «Экономика»*

*Научный руководитель: Тищенко Л.И.*

*старший преподаватель кафедры менеджмента, учета и финансов*

*Минский филиал РЭУ им. Г. В. Плеханова*

*(Беларусь, г. Минск)*

## **СОВРЕМЕННЫЕ ФОРМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА И РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ**

**Аннотация.** Необходимость исследований, поиска и систематизации актуальных форм оплаты труда обусловлено несовершенством системы материального стимулирования персонала в связи с динамичным изменением конъюнктуры рынка, появлением новых форм коммерческой деятельности и технологичных профессий. Неэффективным является подход к формированию системы оплаты труда в современном управлении человеческими ресурсами по принципу «раз и навсегда» в условиях активных социально-экономических трансформаций и востребованности новых профессиональных компетенций и соответствующих личностных качеств сотрудников. В статье проведен краткий анализ стимулирующей функции заработной платы и гибких форм ее использования с целью повышения эффективности системы управления человеческим ресурсом в организации.

**Ключевые слова:** система стимулирования, заработная плата, тарифные ставки, оклад, грейдирование.

На сегодняшний день человек в организации является основным ресурсом, более весомым, более стратегически эффективным и ресурсоемким, особенно в условиях энергетического кризиса и глобальных конфликтов, для обеспечения конкурентных преимуществ, чем обладание любыми другими организационными ресурсами – материальными (недвижимость, производственные сооружения, сырье и др.) и нематериальными (репутация, бранды, патенты и др.). Это связано с тем, что все производственные процессы, рациональность использования и экономии других ресурсных источников зависят от человека, выполняющего трудовые функции. Ведь на практике успешная фирма, зачастую, использует те же факторы производства, что и ее соперники, но благодаря инновационному управлению в системном ресурсосбережении и рациональном воссоздании творческого потенциала человеческого капитала направляет эти факторы в производство продуктов и услуг, отличающихся более высоким качеством, но более низкими издержками [4].

Исходя из того, что на устойчивую динамику развития современного предприятия оказывают стимулирующее воздействие профессиональная компетентность кадрового состава, творческий потенциал и стремление к его генерированию, важное значение в профессиональном менеджменте придается успеху мероприятий по использованию и совершенствованию трудовых кадров. В соответствии с этим система управления персоналом конкурентоспособной организации нуждается в разработке и внедрении новых подходов и методов, способствующих формированию профессиональных компетенций, востребованных на данном этапе, соответствующих требованиям новой социально-экономической реальности, использованию «работающих» программ мотивации, в поиске нестандартных решений возникающих при этом трудовых конфликтов, установлении успешных коммуникаций и др. Все это актуализирует задачи поиска и внедрения инновационной методологии в управление человеческим ресурсом организации. [2, с. 29].

Как известно, в управлении важная роль в каждой организации отводится системе заработной платы в соответствии с ее основными функциями (распределительной, воспроизводственной, стимулирующей, статусной, накопительной). От эффективности этой системы зависит не только престижность компании для работающих в ней и потенциальных кандидатов на трудоустройство, но и ее конкурентоспособность на внешнем рынке. Отрыв показателей оплаты труда от индивидуальных производственных усилий, от творческих стараний работника приводит к ослаблению стимулирующей функции заработной платы и резко снижает инициативность, инновационность, доверие к руководству и веру в мотивационную справедливость. Разумеется, заработная плата является не единственным, но одним из ключевых факторов стимулирования труда, поскольку от ее размера и своевременной выплаты напрямую зависит объем производительности труда, качество выполняемой работы, общая удовлетворенность персонала своим положением и, как следствие, эффективность организации. Однако, адекватно подобранная система оплаты труда стимулирует не только производительную активность всех работников, но и способствует комфортной обстановке, энтузиазму и их участию в поиске оригинальных стратегических направлений организационного развития.

Стимулирующая роль заработной платы формируется при установлении тесной взаимосвязи уровня оплаты труда с итоговыми результатами трудовой деятельности работника. Возможно это при условии соблюдения ключевого принципа справедливости заработной платы – применения гибких систем оплаты работы, учитывающих как коллективные критерии производственной результативности, так и индивидуальные. По мнению Н. П. Суптело реализации стимулирующей функции заработной платы могут способствовать следующие направления в менеджменте современной организации [3, с. 91]:

1. Заработная плата на основе тарифных ставок и окладов дополняется выплатой работникам премий, которые учитывают коллективные и индиви-

дуальные достижения, и качество работы. Учет коллективных результатов, отражающих вклад отдельной команды в конечные успехи деятельности организации, осуществляется по итоговым показателям структурных подразделений. Для определения трудового вклада каждого работника в суммарный эффект функционирования подразделения необходимо проводить регулярную оценку уровня качества их труда (например, через рейтинговые показатели).

2. Стимулированию реализации творческого потенциала работников способствует и изменение базовой части оплаты труда работников (тарифных ставок и окладов) в зависимости от их рейтинговых показателей. Последние могут влиять на повышение или понижение ставок и окладов через корректирующий коэффициент. Для осуществления данной меры необходимо внесение соответствующих изменений в правовую основу оплаты труда.

3. Предложенные меры по созданию гибкой системы материального стимулирования должны сопровождаться гибкой системой социальных выплат и льгот.

Ведущие эксперты утверждают, что тарифная система в ее нынешнем виде абсолютно не эффективна и требует реформирования в пользу гибких систем оплаты труда. Это обусловлено тем, что существующие тарифные ставки не отвечают индивидуальным или коллективным результатам труда, зачастую несоразмерны со стоимостью потребительской корзины современного трудоспособного гражданина, необходимой для обеспечения нужд членов его семьи. Основопологающими факторами при формировании общегосударственной системы оплаты труда должны быть диверсификация и увеличение объемов продаж, продвижение отечественной продукции на имеющиеся и потенциальные рынки.

Наиболее распространенными и эффективными разновидностями гибких систем оплаты труда является система, основанная на собственной тарифной сетке организации, коммиссионная, а также на основе плавающих окладов и грейдов. При применении системы оплаты труда на основе оригинальной тарифной сетки профессии, разряды и должности работников закрепляются в локальном нормативном правовом акте. При этом исходя из норм трудового законодательства тарифная сетка должна учитывать степень сложности труда и уровни квалификации. Следует отметить, что при таком формировании оклада работника основным минусом является то, что мотивация в первую очередь будет зависеть от системы премирования. Грейдовая оплата отличается тем, что учитываться будет уровень или, так называемый ранг, конкретной должности, а не индивидуальные заслуги работника, при этом критерии для оценки для всех должностей универсальны.

Система оплаты труда на основе плавающих окладов предполагает формирование нового должностного оклада на последующий месяц исходя из результатов труда за предыдущий расчетный период. Это требует утверждения критериев оценки производительности труда в локальных нормативных правовых актах организации. Критериями определяется зависимость

заработка каждого конкретного работника или структурного подразделения от результатов труда, прибыли организации, и суммы денежных средств, определенной на выплату заработной платы.

Комиссионная система оплаты труда является наиболее актуальной в области торговли и подразумевает комиссионное вознаграждение, чаще всего в виде фиксированного процента от продаж. Как правило, используется два типа комиссионной формы оплаты труда: комиссионно-премиальная (оклад и проценты) и комиссионно-сдельная (только проценты от продажи). Главной особенностью комиссионной системы является относительно невысокий размер оклада наряду с потенциально высоким размером переменной части заработной платы в виде комиссионных выплат.

Анализируя отечественный и зарубежный опыт использования современной системы оплаты труда следует отметить, что на предприятиях Республики Беларусь размер переменной части заработной платы в виде различных премий и доплат, зачастую, превышает соответствующие показатели в западных компаниях. Однако, таким образом лишь формально формируется приемлемое значение общего заработка и не происходит мотивирование персонала в соответствии с поставленными целями по росту производительности труда. Сильным фактором, воздействующим на рынок труда и модели взаимоотношений работодателя с работником, становится тотальная цифровизация всех сфер социально-экономической жизнедеятельности и в нашей стране. Эти процессы требуют кардинальных изменений не только количественных индикаторов рынка труда, но и трансформации форматов управления трудовыми взаимоотношениями [1, с. 247].

Успешное внедрение гибких систем оплаты труда демонстрирует Сингапурский опыт. В середине 80-х годов в период развивающегося кризиса в странах Юго-Восточной Азии одной из причин экономического спада было выявлено отсутствие реальной привязки вознаграждения работника к результатам его труда. Реформирование рынка труда и системы трудовых взаимоотношений состояла в обеспечении основной стабильной постоянной части заработной платы, сокращении вознаграждений работников при низкой производительности труда и существенном росте вознаграждений сотрудников при условии выполнения определенных параметров. Переменная составляющая может выплачиваться ежемесячно или 1–2 раза в год в зависимости от особенностей работы компании и достигнутой рентабельности. Также предусмотрен годовой прирост заработной платы с учетом стажа работы обычно в размере 1-2%. Критерии формирования заработной платы пересматриваются с интервалом не более 3 лет, предпочтительно совпадая с возобновлением коллективных договоров. Как следствие, реформы в системе оплаты труда стали основой экономической устойчивости и высоких темпов социального развития этой страны. Также в последние годы были рекомендованы ежегодные переговоры о заработной плате между компаниями и профсоюзами для осуществления своевременной корректировки управленческих решений в области оплаты труда. Несмотря на то, что гибкие системы оплаты труда применялись и ранее на Западе, в Сингапуре этот

метод был обобщен и адаптирован. Важным признается профессиональное самовыражение, когда работник помимо материального и морального поощрения получает и удовлетворение от сделанной работы, карьерного роста, повышения профессионализма и квалификации. Это положительно влияет на увеличение производительности труда работника и, в конечном счете, позволяет достигать хороших результатов в деятельности управленческого аппарата. У гражданских служащих воспитывается приверженность интересам граждан и общества. В продолжение тренда на устойчивое развитие, в 2021 году Сингапур запустил так называемый «Зеленый план до 2030 года», основанный на создании «зеленой» экономики. Таким образом, сегодня Сингапур продолжает быть примером и в разработке новых решений в области устойчивого развития и поиска экологически чистых видов бизнеса. В данном контексте обсуждаемой темы отмечаем, что к этому проекту системного развития страны будут активно привлекаться все компании и их сотрудники, что будет способствовать дальнейшему развитию национального человеческого ресурса.

Успешный опыт в системе менеджмента этой юго-восточной страны привлек внимание и интерес управленцев во всем мире. Сегодня он положен в основу формирования систем оплаты труда в таких странах, как США, Великобритания, Австралия, Франция, Япония, Южная Корея. Например, по данным Американской ассоциации менеджмента, в США в настоящее время гибкие системы используют 72 % компаний. Количество жалоб работников снизилось на 83 %, количество прогулов – на 84 %, текучесть кадров – на 70–75 %.

Анализ мирового опыта и отечественной практики совершенствования систем оплаты труда демонстрирует необходимость активного внедрения гибких систем оплаты, поскольку они обеспечивают накопление конкурентных преимуществ, способствуют формированию экспортно ориентированной экономики как на уровне предприятия, так и государства в целом, являются одним из методов предупреждения и справедливого разрешения конфликтных ситуаций, предотвращения кризисных явлений в жизненном цикле организации. Приведенные успехи и достоинства гибких систем оплаты труда, безусловно, являются целеполагающими и для белорусских, и для российских предприятий.

В заключение важно подчеркнуть, что моральное состояние персонала напрямую зависит от усилий, которые он прикладывает к выполнению трудовых функций, поэтому крайне важно, основываясь на классических концепциях по формированию мотивационной системы (А. Маслоу, В. Врума, Портера-Лоулера и других авторитетных авторов), для обеспечения значимых для каждого сотрудника стимулов профессионально определять организационные и личные задачи, осуществлять системный контроль эффективности работы, и обязательно достойно и справедливо вознаграждать. Важным аспектом успешности мотивации персонала и развития человеческих ресурсов, наряду с использованием эффективной системы оплаты труда, является также и правильно выстроенная система повышения качества

человеческого капитала, включающая, в том числе, меры по обеспечению безопасности и сохранению здоровья, созданию условий для творчества и роста трудового потенциала, поиска новых направлений использования имеющихся ресурсов и адаптации к новым технологиям и быстро меняющимся условиям. Ведь успешное функционирование и конкурентоспособность предприятий, работающих в современных экономических условиях, определяется не только уровнем их технического оснащения и прогрессивностью применяемых технологий, но и качеством организации производственных процессов и создания стимулов для их участников. Эта цель предусматривает решение двуединой задачи: обеспечить эффективное взаимодействие работников с вещественными элементами труда и сформировать, востребованные уже в новой высокотехнологичной социально-экономической среде, стимулы для обеспечения роста производительности труда и результативных трудовых отношений между ними. Новые технологии меняют современный мир и компании вынуждены менять устаревшие подходы ко всем процессам управления и переходить от традиционных экономических моделей, основанных на экстенсивных путях развития к использованию принципов устойчивой социально-экономической модели «зеленой» экономики, базирующейся на интенсивных направлениях привлечения человеческих и природных ресурсов для экономического роста и социального благополучия [5, с. 5].

*Список использованных источников:*

1. Кузьменчук, И. В. Особенности рынка труда в условиях цифровизации / И.В. Кузьменчук, Н.А. Антипенко, Л.И. Тищенко // Социально-экономическое развитие региона: опыт, проблемы, инновации. Сборник трудов VII Международной научно-практической конференции. Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Смоленский филиал. – 2020. – С. 247-251.
2. Савина, С.А. Инновационные подходы в практике управления персоналом в условиях цифровизации / С. А. Савина, С. И. Копылов // Современный менеджмент: проблемы, анализ тенденций, перспективы развития: Материалы IV международной научно-практической конференции февраль 2022 г., Волгоград / Волгоградский филиал ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова» – Волгоград: Сфера, 2022. – С.29 - 33.
3. Суптело, Н.П. Формирование гибкой системы материального стимулирования работников в организации / Н.П. Суптело, Н.П. // Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2016. – № 3 (18). – С.90-97.
4. Тищенко, Л.И. Ресурсосбережение как важное направление жизнедеятельности человечества в условиях энергетического кризиса / Л.И. Тищенко // Современные инновационные технологии и проблемы устойчивого развития общества. Материалы IX Международной научно-практической конференции. Составители В.Н. Кривцов, Н.Н. Горбачёв. – 2016. – С. 228-231.
5. Тищенко, Л.И. О необходимости перехода от традиционной модели экономического роста к «зеленой» экономике / И.В. Кузьменчук, Л.И. Тищенко, Р.Ю. Урсан // Научный аспект. –2020. Т. 1. № 1. – С. 5-12.

*Ирматова А.Б.**д.э.н., доцент Ташкентского государственного  
экономического университета  
(Узбекистан, г. Ташкент)*

## **РАЗВИТИЕ ЖЕНСКОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА В УЗБЕКИСТАНЕ**

**Аннотация:** В статье рассмотрены вопросы развития женского управленческого труда в Узбекистане, представлены некоторые результаты социологического опроса и эконометрического анализа факторов, влияющих на женский управленческий труд, выявлены основные направления по совершенствованию государственной политики в области организации женского труда в современном Узбекистане.

**Ключевые слова:** женский управленческий труд, гендерное равенство, карьерный рост женщин

За последние несколько десятилетий доля женщин, занимающих руководящие должности значительно увеличилась практически во всех странах мира. Если в развивающихся странах увеличение числа руководящих женщин, в первую очередь, влияет большим вниманием на вопросы образования и здравоохранения, то развитых странах увеличение доли женщин в управлении непосредственно влияет на государственную политику [1]. Женщины в управлении больше сосредоточены на более социальных вопросах, таких как улучшение образования, подготовки кадров, здравоохранения и социальной защиты.

В ходе опроса, проведенного республиканским центром изучения общественного мнения «Общественное мнение», респондентов спросили, как реализуется карьерный рост у женщин по сравнению с мужчинами.

По мнению 45,8 % участников исследования, карьерный рост женщин дается сложнее, чем у мужчин, так как «мужчине легче продвигаться по служебной и карьерной лестнице просто потому, что он мужчина». При этом выяснилось, что каждый четвертый респондент считает, что продвижение женщин в целом зависит от сферы деятельности и вида занятости.

Результаты опроса населения показали, что большинство участников исследования (93,8%) положительно относятся к женщинам, занимающим высокие должности в системе государственного управления или в сфере предпринимательства и бизнеса. Участники опроса выразили поддержку активным, целеустремленным и амбициозным женщинам, считая их образцом для подражания [2].

В настоящее время доля женщин в системе управления нашей страны достигла 33%. Около полутора тысяч женщин работают на руководящих должностях различного уровня по всей нашей стране.

В 2020 году впервые в истории нашей страны увеличилось количество женщин в национальном парламенте, 48 из 150 депутатов, избранных в Законодательную палату Олий Мажлиса, или 32 процента, составили женщины, а в Сенате, этот показатель достиг почти 25 процентов. Это явный результат проводимой в республике гендерной политики.

Благодаря таким результатам, Узбекистан поднялся на 37 позиций среди 190 национальных парламентов мира по количеству женщин-депутатов, тогда как 5 лет назад он находился на 128-м месте.

Таблица 1 – Динамика участия в принятии решений женщин в Узбекистане [3]

№	Показатели	2018	2019	2020	2021	2022	Динамика 2022/2018, %
1	Доля женщин, работающих в министерствах и государственных комитетах на министерских (приравненных) должностях, %	2,9	2,9	3,0	3,0	5,7	197%
2	Законодательная палата Олий Мажлиса Республики Узбекистан	12,6	32,0	32,7	32,0	32,0	254%
3	Сенат Олий Мажлиса Республики Узбекистан	20,0	24,7	23,7	24,0	24,0	120%
4	Доля женщин в составе управленческого персонала	27,0	27,0	26,6	26,5	27,7	103%

Анализ показал, что за последние три года доля женщин в Законодательной палате Олий Мажлиса Республики Узбекистан увеличилась в 2,5 раза, доля женщин в Сенате Олий Мажлиса Республики Узбекистан увеличилась в 2 раза. Однако в 2020 году по сравнению с 2018 годом было установлено, что доля женщин в административно-управленческом персонале уменьшилась на 2 процента.

Для разработки целевых программ по увеличению числа женщин в управлении необходимо определить возможности женщин в сфере управления, прямые и косвенные факторы, влияющие на него. В связи с этим был проведен эконометрический анализ, влияния основных факторов на женский труд в управлении. В качестве факторов были определены следующие показатели: брачность, рождаемость, средняя заработная платы в сфере управления, женщины, окончившие высшие учебные заведения и занятость женщин в государственном секторе.

В ходе исследования было определено, что все факторы оказывают влияние на изучаемый показатель. В результате анализа установлено, что на каждые 1000 рождений и 10 заключенных браков приходится одна женщина-управленец. То есть одним из главных препятствий на пути женского управления в наших условиях является рождение ребенка. Также было выявлено, что из 100 женщин, окончивших высшие учебные заведения, руководителями становятся только 28. Интересен тот факт, что всего одна из десяти женщин, занятых в государственном секторе, является руководителем.

Участие женщин в принятии решений на всех уровнях, создание условий для реального участия женщин в деятельности государственных орга-



нов и общественных организаций является приоритетной задачей государственной политики в области организации женского труда в современном Узбекистане.

На наш взгляд, для решения этого вопроса в современных условиях необходимо определить следующие направления:

- организовать подготовку женщин посредством семинаров и тренингов к участию в политической, государственной деятельности и управлении, разработать соответствующие программы подготовки и переподготовки женщин и широко внедрить образовательные программы подготовки глав органов местного самоуправления и лидеров сельских сообществ;

- обеспечить участие женщин во всех видах деятельности на государственной службе, не ограничиваясь традиционно занятыми секторами (образование, здравоохранение, социальные услуги);

- поощрять наличие эффективных механизмов, стратегий и программ по продвижению женщин к власти в политических партиях, формировать и развивать женский политический опыт, расширять деятельность негосударственных общественных объединений и организаций, направленных на защиту интересов женщин;

- широко формировать положительный образ успешных женщин в сфере политики, науки, предпринимательства и управления,

- сформировать Национальный женский кадровый резерв из ответственных, образованных и предприимчивых женщин, работающих на государственных и негосударственных предприятиях;

- стимулировать создание женских ассоциаций, центров и других организаций для обмена опытом, расширения инициатив, формирования и развития лидерских качеств у женщин.

*Список использованных источников:*

1. Zohal Hessami, Mariana Lopes da Fonseca, Female political representation and substantive effects on policies: A literature review, *European Journal of Political Economy*, Volume 63, 2020, 101896, ISSN 0176-2680, <https://doi.org/10.1016/j.ejpoleco.2020.101896>.
2. <https://ijtimoiyfikr.uz/tadqiqotlar/zhamiyat/1269.htm> – официальный сайт республиканского Центра изучения общественного мнения «Общественное мнение».
3. <https://gender.stat.uz> – официальный сайт Гендерной статистики Государственного комитета статистики Республики Узбекистан

*Ирьянова Я.И., Джавадов Г.А.*

*Студенты 4 курса направления подготовки 38.03.04  
«Государственное и муниципальное управление»*

*Научный руководитель: Соколов А.А., канд. экон. наук  
Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС  
(Россия, г. Волгоград)*

## **ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА: ПОНЯТИЕ И МЕСТО В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**Аннотация.** В статье определяется понятие и выявляется сущность организационной культуры, рассматриваются ее признаки и место в системе управления персоналом, исследуется влияние организационной культуры на деятельность организации.

**Ключевые слова:** организационная культура, субкультура организации, влияние организационной культуры, корпоративная культура.

Организационная культура является ключевым основанием жизненного потенциала любой организации, поскольку, как таковая, культура «имеет в качестве своей предпосылки целостность моментов деятельности: производства и познания, общения и целеполагания, системы ценностей». Организационная культура играет весьма важную роль в качественной стороне установления связей и налаживания отношений с персоналом организации, ибо культура последней оказывает непосредственное влияние на имидж организации, который, в свою очередь, способствует донесению соответствующей информации до персонала, для которого важно понимание и усвоение ценностных ориентаций данной организации.

Научная литература по менеджменту признает синонимичность семантического содержания дефиниций «организационная культура», «культура организации», «корпоративная культура», поскольку все эти дефиниции указывают на приоритет ценностных ориентаций, лежащих в разработке и регламентации организационных правил, традиций и норм поведения персонала.

Научный интерес к оптимизации и развитию организационной культуры детерминирован, во-первых, условиями жесткой конкуренции на глобальном рынке; во-вторых, необходимостью успешного функционирования, устойчивого положения и высокой конкурентоспособности организации в долгосрочной перспективе.

Ф. Харрис и Р. Моран выявили 10 содержательных признаков, которые свойственны организационной культуре [1, с 123]:

- 1) осознание сотрудником себя самого и собственного места в компании;
- 2) язык общения и характеристика коммуникаций, свойственных организации;
- 3) внешний вид сотрудников;
- 4) пищевые традиции и привычки;
- 5) отношение ко времени;
- 6) отношения сотрудников друг с другом;
- 7) нормы и ценности;

- 8) мировоззрение;
- 9) самореализация сотрудников;
- 10) мотивирование сотрудников.

Данные характеристики организационной культуры в целом являются отражением её смысла и концепции. Содержание культуры организации является не только суммой показателей по каждой из характеристик, но и тем, насколько тесной является связь между ними, а также степенью формирования профилей определенных культур. Важнейшим признаком определенной организационной культуры является приоритетность характеристик, которые ее формируют.

Элементы культуры отдельной организации настолько индивидуальны, что для каждой организации даже при одинаковых условиях характер организационной культуры будет уникален. Организационная культура находится в тесной связи с менеджментом организации. Можно сказать, что организационная культура является мощным инструментом, позволяющим сориентировать сотрудников организации на достижение общих целей и задачи, мобилизуя инициативу работников, обеспечивая их лояльность и преданность, оптимизируя процесс коммуникации и систему управления в организации [2, с. 453-457].

Элементы организационной культуры позволяют выстраивать эффективные коммуникации как внутри нее, так и при взаимодействии с партнерами, клиентами и надзорными органами. С учетом такой роли организационной культуры в компании можно смело утверждать, что она обеспечивает повышение эффективности работы организации в разных ее сферах [3, с. 74].

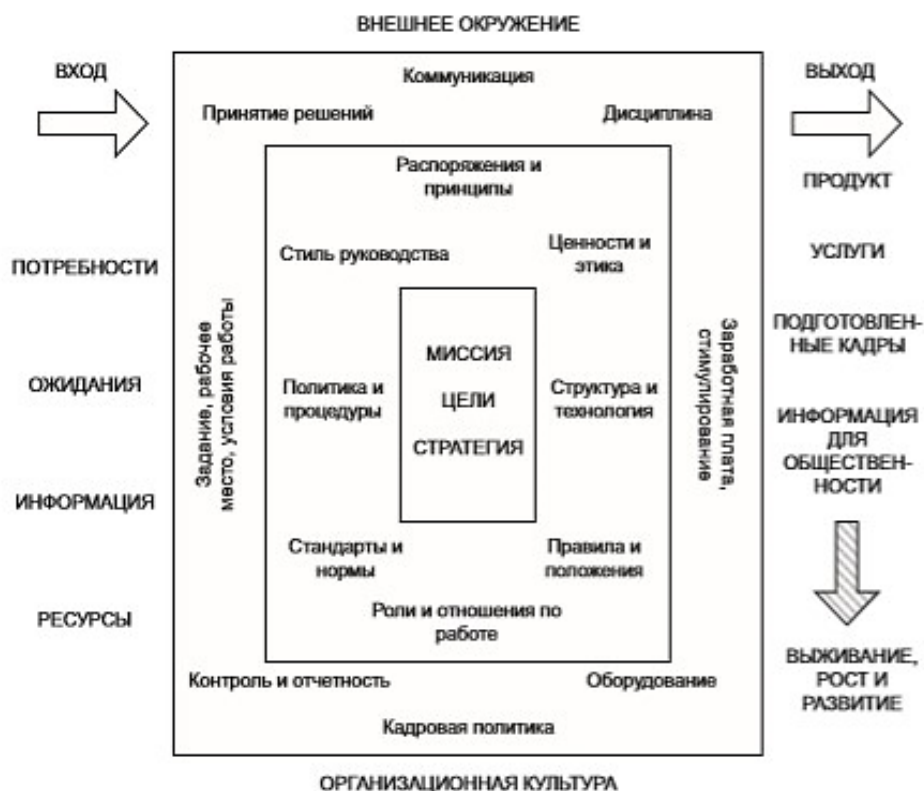


Рисунок 1 – Компоненты организационной культуры [4, с. 120]

Организационная культура, обладая некоторой неопределённостью и аморфностью, всё же может быть структурирована, т.е. разделена на некоторые компоненты, по которым она проявляется (рис. 1).

Организационная культура как правило сочетает в себе отдельные самостоятельные части (локальные субкультуры), различные сферы (продажи, производство), формы деятельности (управление, предпринимательство), отдельные социальные группы (начальники, работники).

Субкультуры организации могут по-разному сосуществовать с общей культурой организации. Они могут способствовать развитию существующей культуры, могут ей противоречить (контркультуры), а могут вести себя индифферентно. Представители каждой отдельной субкультуры обладают характерными чертами и поведенческими моделями. Сильная культура увеличивает отождествление и повышает лояльность персонала.

Таким образом, содержание культуры организации является не только суммой показателей по каждому из её элементов, но и тем, насколько тесной является связь между ними, а также степенью формирования профилей определенных культур. Важнейшим признаком определенной организационной культуры является приоритетность характеристик, которые её формируют. Именно приоритетность устанавливает принципы, которые должны главенствовать в той или иной конфликтной ситуации между ее составных частей. Стоит отметить, что в каждой отдельной компании существует несколько субкультур. Каждая из существующих субкультур потенциально может быть доминирующей, в том случае, если она целенаправленно находит поддержку у организационной власти, является инструментом объединения индивидуальных целей для достижения общей цели организации.

В условиях современного рынка и острой конкурентной борьбы за клиента одним из факторов успешного функционирования организации можно считать ее организационную культуру. Условия труда и организация бизнес-процессов должны способствовать тому, чтобы личные интересы сотрудников совпадали с целями самой организации. Если не заниматься на системной основе формированием и поддержанием организационной культуры, она складывается стихийно разными людьми и группами на основе их моделей поведения. Руководители могут и должны мобилизовать и сориентировать сотрудников на достижение общих целей.

Влияние организационной культуры на деятельность организации целесообразно рассматривать в единстве трех направлений, а именно:

1. Влияние на процессы, происходящие в организации:

- процессы планирования принятия решений;
- процессы внутренней и внешней коммуникации;
- процессы управления персоналом (адаптация, управление карьерой, обучение и др.);
- производственные процессы.

2. Влияние на организационное поведение:

- поведение индивида в организации – формы и правила общения (формального и неформального), коллективизм или индивидуализм и др.;

– мотивация сотрудников (внешняя и внутренняя), поощрения, вознаграждения, повышение по службе и др.;

– социально-психологический климат, наличие и частота конфликтов, значимость статуса и др.;

– групповое поведение – принятые роли в коллективе, особенности лидерства, отношение к власти, возможность группового принятия решения и др.

3. Влияние на конкурентоспособность организации выражается в формировании положительной репутации и привлекательного имиджа компании и ее продуктов (услуг или работ) среди клиентов, деловых партнеров, общества в целом.

В самом широком смысле повышение удовлетворенности и вовлеченности приводит к росту компетенций персонала, что в конечном итоге обеспечивает рост прибыли организации. Это объясняется тем, что компетентные сотрудники могут выполнять работу с большей скоростью и лучшим качеством, генерировать новые идеи и способы оптимизации бизнес-процессов.

В процессе повышения конкурентоспособности, формирование и поддержание организационной культуры являются важнейшими функциями управленческой команды.

В преуспевающих организациях организационная культура представляет собой важный стратегический инструмент, ориентирующий деятельность её структурных подразделений на реализацию миссии компании и достижение поставленных общих целей. Следовательно, организациям необходимо время от времени осуществлять анализ соответствия общей стратегии развития организации с имеющимися организационными приоритетами [5, с. 204].



Рисунок 2 – Организационная культура в деятельности предприятия

В идеале, уже на этапе формирования стратегических планов развития следует достигать баланса стратегических целей и сложившихся отношений внутри компании. Далее, по мере реализации стратегии руководство должно непрерывно оценивать состояние организационной культуры на предмет ее соответствия миссии компании и её планам, рассчитанным на длительный период времени. Особое значение гармонизация организационной культуры и стратегии приобретает на этапе реструктуризации бизнеса, когда менеджмент под влиянием бизнес-окружения прибегает к мерам радикального обновления и смены долгосрочных приоритетов.

Многообразие исследований и вопросов, связанных с организационной культурой можно объяснить тем, что она может оказывать воздействие на эффективность деятельности организаций, а также выступать в качестве действенного инструмента, обеспечивающего настрой персонала на высокую производительность и высокое качество в работе. А сложности изучения влияния организационной культуры на деятельность и конкурентоспособность организации связаны с тем, что её элементы многообразны и в своей основе нематериальны. Однако формирование и поддержание такой культуры, которая повышала бы отдачу от людей, работающих в организации, способствовала повышению ее эффективности и конкурентоспособности – одна из важнейших стратегических задач высшего руководства.

Таким образом, деятельность менеджмента предприятия следует направлять на минимизацию культурных рисков, так как в результате баланса организационной культуры и стратегии, компания получит мощный инструмент воздействия на сотрудников. Благодаря эффективному внедрению организационной культуры, разработку хорошо продуманных и научно обоснованных организационных норм, правил и ценностей, подкрепленных устойчивой и понятной системой материального поощрения можно повысить мотивированность работников, построить механизмы защиты от внутренних и внешних рисков, а также обеспечить повышение экономических результатов деятельности компании.

В научной литературе можно встретить разнообразные определения понятия организационной культуры, остановимся на следующем: «Организационная культура – это совокупность норм, правил, обычаев и традиций, которые поддерживаются субъектом организационной власти и задают общие рамки поведения работников, согласующиеся со стратегией организации». Основой организационной культуры является обеспечение достижения целей предприятия.

Фундаментом организационной культуры являются организационные ценности (или ценностные ориентации) организации, представляющие собой определенные явления жизнедеятельности организации, высоко значимые, как для самой организации, так и для социокультурной и духовно-нравственной жизнедеятельности персонала. ценностные ориентации организации являются ключевой связующей нитью между организационной культурой и духовно-нравственным мироощущением и профессиональным бытием личности.

Безусловно, ценностные ориентации являются основой организационной культуры, т.к. они «определяют поведение людей, формируют отношение к различным аспектам деятельности организации, помогают выбрать направление, в котором следует двигаться в дальнейшем. Ценности также находят свое отражение в корпоративном имидже». К примеру, если обратиться к потребителям, то всякая организация нацелена на формирование своего позитивного образа, который позволит связать ценности организации с потребностями потребителей, а также продемонстрировать, что конкретно отличает ту или иную организацию от ее конкурентов. Как подчеркивает А. Л. Котелков, проведенные исследования в конце прошлого века показали, что «процветающие компании отличаются высоким уровнем культуры, которая формируется в результате продуманных усилий, направленных на развитие морального духа организации». Действительно, как показывает практика последних десятилетий, менеджеры все чаще сообщают о важности формировании организационной культуры, создании корпоративного духа организации с формированием и продвижением системы корпоративных ценностей.

*Список используемых источников*

1. Колесников, А.В. Корпоративная культура в системе управления / А.В. Колесников // Интерактивная наука. 2016. № 8. - С. 103.
2. Колесников, А.В. Стратегия построения корпоративной культуры / А.В. Колесников // Интерактивная наука. 2017. № 2(12). - С. 204.
3. Ружанская, Л.С. Теория организации: учебное пособие. Екатеринбург : Урал, 2015. - 120 с.
4. Чагарова, М. И. Структура, задачи, основные компоненты организационной культуры / М. И. Чагарова, Е. Г. Артамонова, М. К. Переверзева // Инновации. Наука. Образование. 2022. № 49. - С. 453-457.
5. Щербатенко, А.О. Организационная культура и её влияние на повышении эффективности организации / А. О. Щербатенко // Современные социально-экономические процессы: проблемы, закономерности, перспективы. 2018. - С. 74.
6. Малахова, С.А. Методы эффективного управления персоналом в организации/ Малахова С.А., Волобуев П.С., Савина С.А.// развитие бизнеса и финансового рынка в условиях цифровизации экономики. Материалы III всероссийской научно-практической конференции. Волгоград, 2021, с.235-238

**Карпов Н.В.***Студент 2 курса отделения СПО специальности  
«Товароведение и экспертиза качества потребительских товаров»**Научный руководитель: **Монина Е.С.****Волгоградский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова  
(Россия, г. Волгоград)*

## СТРАТЕГИИ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ АНТИКРИЗИСНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

**Аннотация:** Цель данной научной статьи заключается в рассмотрении современных проблем антикризисного менеджмента в современном бизнесе. В статье будут рассмотрены различные проблемы, такие как риски, финансовые затруднения и проблемы, связанные с управлением персоналом. Также будут представлены некоторые рекомендации и стратегии для решения этих проблем.

**Ключевые слова:** антикризисный менеджмент, риски, финансовые затруднения, управление персоналом, стратегии.

Современный бизнес характеризуется высокой динамичностью и неопределенностью. Кризисы и неожиданные ситуации могут возникнуть в любой момент, и необходимость антикризисного управления становится все более актуальной. Несмотря на то, что антикризисное управление было введено еще во времена экономических кризисов, эта область до сих пор остается одной из самых сложных и неоднозначных в современном бизнесе.

В России в 2022 году, ежемесячно около двух тысяч юридических лиц прекратили свою деятельность на рынке. Примерно столько же появилось новых. В Российской Федерации с 2019 по 2022 год коэффициент официальной ликвидации сократился в 1,77 раза с 172 до 97,6 единиц на 1 тыс. организаций, что характеризуется как положительная динамика [6]. Рисунок 1 наглядно представляет эту динамику.

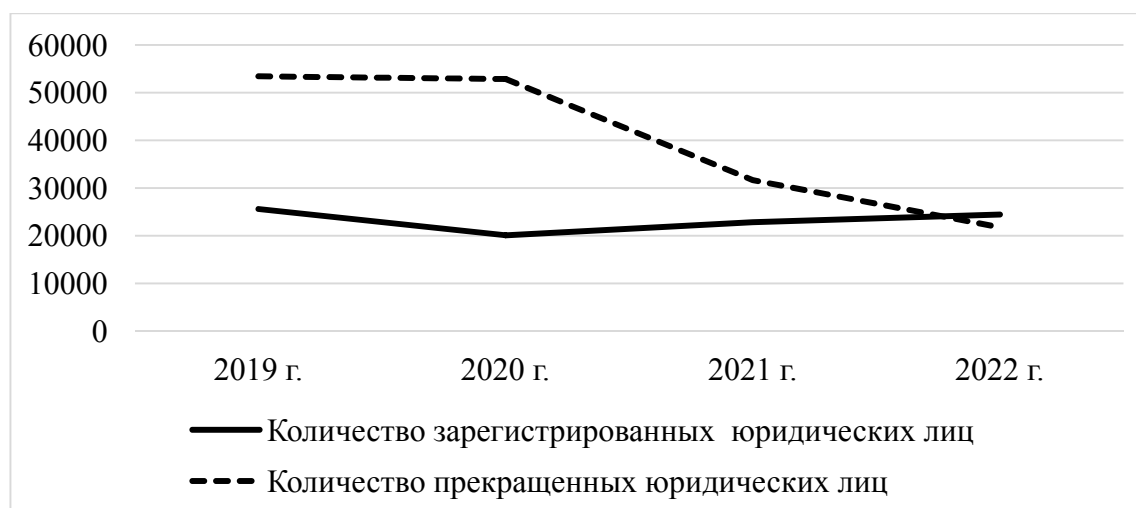


Рисунок 1 – Количество официально ликвидированных и созданных организаций за период 2019 – 2022 гг.\*

\*Составлено автором по данным Федеральной налоговой службы РФ

Если ситуация в целом по Российской Федерации имеет положительную тенденцию, то в Волгоградской области обратная ситуация (рис.2).



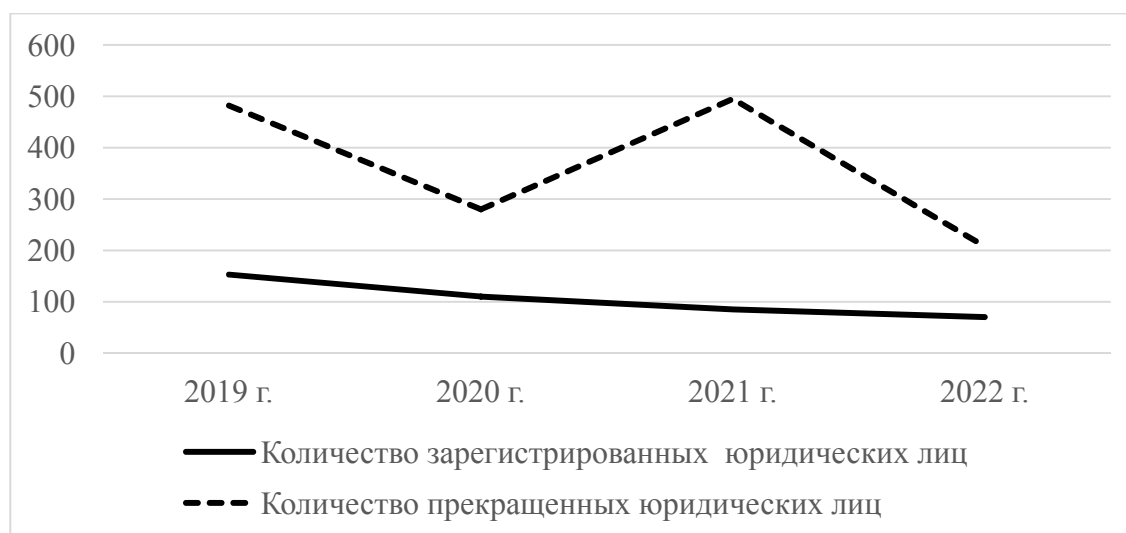


Рисунок 2 – Количество официально ликвидированных и созданных организаций в Волгоградской области за период 2019 – 2022 гг.\*

\*Составлено автором по данным Федеральной налоговой службы РФ

Причиной ликвидации может стать любое основание, но чаще всего банкротство организаций, которое связано в большей степени с влиянием различных внешних и внутренних факторов, в соответствии с этим важное значение имеет антикризисное управление, которое в свою очередь сталкивается с проблемами различного рода.

Одной из основных проблем, с которыми сталкиваются компании, является неопределенность и риск. Неопределенность может возникнуть в результате недостаточного понимания рыночных тенденций, изменений в законодательстве и других факторов, которые могут повлиять на бизнес. Риск, в свою очередь, связан с возможностью потери инвестиций, проблемами в работе с поставщиками и клиентами, а также другими факторами.

Еще одной проблемой являются финансовые затруднения, которые могут возникнуть в любой момент. Например, компании могут столкнуться с проблемами в обеспечении доступа к финансовым ресурсам или в управлении долгами и затратами. Это может привести к снижению доходов и прибыли, а также к потере доверия со стороны инвесторов и клиентов.

Еще одной проблемой антикризисного менеджмента является управление персоналом. Ситуации кризиса могут привести к изменениям в организационной структуре, что может повлиять на мотивацию и уровень эффективности работников. Кроме того, кризис может привести к сокращению персонала, что может привести к ухудшению условий труда и ухудшению отношений между работниками и руководством.

Для решения проблем антикризисного менеджмента необходимы стратегии, которые позволяют управлять рисками, ресурсами и персоналом. Одной из таких стратегий является создание резервов и капитала, который может быть использован в случае кризиса. Кроме того, необходимо разработать планы действий для быстрого реагирования на изменения в ситуации и управления рисками.

Другой стратегией является развитие новых продуктов и услуг, которые могут увеличить доходы и уменьшить зависимость от конкретных продуктов или услуг. Это также позволяет компании быть более гибкой и адаптивной к изменениям в ситуации.

Следующей важной стратегией является управление персоналом, которое может включать в себя обучение и развитие работников, мотивацию и управление командой. Это позволяет создать команду, которая может быть более эффективной в условиях кризиса и помочь компании достичь своих целей в сложных условиях. Кроме того, важно поддерживать открытую коммуникацию между руководством и работниками, чтобы избежать недопонимания и конфликтов.

Также для решения проблем антикризисного менеджмента важно использовать инструменты и методы управления, такие как финансовый анализ, анализ рынка и конкурентов, стратегическое планирование и управление рисками. Это позволяет компании быстро реагировать на изменения в ситуации и принимать эффективные решения.

Важно отметить, что решение проблем антикризисного менеджмента не является задачей, которую можно решить одним разовым действием. Это процесс, который требует постоянного мониторинга и анализа ситуации, а также постоянного улучшения стратегий и методов управления.

В заключении, можно сказать, что современные проблемы антикризисного менеджмента включают в себя изменения в рыночных условиях, финансовые затруднения, проблемы в управлении персоналом и другие факторы. Для решения этих проблем необходимы эффективные стратегии и методы управления, которые позволят компаниям быть готовыми к кризисным ситуациям и быстро реагировать на изменения в ситуации.

*Список использованных источников:*

1. Антикризисный менеджмент: современные вызовы и решения / Н.М. Гордиенко, О.В. Панина, О.В. Титова и др. // Бизнес-информатика. - 2018. - Т. 12. - № 2. - С. 8-15.
2. Антикризисное управление: актуальные проблемы и перспективы развития / А.В. Дегтярева, О.Ю. Поликарпова, А.А. Семенов и др. // Менеджмент в России и за рубежом. - 2019. - № 4. - С. 60-68.
3. Проблемы и стратегии антикризисного управления в условиях цифровой экономики / Е.А. Круглова, М.В. Чайников, Е.И. Муравьева и др. // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. - 2020. - Т. 27. - № 3. - С. 445-461.
4. Антикризисное управление: опыт российских компаний / О.В. Козлова, И.Н. Хабибулина // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. - 2021. - № 5. - С. 54-64.
5. Антикризисный менеджмент в условиях глобализации экономики / О.А. Кочеткова, Ю.В. Шилова // Экономические науки. - 2022. - № 3. - С. 33-37.
6. Официальный сайт Федеральной налоговой службы [Электронный ресурс]. URL: <https://www.nalog.gov.ru/rn77/>

*Кормилин С.А.**ст. преподаватель кафедры менеджмента и маркетинга  
Волгоградский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова  
(Россия, г. Волгоград)*

## **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ЗДОРОВЬЯ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА**

**Аннотация.** В этой статье рассматривается инструмент для влияния на развитие персонала в виде корпоративной культуры здоровья. С помощью анализа примененных практик и применения современных теорий, был произведен анализ важности ЗОЖ сотрудников в компании.

**Ключевые слова:** ЗОЖ, корпоративная культура, пропаганда, геймификация, здоровье, управление персоналом.

В современных условиях постоянной конкуренции, высококвалифицированные и приверженные компании сотрудники являются одним из важных факторов в конкурентоспособности компании. А так как приверженные сотрудники могут появиться в основном только в той организации, которая занимается развитием персонала, изучение методов улучшения навыков команды и улучшения корпоративной культуры для последующего удержания сотрудника является актуальным для множества компаний. Использование же корпоративной культуры здоровья помогает сразу работать в этих 2-ух направлениях, так как улучшает общую корпоративную культуру организации, и помогает достичь больших результатов в обучение персонала. Но использование спортивного образа жизни в компании, дает не только выше перечисленные преимущества, но и помогает организации улучшить привлекательность рабочих мест для последующего найма сотрудников, так как корпоративная культура здоровья является достоинством на рынке труда в глазах перспективных работников. Исходя из мнения, что основным критерием экономического роста организации, можно считать состояние трудового потенциала, что в свою очередь зависит от качества трудовой жизни(КТЖ) [3], правильное применение корпоративной культуры здоровья в компании улучшает развитие и состояние персонала, что в последствие дает компании большое преимущество на конкурентном рынке.

История применения пропаганды здорового образа жизни. Использование спортивного образа жизни как метод влияния на состояние сотрудников, начал широко использоваться только в 21 веке [6]. Пропаганда здорового образа жизни ранее применялась только в виде отдельных практик, так как роль отдельного человека и его удержания была намного меньше чем в современных экономических условиях. Рынок труда сильно модифицировался в сторону усиления потребности в квалифицированных кадрах. Поэтому применения практик использования спортивного образа жизни в компаниях полностью раскрылись лишь в современном мире. Пропагандой здорового образа жизни занимались крупные компании, такие как: как ОАО «РЖД», ОАО «ТНК-ВР», ОАО «Газпром», ОАО «Сбербанк». Эти организации являются интернациональными компаниями, что доказывает важность применения корпоративной культуры спортивного образа жизни.

Но компании использовали пропаганду здорового образа жизни не только для улучшения персонала, но и для рекламных компаний. Так африканская компания Discovery, с помощью фитнес браслетов (которые считывали данные о образе жизни клиента) предлагали скидки для самых спортивных клиентов.

Россию также не обошло стороной метод геймификации ЗОЖ. Например, рекламная компания оператора сотовой связи «Билайн», суть которой заключалась в обмене пройденных шагов на определенный трафик мобильного интернета. Эта рекламная компания стала очень популярна благодаря интернет пользователям.

Преимущества использования ЗОЖ для компании.

Основным преимуществом контроля за здоровьем персонала, является минимизации издержек из-за меньшего количества открытых больничных листов у сотрудников.

Александр Сафонов показал статистические данные, по которым видно, что около 1,08% от ВВП России (1 миллиард рублей) [2] теряются из-за плохих условий труда. Основными источниками издержек являются больничные листы, досрочные пенсии, реабилитации сотрудников.

На основании опроса 2017 г. всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ), можно узнать основные причины плохого самочувствия, которые представлены ниже:

- 1) много работы и тревог — 36%
- 2) плохую окружающую среду — 32%
- 3) недостаток денег на лекарства и предупреждение болезней — 30%

[1]

Использование корпоративной культуры здорового образа жизни, может помочь не только для укрепления здоровья среди сотрудников, для повышения их эффективности и уменьшения незапланированных отсутствий, но и для улучшения самочувствия сотрудников на рабочем месте. А это в свою очередь, может улучшить не только эффективность отдельного сотрудника, но и может улучшить коммуникацию среди работников при работе в командах.

Так как использование спортивного образа жизни, предполагает не только улучшения рабочего процесса, но и использование оздоровительных активностей вне рабочего времени. Основные же виды спортивной деятельности предполагают работу в команде, например, футбол, баскетбол, волейбол, хоккей и т.д. Улучшения коммуникаций в коллективе, тоже является одним из преимуществ корпоративной культуры здоровья.

Применение корпоративной культуры здоровья в компаниях.

Согласно исследованиям TTI Success Insights - занимающего первенство в области психодиагностики поведения и ценностей, можно выявить 4 основных фактора, налаживание которых является основой для введения в компанию практики ЗОЖ сотрудников.

1. Рабочая атмосфера, эмоциональный настрой
2. Активность на рабочем месте

### 3. Рацион сотрудников

#### 4. Сон

Для получения результата, нужно работать комплексно, работая со всеми факторами одновременно.

Для работы с 1 фактором, нужно постараться снизить эмоциональное напряжение в коллективе, путем разграничения личного пространства каждого сотрудника. Таким образом, при возникновении пререканий между сотрудниками, каждый из них может уединиться, чтобы успокоиться.

Работа со вторым фактором, уже начинает включать в себя элементы спортивных дисциплин, таких, например, как гимнастика [4]. Использование ее на рабочем месте, повышает не только эффективность сотрудников в работе, но и помогает укрепить иммунитет коллектива для снижения незапланированных отсутствий.

Влияние на 3 фактор, можно разделить на 2 направления: Пропаганда здорового питания, и раздача на рабочих местах полезной пищи (например, фруктов, соков и т.д.). Это не только укрепляет иммунитет сотрудников, но и повышает их лояльность к компании.

Влияние на сон сотрудников больше является косвенным вмешательством, например, построение оптимального графика, контроль за сверхурочных сотрудников.

Интегрировав эти методы влияния на сотрудников, компания может использовать и другие возможности корпоративной культуры здоровья, такие как:

- Выездные командные мероприятия (соревнования между филиалами, участие в турнирах и т.д.)

- Поощрения покупки абонементов в фитнес зал (частичное компенсирование или полная оплата покупки)

- Добровольное медицинское страхование от компании (страхование сотрудников, для стимулирования посещения ими медицинских учреждений в целях профилактики)

Использование корпоративной культуры здоровья может комплексно улучшить работу с персоналом. Даже на начальных этапах становления компании, использование этого инструмента увеличивает конкурентоспособность компании и привлекательность рабочего места для потенциальных сотрудников. Поэтому изучение и внедрение в рабочий процесс пропаганды здорового образа жизни, является одним из важных факторов для удержания компании на плаву в условиях постоянной конкуренции.

#### *Список использованных источников:*

1. Соснило А. И. Управление здоровьем сотрудников как часть корпоративной культуры и инструмент повышения производительности труда/ Соснило А. И., Снеткова Д. А. // Управленческое консультирование. 2020. №9 (141). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-zdoroviem-sotrudnikov-kak-chast-korporativnoy-kultury-i-instrument-povysheniya-proizvoditelnosti-truda>.

2. Федеральная служба государственной статистики. Российский статистический ежегодник 2018 г. [Электронный ресурс]. URL: [http://www.gks.ru/free\\_doc/doc\\_2018/year/year18.pdf](http://www.gks.ru/free_doc/doc_2018/year/year18.pdf).
3. Меньшикова О. И. Качество трудовой жизни как фактор формирования конкурентных преимуществ российских компаний // Вестник НИБ. 2019. №37. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kachestvo-trudovoy-zhizni-kak-faktor-formirovaniya-konkurentnyh-preimuschestv-rossiyskih-kompaniy>.
4. Гречушкина Н.А. корпоративная культура здоровья и оздоровительные практики, направленные на изменение поведения работников // Здоровье мегаполиса. 2022. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-kultura-zdorovya-i-ozdorovitelnye-praktiki-napravlennye-na-izmenenie-povedeniya-rabotnikov>.
5. Дударев А.В., Минченко Л.В. Управление нематериальной мотивацией персонала на предприятии // Инновации и инвестиции. 2019. №11. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-nematerialnoy-motivatsiey-personala-na-predpriyatii>
6. Парчук Д.С. Управление талантами как современный подход к повышению эффективности деятельности организации // Векторы благополучия: экономика и социум. 2022. №1 (44). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-talantami-kak-sovremennyu-podhod-k-povysheniyu-effektivnosti-deyatelnosti-organizatsii>.

**Коровкин В.А., Белов А.А.**

*магистранты 1 курса программы «Менеджмент»*

*Научный руководитель: Савина С.А., к.с.-х.н., доцент*

*Волгоградский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова*

*(Россия, г. Волгоград)*

## **ОСОБЕННОСТИ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ**

**Аннотация.** В статье рассмотрена мотивация строительных рабочих. Выявлено, что при повышении мотивации строителей важно усиливать мотиваторы и снижать демотиваторы. Эта статья завершается двумя методами, предложенными предыдущими исследователями для повышения мотивации строительных рабочих: соответствующие стимулы для работников (внутренние или внешние) и улучшенные методы управления, особенно в отношении общения с рабочими.

**Ключевые слова.** Мотивация, стимулирование, персонал, вознаграждение, строительный бизнес, эффективная система.

В современной рабочей среде мотивация у разных людей разная, что отражает уровень энергии работников и их приверженность компании. Для работодателей и менеджеров важно понимать чувства и потребности своих работников. Для повышения эффективности работы организации их предпочтения в потребностях должны совпадать с целями компании, что может быть достигнуто с помощью стратегического планирования. Например, работодатели могут создать такие структуры, как системы оценки работы сотрудников, политика, ориентированная на сотрудников, и системы компенсации, чтобы способствовать мотивации сотрудников.

Термин мотивация происходит от латинского «movere», и в данном контексте мотивация воплощается в психологических процессах, направленных на то, чтобы задать направление, дать направление и усилить пове-

дение, чтобы сделать что-то для достижения целей [1]. Мотивация связана с тем, почему люди действуют или делают то, что они делают, или почему они воздерживаются от того, что не хотят делать. Другими словами, мотивацию можно определить как все факторы, которые вызывают поведение людей. На мотивацию также могут влиять другие люди, которые знают, как контролировать попытки удовлетворить потребности и как направлять потребности или желания

По мнению Маслоу, мотивация связана с идеей цели, которую индивид стремится достичь. Они рассматривают ее как потребность внутри человека, которая, если ее не удовлетворить, окажет мобилизирующее действие, а если удовлетворить, хотя бы частично, вызовет новую потребность. Маслоу расположил человеческие потребности в иерархическом порядке, начиная с физиологических потребностей и далее, соответственно, с потребностей в безопасности, любви и принадлежности, самоуважении, самореализации, знании и эстетике. Теория Маслоу предполагает, что люди обладают набором систем самомотивации; один поднабор должен быть удовлетворен, прежде чем человек стремится удовлетворить следующий поднабор, и так далее. Эта теория включает в себя пять категорий: физиологические потребности, потребности в безопасности, потребности в принадлежности и любви, потребности в самоуважении и потребности в самоактуализации. Эти категории расположены в иерархической структуре, где физиологические потребности являются базовыми, а потребности самоактуализации представляют собой наиболее развитые потребности. Например, человек не будет мотивирован потребностями в уважении, если его физиологические потребности (т.е. пища, вода, тепло, отдых) еще не удовлетворены [3].

С другой стороны, теория Герцбергера фокусируется на гигиенических факторах и мотиваторах. Гигиенические факторы – это факторы, которые потенциально могут снизить неудовлетворенность работой на любом рабочем месте, если их улучшить. К ним относятся «гарантии занятости», «зарплата и заработная плата», «качество надзора», «политика и администрация компании», «условия труда», «баланс между работой и жизнью» и «отношения с коллегами». Мотиваторы, с другой стороны, – это факторы, которые могут повысить удовлетворенность работой, если их улучшить. К ним относятся «чувство личного достижения», «статус работы», «продвижение по службе», «рост», «признание», «характер работы» и «возможность продвижения по службе». Следует отметить, что мотиваторы и гигиенические факторы действуют независимо друг от друга [5].

Герцберг вводит концепцию обогащения работы, утверждая, что менеджеры должны стремиться вводить больше задач и развивать другие навыки, чтобы повысить мотивацию сотрудников. Эдвард Дечи, действуя параллельно с Герцбергом, расширил концепцию мотивации, включив в нее такие понятия, как потребность в компетентности и самоопределение, для объяснения мотивационного феномена, подчеркивая важность взаимодействия личности с факторами окружающей среды [4].

Теория Дечи основана на двух мотивационных подсистемах - внутренней, такой как самодостижение и ответственность, и внешней, такой как вознаграждение, продвижение по службе, условия труда и т.д. Результат применения этой теории характеризуется развитием чувства выбора и автономии в индивидуальных действиях, возникающих в результате большей креативности, самоуважения и благополучия. Если организация отдает предпочтение системам внешней мотивации, цenia денежное вознаграждение в ущерб карьерному росту, результатом может стать снижение внутренней мотивации

МакКлелланд также выделил три уровня потребностей (власть, достижение, аффилиация), утверждая при этом, что люди сильно мотивированы только одним из этих типов, что позволяет составить психологический профиль для каждого человека. МакГрегор добавил организационный вариант, а точнее влияние менеджеров, показывая, что они создают среду, которая отражает их убеждения и ценности в отношении сотрудников [1]. МакГрегор представляет две теоретические модели противостояния менеджеров. Теория X предполагает, что менеджеры считают, что люди испытывают отвращение к работе и безответственны по своей природе. Этот тип менеджера, скорее всего, будет использовать поощрения и наказания в качестве мотиваторов, а также множество правил и процедур, создавая атмосферу «мы против них» Теория Y фокусируется на ценности сотрудников, предоставлении им стимулирующих условий для достижения их целей и удовлетворения их потребностей, считая, что человеческие существа мотивированы потребностью в самореализации, продуктивной работе, принятии ответственности и т.д. Эти менеджеры в большинстве своем являются демократичными руководителями, используют методы партисипативного управления и управления по целям.

Стейси Адамс внес еще один вклад, сформулировав свою теорию справедливости: в рабочей ситуации человек постоянно сравнивает себя с другими работниками по поводу вклада и компенсаций, которые они получают. Эти постоянные сравнения порождают у каждого человека восприятие справедливости (баланс между производительностью и вознаграждением индивида и группы) или неравенства (неравенство, несправедливость и неуважение к равным правам). Стейси Адамс утверждала, что люди мотивированы на уменьшение любого неравного обращения, которое они могут воспринимать [4].

Желания сотрудников можно определить как самомотивацию, которой они обладают для выполнения поставленных задач. Такая самомотивация может возникнуть только тогда, когда их потребности и требования организации совпадают [2]. Поэтому в организации мотивация может рассматриваться как связанная с двумя различными, но взаимосвязанными идеями: точкой зрения индивидуума и точкой зрения организации или менеджера. Индивиды рассматривают мотивацию как внутреннее состояние или движущие силы внутри человека, обусловленные неудовлетворенными потреб-



ностями, которые заставят человека выбирать между альтернативными формами действий для достижения желаемых целей.

Создание эффективной системы мотивации персонала приобретает особую актуальность в сфере строительного бизнеса. Мотивация персонала строительного предприятия способствует повышению эффективности работы целого комплекса, что, тем самым, приводит к улучшению качества оказываемых работ и услуг. Формирование системы мотивации персонала предполагает проведение работы в двух направлениях. Первое направление — создание благоприятных условий труда. Сюда можно отнести такие факторы, как привлекательность работы, психологический климат в организации, возможность профессионального роста, личностного развития работника, создание оптимального рабочего места. Перечисленные факторы имеют косвенное значение на мотивацию персонала. Второе направление — система непосредственного воздействия на производственное поведение работников. К данной группе относятся различные виды материального и нематериального поощрения работников. В частности, это премии, доплаты, бонусы, похвала начальства, продвижение по службе, страхование и другие [2].

Признание мотивирует сотрудников лучше выполнять свою работу. Поэтому руководители и коллеги должны хвалить и признавать усилия сотрудников, когда они добиваются успеха. Строительная компания должна проводить мероприятия, чтобы отметить трудолюбивых сотрудников. Цель мероприятия – мотивировать успешных сотрудников за их усердную работу и побудить других сотрудников работать усерднее, чтобы добиться такого же признания, которое получают их коллеги. Компания должна инициировать систему признания и похвалы. Гарантия занятости – один из гигиенических факторов, неоднократно упоминавшийся в рекомендациях сотрудников в ходе опроса. Поэтому рекомендуется включить этот фактор в будущее исследование. Сотрудники хотят чувствовать, что их работа гарантирована и им не угрожает увольнение или ситуация безработицы.

Спецификой мотивации на групповом уровне является мотивация групповой работы, которая сводится к определению круга заданий, эффективное выполнение которых возможно лишь групповым способом. Мотивирующим фактором групповой работы является проведение соревнований с другими группами. Также важно отметить прямую связь между индивидуальной ответственностью за итоговый результат групповой деятельности и оценкой вклада каждого члена группы с мотивацией к достижениям. При этом, снижению мотивации способствует отсутствие ясных критериев вклада каждого работника и персональной ответственности за результат деятельности. На организационном уровне мотивация персонала осуществляется с помощью экономических и политических методов стимулирования, поддерживаемых всеми подсистемами управления [6]. Среди наиболее важных факторов эффективной мотивации на данном уровне можно выделить имидж организации, адекватность предприятия стратегическим целям и изменяющейся среде. Объединение всех категорий работников осуществ-

ляется на основе единства интересов, таких как гордость за свою организацию, результаты труда, профессию.

Таким образом, строительство, как и любая другая отрасль народного хозяйства, имеет свою специфику. Труд рабочих в строительстве отличается периодичностью, тяжестью, непрестижностью, частыми командировками, ненормированным графиком. Сотрудникам приходится часто работать в вечернее и ночное время суток, а если предприятие оказывает свои услуги на производственных площадках, то еще необходимо отметить: запыленность, загазованность, низкую температуру зимой, шум, вибрацию, высотные работы, плохую освещенность. В связи с этим нуждаются в дополнительной мотивации. Трудовая мотивация представляет собой набор энергетических сил, которые возникают как внутри, так и за пределами личности человека, чтобы инициировать связанное с работой поведение и определить его форму, направление, интенсивность и продолжительность.

Мотивация – это неосознанный гипотетический конструкт, который используется для объяснения человеческого поведения. Мотивация обычно исходит из внутренних или внешних мотивов. Внутренняя мотивация предполагает, что люди выполняют какую-либо деятельность, потому что они находят ее интересной и получают спонтанное удовлетворение от самой деятельности. Внешняя мотивация, напротив, требует инструментальности между деятельностью и некоторыми отдельными последствиями, такими как материальное или словесное вознаграждение; следовательно, удовлетворение исходит не от самой деятельности, а скорее от внешних последствий, к которым эта деятельность приводит.

*Список использованных источников:*

1. Камшукова, Л. С. Мотивация и самомотивация как основа развития личности/ Камшукова Л. С. //Теория и практика обучения иностранному языку в рамках парадигмы "Образование в течение всей жизни". – 2016. – С. 53-56.
2. Ларина, А. А. Создание эффективной системы мотивации персонала в строительной организации/ Ларина А. А. //Молодой ученый. – 2015. – №. 23. – С. 583-586.
3. Макклелланд, Д. Мотивация человека / Д. Макклелланд ; Д. Макклелланд; науч. ред. пер. Е. П. Ильина; [пер. с англ. А. Богачев и др.]. – Москва : РГБ, 2008. – 301 с.
4. Обухов, А. С. В деятельности создается сам творец: вопрос о социальной практике реализации/ Обухов А. С. //Развитие личностных потенциалов и универсальных способностей учащихся в исследовательской и проектной деятельности. – 2018. – С. 4-7.
5. Шакртдинова, Я.В. Вклад Фредерика Герцберга в развитие теории трудовой мотивации/ Шакртдинова Я. В., Кузяшев А. Н., Рахматуллин Ю. Я.//Научный электронный журнал Меридиан. – 2020. – №. 2. – С. 189-191.
6. Яхонтова Е. Системный подход к мотивации персонала/ Яхонтова Е. //Менеджмент сегодня. – 2022. – №. 1. – С. 47-52.

*Латыпова Р.М.*

*Студентка 3 курса направления ЭСТО*

*Научный руководитель: Карабаева Г.Ш., PhD, и.о.доцента*

*Ташкентский филиал РЭУ им. Г. В. Плеханова*

*(Узбекистан, г. Ташкент)*

## **АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ МИГРАЦИИ МОЛОДЕЖИ В УЗБЕКИСТАНЕ**

**Аннотация:** В статье поднимается проблема молодежной миграции, как распространенного явления в современном мире. Ежегодно несколько миллионов студентов мигрируют по планете в поисках наиболее качественного образования. Поскольку иностранные студенты являются очень привлекательной категорией мигрантов сразу по многим показателям, университеты начинают вести настоящую «борьбу за таланты», пытаются привлечь умную и амбициозную молодежь.

**Ключевые слова:** молодежь, интеллектуальная миграция, рынок труда, образование, население, Узбекистан.

Сегодня вопросы о молодежной миграции становятся весьма актуальными. Ежегодно у молодых людей, считающихся самыми мобильными среди населения, появляется все больше возможностей для переезда в другие страны с целью улучшения качества своей жизни. А современная молодежь, как известно, сильно стремится к этому, будь то в своей стране или за рубежом. Они имеют совершенно другую идеологию по отношению к Отечеству, нежели их родители в былом прошлом.

Экономическую активность молодежи и уровень занятости связывают в первую очередь с уровнем образования, поскольку именно оно характеризует качество рабочей силы. Практика показала, что образование и рынок труда действуют друг на друга двусторонне, то есть, с одной стороны, благодаря учреждениям образования пополняются ряды квалифицированной рабочей силы, с другой стороны, рынок труда формирует спрос на те или иные типы профессий и уровень образования [5, с. 2].

В соответствии с официальными статистическими данными, в Узбекистане уровень грамотности молодого поколения достигает максимального 100%-го значения. Однако, исследования показывают, что качество образования в Узбекистане необходимо повышать. Многие работодатели не удовлетворены уровнем знаний молодых специалистов. Выпускники университетов устраиваются на работу не по своей специальности, в связи с чем поступают недовольства о недостатке их навыков работы, которые они должны были приобрести в учебном процессе.

Предположив, что среди выезжающих из страны за рубеж с целью учебы большую долю составляют представители молодого поколения, мы видим, что общая численность выезжающих для получения образования в Узбекистане из года в год неуклонно растет, что можно трактовать в двух значениях. Во-первых, это может свидетельствовать о низком качестве образования и профессиональной подготовки кадров внутри страны, а во-вторых, это подтверждает рост возможностей населения, связанных с отправкой своих детей в зарубежные учебные заведения. Однако, удельный

вес выезжающих с целью учебы не достигает и 1%. То есть причина выезда из страны заключается в поиске работы с высоким доходом.

Одним из направлений современной молодежной миграции можно считать интеллектуальную миграцию, также известную как “brain drain” (“утечка мозгов”). Под термином интеллектуальной миграции подразумевается процесс миграции, при которой массово уезжают квалифицированные кадры и ученые для работы за пределами своей страны. Более широкое значение интеллектуальной миграции - это трансграничное перемещение научно-технических специалистов, творческой интеллигенции и студентов, получающих образование за рубежом и пожелавших там остаться на продолжительное время. Таким образом можно сделать вывод, что интеллектуальная миграция включает в себя миграцию не только с целью поиска работы, но и с целью получения образования. Согласно данным, Индекс “утечки мозгов” в регионах Центральной Азии составляет (максимальный показатель - 10):

- Казахстан – 4.3;
- Туркменистан - 4.4;
- Узбекистан – 5.1;
- Таджикистан – 5.5;
- Кыргызстан – 6.7 [3].

Обычно основными причинами “утечки умов” являются экономические факторы, невостребованность научных кадров ввиду отставания государства в НТП, стремление развитых стран привлекать специалистов через соответствующие программы, кризис национальных систем образования, обострение политической ситуации и также социально-правовые проблемы.

Предположив, что среди выезжающих из страны за рубеж с целью учебы большую долю составляют представители молодого поколения, мы видим, что общая численность выезжающих для получения образования в Узбекистане из года в год неуклонно растет, что можно трактовать в двух значениях. Во-первых, это может свидетельствовать о низком качестве образования и профессиональной подготовки кадров внутри страны, а во-вторых, это подтверждает рост возможностей населения, связанных с отправкой своих детей в зарубежные учебные заведения.

В Узбекистане, по оценкам экспертов, доля молодежи среди мигрантов составляет от 20 % до 70 %. По некоторым данным, из 1,5 млн рабочих-мигрантов из Узбекистана в России в 2017 г. 60 % составляла молодежь в возрасте до 30 лет [2].

Так, по данным опроса молодежи, из 1000 респондентов 65 подтвердили, что в ближайшее время планируют покинуть Узбекистан, а 87 человек придерживались нейтральной позиции в этом вопросе. Из планирующих уехать за рубеж - 26,5% с целью получения образования и в таком же количестве, 26,5%, с целью трудоустройства.

Например, в 2021-2022 году 86 159 студентов из Узбекистана обучались за рубежом. Из них 48 700 студента (60%) обучались в России, 89 300 –

в Казахстане, 77 600 – на Украине, 63 600- в Туркмении, 23 000 – в Беларуси, 13 000 – в Киргизии, 1 074– в Южной Корее и 1 025 – в Латвии и т.д.

В Узбекистане в последнее время активно поднимается гендерный вопрос. Среди занятого населения преобладает мужская половина, а женщины чаще заняты домашним хозяйством, уходом за детьми. Особенно сильно это проявляется в сельской местности. Отсюда вытекает зависимость низкого уровня образованности и отсутствия постоянного места работы у молодых женщин. Если выпускник школы провалив экзамены в университет, повторно пробует поступить на следующий год, то девушка, которая не смогла поступить на учебу в вуз, чаще выходит замуж и уже отказывается от светлого карьерного будущего.

Учитывая такую тенденцию, с 2022-2023 учебного года всем девушкам, поступившим на учебу в магистратуру в государственные вузы Узбекистана, государство безвозмездно финансирует оплату контракта.

Исследования молодежного рынка труда показали, что увеличение численности молодежи, имеющей высшее образование на 20% и снижение удельного веса молодежи, выехавшей за границу, до 15% в 2026 г. против 30,7% в 2020 г., влечет за собой необходимость правительством страны принимать кардинальные меры по созданию новых рабочих мест, поскольку это может привести к новой волне безработицы на молодежном рынке труда и усугублению всех сопутствующих ей негативных процессов [4, с. 3].

Также один из важных вопросов - это планы студентов после завершения обучения. 76% студентов указали, что если бы они обучались за рубежом, то после завершения учебы остались бы в стране обучения и работали на новом месте на временной или постоянной основе. Поэтому одна из главных целей государства – это удержание молодых ученых, специалистов и абитуриентов внутри страны такими способами, как:

- усиление интеллектуального потенциала молодежи, создание условий для получения ею высшего, а также средне-специального образования, профессиональных умений и навыков. Например, за последние годы в Узбекистане идет активная работа по привлечению ведущих зарубежных вузов к открытию филиалов в Узбекистане. На данный момент по всей республике функционирует 154 высшее учебное заведение (808 400 студентов), из которых 31 – филиалы иностранных вузов;

- повышение оплаты труда высококвалифицированной молодежи, как занимающейся интеллектуальным, так и занимающейся физическим трудом. Это позволит снизить миграционные оттоки молодого поколения в другие страны;

дальнейшее увеличение объемов общественного производства и количества вновь созданных предприятий, что возможно за счет дополнительного привлечения инвестиций, повышения конкурентоспособности продукции, эффективного использования бюджетных средств, направляемых на финансирование экономики, максимальное использование конкурентных преимуществ республики.

Несмотря на то, что вопрос интеллектуальной миграции все еще остается достаточно малоизученным, его актуальность с каждым годом только растет. Своевременное решение вопросов международной миграции молодежи, несомненно, обеспечит Узбекистану устойчивый экономический рост и переход к инновационному развитию.

*Список использованных источников:*

1. Human flight and brain drain index – 2022. The Global Economy. URL: [https://www.theglobaleconomy.com/rankings/human\\_flight\\_brain\\_drain\\_index/](https://www.theglobaleconomy.com/rankings/human_flight_brain_drain_index/)
2. Государственный комитет Республики Узбекистан по статистике. <https://stat.uz/ru/ofitsialnaya-statistika/labor-market>.
3. Кадилова З. А. Миграция через образование ведет к “утечке мозгов” // Экономическое обозрение №11 (239) 2019. URL: <https://review.uz/post/migracia-cerez-obrazovanie>
4. Карабаева Г. Ш. Вопросы регулирования потребности рынка труда в образованных кадрах. // Экономика и образование, 23(4), сс. 143–149. URL: <https://cedr.tsue.uz/index.php/journal/article/view/577>. (дата обращения: 28.09.2022).
5. Karabaeva, Gulnora Sh., Nazarova, Rano R. and Nigmatullayeva, Gulchexra N.. "3 Innovative Activity in Post-Pandemic Conditions". Industry 4.0: Implications for Management, Economics and Law, edited by Marina L. Alpidovskaya, Ludmila A. Karaseva, David I. Mamagulashvili, Aleksei V. Bogoviz and Artem Krivtsov, Berlin, Boston: De Gruyter, 2021, pp. 19-30. <https://doi.org/10.1515/9783110654486-003>.

*Лобанов Е.О.*

*студент 2 курса направления «Менеджмент»*

*Снисарь Я.В.*

*магистрант 1 курса направления «Менеджмент»*

*Научный руководитель: Савицкая О.Е., канд.экон.наук*

*Волгоградский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова*

*(Россия, г. Волгоград)*

## **СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

**Аннотация:** В статье рассмотрено понятие организационной структуры управления предприятия, применение современных технологий при проектировке производственных процессов.

**Ключевые слова:** проектирование, производственный процесс, сборочная линия, эффективность, управление.

Целью любого предприятия (организации) является получение прибыли. То, насколько эффективным будет ее достижение, напрямую влияет его организационная структура. Ее определение – одна из самых важных задач стратегического планирования. На то, как будут выстроены связи между управляющими и подчиненными, влияет множество факторов, таких как: род деятельности фирмы, полнота ее производственного цикла, количество структурных подразделений, величина рынка и так далее.

Любое современное предприятие – это сложная система со своим уникальным набором элементов, структур и их связей. Задача по управлению

всем этим ложится на плечи менеджеров. Связующим звеном всех вышеперечисленных аспектов производства выступает организационная структура. Она описывает то, как выстроена иерархия в системе, а так же характеризует связи между ее элементами и во много определяет их взаимодействие.

Так же немаловажной задачей руководителя является определение характера связей между элементами системы, безусловно актуальный фактор – атмосфера в коллективе. Во многом определяющим фактором эффективности работы людей является грамотно выстроенная система поощрений. Но при этом фирма, производящая какие-либо товары включает в свою структуру еще и различного рода оборудование, степень качества коммуникации между ними, так же влияет на производительность [1, с.95].

К подобному выводу пришел Генри Форд, когда в 1920-х занимался настройкой конвейера. Создание дешевого автомобиля в то время звучало как несбыточная мечта. Гений автомобильной промышленности понимал, что этого можно достигнуть за счет упрощения конструкции и объемов производства. Когда непрерывная сборочная линия была готова, заводы столкнулись с проблемой, что в эффективность у каждого этапа производства разные. Следовательно в некоторых местах скапливается огромное количество материальных запасов, что не только тормозит процесс, но и занимает место на складах. Генри Форд, которому приходилось лично наблюдать и регулировать производство, решил просто уменьшить площадь помещений, чтобы детали не могли скапливаться физически.

Позже существование заводы, выпускающего одну и ту же продукцию такое длительное время стало невозможным. Сборочные линии стали переплетаться, создавая клубок, который крайне тяжело распутать, но при этом проблемы накопления производственных запасов стала еще острее. Типичной ситуацией на заводах того времени было скопление огромного количества различных деталей перед одним этапом производства. Решить, какие из них обрабатывать, а какие нет, казалось невозможным. Тайити Оно – японский инженер, сотрудник автопроизводителя «Toyota motor company» придумал решение проблемы. Им стала система «канбан». Когда рабочий центр забирает детали для дальнейшей обработки, карточка перемещается не вместе с деталями, а передается назад, на предыдущий рабочий центр. Простыми словами – если у центра нет карточки, он ничего не производит. Затем эта система получила систему приоритета, в зависимости от цвета. Показатели значительно выросли, за счет ритмичности производства, которая является важнее показателей локальной эффективности [2].

Основой системы используемых в менеджменте методов, выступает общенаучная методология, обеспечивающая системный, комплексный подход к решению проблем, применение моделирования, эксперимента, конкретно-исторического подхода, экономико-математического и социологического измерения. На рисунке 1 представлена специфика менеджмента оказывающего существенное влияние на форму, объем и эффективность применения общенаучных методов функционирования.



Рисунок 1 – Элементы структуры управления предприятием

Сегодня настройка и отслеживание производственного процесса стали куда проще. Зачастую крупные сборочные линии роботизированны и регулируются через изменение значений в программе. Даже если основной рабочей силой являются люди, цифровые технологии значительно упрощают жизнь руководителей.

Примером является «Bitrix24» – российский сервис по управлению бизнесом. По сути это набор инструментов, позволяющих значительно упростить работу не только руководителю, но и сотрудникам [4].

В статье нас интересует в первую очередь постановка задач. Сервис позволяет не только их ставить, но и назначать срок, а так же отслеживать ход их выполнения в реальном времени. Еще одной полезной функцией является внедренная система «канбан». Руководителю сегодня не нужно как Генри Форд лично отслеживать работу каждого отдельного этапа производства, и даже следить за следованием цветных карточек «канбанов» как Тайити Оно. Достаточно просто открыть ноутбук в любой точке мира, где есть интернет и в режиме реального времени отследить и скорректировать производственный процесс.

Подводя итог статье, стоит сказать, что сегодня основная роль современных технологий в организационной структуре управления заключается в упрощении ее разработке и регулирования. Благодаря продвинутому программному обеспечению куда легче отследить каждый отдельный процесс и повлиять на него так, чтобы он стал приносить больше денег.



*Список использованных источников:*

1. Корнева Е.В., Еремина И.Ю., Чупрова И.Ю. Организационная структура как основа эффективной системы управления предприятием // Региональные проблемы преобразования экономики, №6. 2020 – С. 92-100
2. Лобанова К.Н. Функциональный подход к совершенствованию организационной структуры предприятия // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. №4-2 (86). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/funktsionalnyy-podhod-k-sovershenstvovaniyu-organizatsionnoy-struktury-predpriyatiya>
3. Науменко С.Н., Новикова А.К. Теоретические предпосылки проектирования организационной структуры управления предприятия // Сборник научных работ мери «Государственное управление», №22. – 2021. – С. 236-246
4. Интернет – сайт «Битрикс24» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.bitrix24.ru/whatisthis/>

**Лойко И.В.**

*аспирант 3 курса специальности 08.00.05*

*«Экономика и управление народным хозяйством»*

*Научный руководитель: Антипенко Н.А., к.э.н., доцент*

*УО «Белорусский государственный университет*

*информатики и радиоэлектроники»*

*Минский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова*

*(Республика Беларусь, Минск)*

## **ТРАНСФОРМАЦИЯ НЕСТАНДАРТНЫХ ФОРМ ЗАНЯТОСТИ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ**

**Аннотация.** В статье охарактеризовано понятие трудовых отношений и форм занятости, выявлена взаимосвязь нанимателя и работника, уточнены признаки стандартной и нестандартной занятости, классифицированы признаки нестандартной занятости. Проанализирована динамика применения нестандартной занятости в Республике Беларусь.

**Ключевые слова:** трудовые отношения, формы занятости, нестандартная занятость, дистанционная работа, смешанная занятость.

В условиях постоянной трансформации экономических процессов и цифровизации общества, а также сложившейся за последнее время санитарно-эпидемиологической обстановки, достаточно актуальным вопросом выступает переход организаций к нестандартным формам занятости, таким как: «дистанционная», «гибридная» или смешанная. Такие формы становятся новым трендом в трудовых отношениях между нанимателями и работниками, и требуют актуального и быстрого реагирования со стороны законодательно-нормативной системы государства.

Приоритетными направлениями социально-экономического развития любого государства является рост производительности труда, совершенствование структуры занятости населения, дегрессия нелегальной занятости и обеспечение реализации гражданами права на труд. В тоже время положения многих предприятий вынуждают искать пути снижения затрат, связанных с их деятельностью. Как следствие предприятия сокращают рабочие места и выбирают режимы работы с неполной занятостью. Таким образом проблема нестандартных форм занятости как в Республике Беларусь, так и в других странах приобретает все большую практическую значимость.

Для современных предприятий, подстраивающихся под изменяющуюся внешнюю среду, неоднородные и быстроменяющиеся потребительские предпочтения, глобальную конкуренцию и развитие информационных технологий трудовые отношения являются наиболее значимы. При этом зачастую предприятия рассматривают как традиционную занятость с нанимателями, так и нетрадиционную.

Рассматривая традиционную занятость, можно выделить такие особенности как, заключение трудового договора (контракта) нанимателя с работником на полный рабочий день на определенном рабочем месте, с определенным окладом (тарифной ставкой) и под контролем нанимателя.

Для нестандартных форм занятости характерно отклонение от описанных условий традиционной занятости, где можно выделить следующие расхождения [3, с 81]:

- неполное рабочее время (гибкий режим работы);
- нестандартное рабочее место или организация трудового процесса (работа на дому, вахта, дистанционный труд);
- временная (сезонная) занятость;
- выведение персонала за штат (аутсорсинг).

Предпосылками развития нестандартных форм занятости с точки зрения социально-экономических процессов, являются:

1. Совершенствование технологий, переход к постиндустриальному обществу, четвертая промышленная революция, которые влияют на все сферы экономики, в том числе на рынок труда, изменяя количество занятых и формы их оплаты труда, количество часов работы и квалификацию, использование гибких форм занятости и соответствующей организации труда;

2. Формирование цифровой экономики, в том числе широкое использование информационно-коммуникационных технологий, что в свою очередь делает стандартные режимы работы не выгодными и неудобными, и способствует возникновению e-занятости;

3. Повышение гибкости рынка труда, которое обусловлено технологическими сдвигами и дигитализацией экономики и проявляется в дерегламентации рынка труда, переход к более гибким формам занятости (частичная занятость, неполный рабочий день или неделя, краткосрочные контракты и т.д.), при определенных условиях являющимися экономически выгодными как для работников, так и для работодателей;

4. Дуализм рынка труда, который разделяет его на два сектора: более оплачиваемого, требующего высокой квалификации и низкооплачиваемого, социально незащищенного;

5. Усиление глобальной конкуренции, вследствие которой наниматели меняют стратегию организации труда, адаптируют рабочие места, стремятся к снижению затрат на труд.

Стоит отметить факторы, которые влияют на выбор нестандартных форм занятости. Их можно классифицировать по двум признакам:

- 1) Со стороны спроса на труд:

- снижение затрат на выплату заработной платы и содержанием рабочих мест;
- гибкость рабочей силы, которая повышает конкурентоспособность предприятий, быстрое перестроение с учетом сезонности и других колебаний спроса;
- деление труда на внутреннем рынке – рассмотрение таких рабочих как второстепенная группа с меньшей оплатой, выполняющие более рутинную работу и в случае непредвиденных обстоятельств легкозаменяемыми.

2) Со стороны предложения труда:

- появление на рынке труда женщин занимающимися домашним хозяйством, в том числе находящимися в социальных отпуска по уходу за детьми;
- асинхрония социально-экономических процессов, рост безработицы и налоговой нагрузки, отсутствие возможности трудоустроиться с достойным уровнем заработка и привлечение на рынки труда студентов;
- изменение источников доходов населения, связанные с получением доходов от сторонних источников (вкладов, ценных бумаг), что для части трудоспособного населения позволяет отказаться от полного рабочего дня.

Характерным признаком для Республики Беларусь нестандартной занятости является заключение срочных трудовых договоров с сотрудниками на неполное рабочее время (неполный рабочий день или сокращенная рабочая неделя). По данным проведенных мероприятий в рамках программы «Содействие занятости населения» Государственной программы о социальной защите и содействии занятости населения на 2016–2020 годы, утвержденной постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 30 января 2016 г. №73, наблюдаются положительные тенденции, которые характеризуются ростом спроса на рабочую силу и снижением уровня зарегистрированной безработицы [2, с. 41].

Данные исследовательского центра «Rabota.TUT.BY» проводивших опросы среди 972 специалистов, отражают положительную динамику перехода компаниями на дистанционную и смешанную работу со своими специалистами. Более 70% опрошенных подтвердили переход на дистанционную работу всего штата или его части, 18% из них продолжают работать в офисе или на производстве. Важным событием для перехода к удаленной работе с сотрудниками послужила пандемия COVID-19 и внесение поправок в Трудовой Кодекс Республики Беларусь в 2020 году. Из числа опрошенных 57,4% работают удаленно полную неделю, 24,3% указывают на необходимость ездить на работу каждый день [1, с. 54].

Таким образом развитие нестандартных форм занятости с учетом влияния факторов активно развивается, это непосредственно связано с цифровизацией экономики, глобализацией и развитием информационных технологий, повышением гибкости рынка труда, внедрением новых методов управления и организации производства и труда.

1. Антипенко, Н.А. Совершенствование системы стратегического менеджмента компании как индикатора устойчивого развития / Н.А. Антипенко // Бухгалтерский учет и анализ. – 2021. – № 11. – С. 50-55.
2. Бусыгин, Д.Ю. Практические аспекты определения барьерных значений экономических показателей / Д.Ю. Бусыгин // Бухгалтерский учет и анализ. – 2020. – № 5. – С. 39-43.
3. Дрохова, Н. В. Анализ подходов к классификации форм нестандартной занятости населения / Н. В. Дрохова // Экономика и бизнес. Вестник ВГУит. – 2017. – № 1. – С. 79–83.

**Маркелов К.В.**

*Магистрант 1 курса программы «Управление проектами»*

*Научный руководитель: Савина С.А., к.с.-х.н., доцент*

*Волгоградский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова*

*(Россия, г. Волгоград)*

## **ПРОЕКТ РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Аннотация:** Феномен корпоративной культуры уже завоевал признание ученых и практиков во всем мире. Она не только отличает одну организацию от другой, но и предопределяет успех функционирования компании в долгосрочной перспективе. Если можно говорить о том, что организация имеет "душу", то этой "душой" является именно корпоративная культура.

**Ключевые слова:** корпоративная культура, феномен корпоративной культуры, совершенствование корпоративной культуры

Многие западные и российские бизнесмены пришли к выводу, что процветают компании, где сформирован сплоченный коллектив, где нет иерархических преград, где каждый работник заинтересован в общем успехе, ибо от этого зависит его финансовое благополучие. Быстрее всех поднимается и развивается компания, коллектив которой обладает хорошо развитой корпоративной культурой.

К сожалению, руководители зачастую не осознают важность корпоративной культуры своей компании, пока они не прочувствуют новую культуру на личном опыте, либо пока она не проявится открыто и не станет видимой. Это причина продолжительного пренебрежения корпоративной культуры управленцами. В большинстве ситуаций корпоративная культура просто себя открыто не раскрывает. [1, С. 227]

В 20-60-е гг. XX в. происходило становление теории корпоративной культуры. Вначале исследования деятельности корпорации в культурном аспекте стал Э. Мэйо. Ученый и его команда проводила эксперименты благодаря которым Э. Мэйо пришел к выводу, что на работников оказывают воздействие организационные, экономические, административные и некоторые другие схожие факторы.

Выводы Э. Мэйо и его команды о важности «осмысленной жизни для индивидуума в компании», развития «чувства групповой сопричастности» базируясь на общих групповых ценностях стала импульсом для последующего исследования потребностей и поведения работников с точки зрения культуры их компании.

В этот период проблемы корпоративной культуры интересовали и отечественных исследователей. Так, А. Гастев в 1920 г. ученый, руководитель Центрального института труда при ВЦСПС СССР, полагал, что «культура производительности человека является предпосылкой его трудовой культуры».

Важность имеет осмысление понятия «корпоративная культура», представленное в конце 1930-х гг. в трудах американского ученого Ч. Барнарда. Исследователь подчеркивал значительность формирования «организационной морали» как фактора, способного противостоять персональным, изолированным интересам работников. Ч. Барнард сформулировал отдельные основы концепции корпоративной культуры, являющиеся и в наши дни актуальными. [3, С. 227]

В 1960-1980-х гг. голландский ученый Г. Хофштеде, чтобы исследовать поведения менеджеров и рядового персонала, а также факторов, на них влияющих, опросил сотрудников компания в более чем 60 государствах. Подводя итоги исследования, ученый обнаружил, что значительная доля отличий в рабочих ценностях и отношениях объяснима национальной культурой и зависимы от должности в компании, профессии, возраста и пола. Г. Хофштеде обнаружил признаки, используя которые, он разработал классификацию культур, помогающую рассмотреть общее состояние компании на текущий период и дать прогноз ее последующего развития.

В 1970-1980 гг. можно отметить научные разработки А. Петтигру, П. Тернера, К. Гертца по корпоративной культуре. В данных исследованиях освещались понятие «культура» по отношению к компании, чтобы проиллюстрировать то, как употребляются термины антропологии в организационном анализе.

В 1977 г. ученые из США Т. Дж. Питерс и Р. Уотермен сделали вывод, что универсальные методы регуляции трудового поведения персонала и стимуляции мотивации не оправдывают себя. Поскольку однотипные управленческие модели в разных организационных средах порождают различные поведенческие реакции. А методы и способы управления внутри компаний обуславливаются культурными особенностями, ценностями и традициями, имеющими место на этих предприятиях. [4]

В ряде научных изысканий в начале 80-х гг. А. Кеннеди, У. Оучи, Т. Питерса, Т. Дила, Р. Уотермена на примере крупнейших корпораций США указывали на плюсы предприятий имеющих сильную идеологию. Что вело к повышению интерес к корпоративной культуре.

С 80-х гг., благодаря научным работам Э. Шейна, К. Камерона, Т. Дила и А. Кеннеди культура организации выделилась в отдельную науку. В теории организации феномен культуры стал анализироваться как новое направление. Концепция корпоративной культуры сделала объектом управления человека в ценностной среде. Концепция корпоративной культуры базировалась на исследовании и введении какой-либо системы ценностей, моделей поведения персонала.

В первый раз А. Кеннеди и Т. Дил в 1982 г. писали о том, что корпоративная культура служит важнейшим моментом, влияющим на социальное развитие и организационное поведение. Т. Серджовани и Д. Корбалли в 1984 г. опубликовали сборник докладов, где показали базовые понятия организационной культуры и перспективы символического управления. По мнению Т. Серджовани и Д. Корбалли посредством символическому управлению можно создавать условия, где любой работник сможет в наибольшей степени выявить свой потенциал.

Ставшее классическим научная работа ученого из США в Эдгарда Шейна «Организационная культура и лидерство» увидела свет в 1985 г. В работе была представлена теория трех уровней изучения корпоративной культуры (ценности, артефакты и базовые представления). Последующие изучения корпоративной культуры базировались на основании этой трехуровневой структуры организационной культуры.[4, С. 45]

На рубеже 80-90 годов были опубликованы научные книги: «Теория Z» Оучи и «В поисках эффективного управления». Где были обозначены тезисы гласящие, что корпоративная культура – это существенный фактор адаптации предприятия к внешней среде и его экономической результативности. [2, С. 77]

С 80-х гг. исследование корпоративной культуры стало уже систематическим. В 1982 г. была издана книга экспертов Бостонской консультационной группы Т. Дила и А. Кеннеди «Корпоративные культуры». Т. Дил и А. Кеннеди в книге "Корпоративные культуры: обряды и ритуалы корпоративной жизни" обосновали типологию корпоративной культуры. А так же сформировали концепцию корпоративной культуры как существенного момента, оказывающего воздействие на корпоративное развитие и организационное поведение.

К концу XX в. многие авторы, в частности: М. Элвессон, Л. Смирнич, Дж. Мартин, Э. Шейн, А. Вилкинс, М. Лоуис, Р. Рютингер, Дж. Морган и некоторые другие рассматривали корпоративную культуру как важную составляющую теории организации. В дальнейшем идея о значении культуры была заложена в основу новой управленческой парадигмы в развитых государствах. В результате определились роль, значимость, цель и задачи корпоративной культуры.

Таким образом, в ходе нахождения пути развития корпоративной культуры многие отечественные компании все еще не выбрали его. Вариантов развития корпоративной культуры немало, в особенности интересен зарубежный опыт. Однако, как показывает практика, слепое использование передового опыта других стран в Российской Федерации может не привести к качественным положительным результатам. По данной причине важно адаптировать имеющийся опыт зарубежных стран к российским реалиям. Как показывают исследования, для отечественных компаний более актуальным опытом оптимизации корпоративной культуры представляется синтез англо-американского и японского корпоративного опыта.

*Список использованных источников*

1. Демченко Е. В. О сущности понятия «корпоративная культура» // Молодой ученый. — 2018. — №13. — С. 227-229.
2. Ду Минцзин. Теории мотивации Д. Макгрегора и У. Оучи: сущность, взаимосвязь / Социально-гуманитарные знания. – 2013. – №4. – С. 76-79.
3. Демченко Е. В. О сущности понятия «корпоративная культура» // Молодой ученый. — 2018. — №13. — С. 227-229.
4. Корпоративная культура: современный научный дискурс / Г. К. Пуринова, В. А. Барезhev // Ученые записки Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики. – 2010. - №3. – С. 45-50.
5. Тихонова Т.Ю., Киреенкова Е.В. Истоки формирования корпоративной культуры // Либерально-демократические Ценности Том 1, №4 (2017) <https://liberal-journal.ru/PDF/05LDZ417.pdf>
6. Сурикова, Д. А. Общее и частное в эволюции походов к понятию «организационная культура» / Д. А. Сурикова, О. В. Юрова // Экономика, управление, финансы: материалы II Междунар. науч. конф. (г. Пермь, декабрь 2012 г.). — Пермь : Меркурий, 2012. — С. 137-141.

***Минаев Р.В.***

*Магистрант I курса программы «Управление проектами»*

*Научный руководитель: Савина С.А., к.с.-х.н., доцент*

*Волгоградский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова*

*(Россия, г. Волгоград)*

## **ПРОЕКТ МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ**

**Аннотация:** В статье рассматривается комплекс проблем, являющиеся базой для формирования и обоснования проектирования системы мотивации персонала на действующем коммерческом предприятии.

**Ключевые слова:** персонал, проблемы мотивации, система мотивации персонала, методы стимулирования, управление трудом.

Проблемам мотивации персонала посвящено значительное количество научных трудов, однако данная тема все еще является актуальной. Мотивация имеет первостепенное значение в жизни каждого предприятия. Поскольку мотивация является одним из первостепенных методов увеличения результативности персонала.

От эффективности мотивации трудового коллектива во многом зависит текущая деятельность и экономические результаты организации. Мотивация важна в организациях всех форм, как в коммерческих, так и в государственных. Если управляющий состав организации не будет вести систематическую деятельность в сфере управления мотивацией, то тщетно надеяться на результативную деятельность персонала.

Мотивация позволяет повысить результативность деятельности компании без существенного роста финансовых расходов. Вследствие этого, мотивации следует отводить одно из важных мест, поскольку высокий уровень мотивации способствует проведению в жизнь результативной профессиональной деятельности и тех целей, которые ставит перед собой организация.

К проблемным моментам в системе мотивации персонала относятся, в частности: снижение общего уровня мотивации, доминирование материальной мотивации, нерезультативную систему их материальной мотивации, недостаточную исследованность механизмов социально-психологических мотивирования.

Таким образом, можно говорить о важности переоценки имеющихся методов мотивации персонала и совершенствования этой системы. В особенности можно обратить внимание на инновационные возможности повышения мотивирования.

Если следовать классическому определению понятия мотивации, то подниму можно понимать процесс побуждение к выполнению деятельности с целью достичь как индивидуальные, так и цены организации. Мотивация - это и общность мотивов имеющих обусловленности характером личности и ценностных ориентации её деятельности. Поскольку мотивация представляется непосредственной причиной к поведению сотрудников то, ориентация персонала на достижение поставленных целей является одной из центральных задач для руководства организации. Таким образом, можно говорить о том, что мотивация представляется тем внутренним побуждающим фактором, который стимулирует сотрудников к выполнению активной профессиональной деятельности.[5, с.365]

Чтобы управлять мотивации следует отталкиваться от продолжительных и кратковременных перспектив сотрудничества руководителя и сотрудников. Самые оптимальными отношениями между персоналом и руководством это те отношения, где учитываются мотивы трудовой/служебной профессиональной деятельности. Такие мотивы не должны противоречить внутренним установкам сотрудников.

Долговременные типы стимулов обладают общими целями между персоналом и руководством. Долгосрочная мотивация ведет его к тому или иному работодателю, оказывает содействие для достижения поставленных целей. Недолговременная мотивация обуславливает качество осуществления трудовой или служебной деятельности.

На мотивацию оказывают воздействие внутренние и внешние факторы. Под внутренними факторами понимается самореализация, самовыражение, самоутверждение, удовлетворение от трудовой деятельности или службы и др. К внешним факторам относится - доход, продвижение по карьерной лестнице, признание трудовых достижений, уважение сотрудника в коллективе. Внутренние факторы следует использовать для получения удовлетворения от имеющихся обстоятельств. Внешние факторы обращены на получение не имеющихся обстоятельств и объектов. [1, с.190]

Следовательно, чтобы сформировать необходимый уровень мотивации важно:

- 1) определить роль каждого работника;
- 2) понимать цели каждого работника;
- 3) иметь продолжительные и краткосрочные планы по мотивированию персонала;



- 4) иметь понятную корпоративную культуру с открытой и ясной программой по мотивации;
- 5) отлаженный механизм карьерного роста;
- 6) вежливое отношение к персоналу;
- 7) наличие позитивного климата на рабочем месте;
- 8) достойное поведение руководящего состава предприятия.

Как правило, используется материальная и нематериальная мотивация. Чтобы разработать оптимальный баланс мероприятий необходимо иметь правильное представление о состоянии мотивации персонала. С данной целью можно проводить анкетирование или устные опросы сотрудников. Далее работать с выявленными проблемами подбирая оптимальные мероприятия по стимулированию нематериальной мотивации.

К материальной относятся: оплата труда, премии, иные финансовые выплаты и материальные выгоды. Инновационной является система оплаты труда KPI применяемая к премиям. Согласно системе оплаты труда KPI работники получают премии на основании показателей результативности их труда. Данный фактор мотивирует персонал осуществлять свою трудовую деятельность более эффективно и ответственно. [2, с.110]

Нематериальная мотивация представляет собой те плюсы, которые получает сотрудник, работая в данной организации. Например, участие в каких-либо конкурсах среди отделов данной компании или других организаций, мероприятий, бесплатное посещение тренажерного зала, спортивные соревнования, почетные грамоты. Так же нематериальной мотивацией может служить и бесплатное обучение предоставляемое организацией и карьерный рост. Данные мероприятия проводятся с целью повысить сплоченность коллектива, увеличить корпоративный дух, что в свою очередь приведет к увеличению мотивации к труду.

#### *Список использованных источников*

1. Битюкова, С. С. Совершенствование системы мотивации персонала / С. С. Битюкова // Молодой ученый. — 2019. — № 15 (253). — С. 187-190.
2. Виноградов, А. В. Разработка программ стимулирования труда / А. В. Виноградов // Молодой ученый. — 2018. — № 41 (227). — С. 109-115.
3. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход : монография / Ю.А. Токарева, Н.М. Глухенькая, А.Г. Токарев ; Урал. федер. ун-т им.Б.Н. Ельцина, Шадр. гос. пед. ун-т. — Шадринск : ШГПУ, 2021 – 216 с.
4. Носов, А. Д. Мотивация персонала / А. Д. Носов // Молодой ученый. — 2020. — № 21 (311). — С. 158.
5. Хохлова Е.Д. Современные подходы к мотивации персонала организации // Молодой учёный. – 2019 – №46. – С. 364-366.
6. Шаталова-Давыдова, Д. А. Проблема стимулирования труда персонала поколения Z / Д. А. Шаталова-Давыдова, Р. А. Золотов // Молодой ученый. — 2018. — № 37 (223). — С. 123-125.

*Минаев Р.В., Фролова А.С.*

*магистранты 1 курса направления «Менеджмент»*

*Научный руководитель: Савина С.А., доцент*

*Волгоградский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова*

*(Россия, г. Волгоград)*

## **НОВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА**

**Аннотация:** Мотивации персонала отводится важная роль в организациях всех форм, как в коммерческих, так и в государственных. Если управляющий состав организации не будет вести систематическую деятельность в сфере управления мотивацией, то тщетно надеяться на результативную деятельность персонала.

**Ключевые слова:** мотив, мотивация, мотивация персонала, мотивация трудовой деятельности, совершенствование мотивации, мотивационные концепции

Проблемам мотивации персонала посвящено значительное количество научных трудов, однако данная тема все еще является актуальной. Мотивация имеет первостепенное значение в жизни каждого предприятия. Поскольку мотивация является одним из первостепенных методов увеличения результативности персонала.

От эффективности мотивации трудового коллектива во многом зависит текущая деятельность и экономические результаты организации. Мотивация позволяет повысить результативность деятельности компании без существенного роста финансовых расходов. Вследствие этого, мотивации следует отводить одно из важных мест, поскольку значительный уровень мотивации способствует проведению в жизнь результативной профессиональной деятельности и тех целей, которые ставит перед собой организация. [1, С. 189]

К проблемным моментам в системе мотивации персонала относятся, в частности: снижение общего уровня мотивации, доминирование материальной мотивации, нерезультативная система их материальной мотивации, недостаточную исследованность механизмов социально-психологических мотивирования.

Таким образом, можно говорить о важности переоценки имеющихся методов мотивации персонала и совершенствования этой системы. В особенности можно обратить внимание на инновационные возможности повышения мотивирования персонала.

Впервые определение мотивации как «потребность в достижении» дал психолог Х. Марреем в 1938 г. в работе «Исследования личности». Идеи Х. Марреема нашли продолжение в трудах Д. Макклелланда, понимавшего мотивацию как катализатор для улучшения уровня действия индивида для достижения успеха. Анализируя его труд, современные ученые полагают, что потребность в достижении - итог эмоционального конфликта между надеждой достичь успеха и стремлением избежать неудачи.

Самой популярной теорией мотивации служит теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу. Но, сегодня можно не согласиться с теорией А.Маслоу так как практическая реализация систем мотивации показывает,

что поведение людей не укладывается в эту теорию. Практика подтверждает особую роль удовлетворения верхней группы потребностей. Реализация потребностей признания, самоутверждения и самовыражения способно усилить мотивацию и даже компенсировать недостаточно полное удовлетворение потребностей более низкого уровня.[2, С. 109]

Ф. Тейлор и его современники уже иначе подошли к мотивации (стимулированию), предложив оплачивать сверхнормативный труд пропорционально трудовому вкладу. Это было вызвано тем, что рабочий день в развитых странах был законодательно ограничен, а в условиях массового производства и сбыта необходимо было добиться от работника максимальной отдачи в границах трудового дня.

Вполне современна теория Д. Мак - Клееланда о влиянии на поведение человека потребностей в успехе, во власти и в причастности. Данная теория подтверждается стремлением определенной части работников открыть бизнес или вести его с партнерами, разделяя и ответственность за решение проблем, и успех от принятых решений. Наемные работники для реализации этой потребности и усиления мотивации должны быть наделены широкими полномочиями. [6, С. 75]

Отечественные исследования научной деятельности начинаются в середине XX в., но идут принципиально иным путем. Традиционными дисциплинами, изучавшими мотивы научного труда в СССР, затем и в РФ, были науковедение и социология.

Позиции А.Н. Леонтьева, Л.И. Божович, В.Г. Асеева объединяет то, что они анализировали мотивы, как сознательные и неосознанные побуждения. А.Н. Леонтьев указывал на то, что когда человек не понимает свои мотивы, т.е. когда он не осмысливает, что побуждает к осуществлению его какой-то деятельности, они выступают в форме переживания, желания.

Начало эволюции мотивационных концепций связано положил Ф.У.Тейлор в «Принципах научного менеджмента» в 1911г. Созданная Тейлором концепция научного управления положила начало рационализованному управлению персоналом: содействовала возникновению научной базы управления, профессиональной подготовки кадров, обосновывала важность сотрудничества работников и управленцев, распределения между ними ответственности.

Человеческому фактору все еще уделялось незначительное внимание. Изменение случилось в середине XX в. после создания так называемой школы человеческих отношений. Наиболее популярные её представители: Г.Мюнстерберг (принципы отбора кадров, психотехника), М. П. Фоллет (идея согласованности труда и капитала), Э. Мэйо (ведущая роль человеческого фактора в производстве).[3]

Вышеуказанные теории, признавая значительность человеческого фактора не были способны выработать конкретные положения относительно мотивации работников. Это было сделано позднее, с появлением теорий мотивации трудовой деятельности, разделяемых на содержательные (теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория потребностей К. Альдерфера,

двухфакторная теория Ф. Герцберга) и процессуальные (теория справедливости С. Адамса, теория ожидания К. Левина, теория «X» и «Y» Д.МакГрегора).

В большинстве нынешних мотивационных концепций главное внимание уделяется нематериальной мотивации, что сопряжено с ростом образования и обеспеченности персонала, увеличением их инициативности. Первые же мотивационные концепции были практически целиком организованы на материальном вознаграждении.

Теория поколений была создана американскими учеными - Нейлом Хоувом и Вольямом Штраусом в 1991 г. В 1991 году опубликовавших книгу, где описали идеи о том, что каждые 20 лет сменяются поколения. [4, С. 69] Исследования поколений имеют выраженную практическую направленность и формулируют главные правила работы с каждой возрастной группой персонала, основанные на их преобладающих ценностях. Что относится к формированию мотивационных схем для отдельных работников и подразделений, адаптации персонала, развития карьеры, организационной культуры интерес для работодателей в настоящее время представляют поколения X «пророки» (1963–1983 г.р.), Y «миллениалы» (1983- 2003 г.р.) и Z «зумеры» (2003–2023 г.р.). [5, С. 183]

На сегодняшний день рынок труда в РФ состоит практически из равных долей представителей поколения X и представителей поколения Y. Представители старшего поколения постепенно уступают центральные позиции молодым работникам — представителям поколения Y.[7, С. 123]

Таким образом, проведя анализ подходов отечественных и зарубежных психологов, изучавших проблему формирования и развития мотивации можно сказать, что данные исследования составили фундаментальную основу для проведения дальнейших научных разработок. Исследование и переосмысление классических теорий мотивации и построение на их основе современных комплексных системных практик могут стать надежным основанием для успешного развития.

#### *Список использованных источников*

1. Битюкова, С. С. Совершенствование системы мотивации персонала / С. С. Битюкова // Молодой ученый. — 2019. — № 15 (253). — С. 187-190.
2. Виноградов, А. В. Разработка программ стимулирования труда / А. В. Виноградов // Молодой ученый. — 2018. — № 41 (227). — С. 109-115.
3. Мелешкова С.А. Хоторнские эксперименты Э. Мэйо // Материалы XIV Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум» URL: <https://scienceforum.ru/2022/article/2018029524>
4. Особенности трудовой мотивации поколения Z Секерин В. Д.1, Горяинова А. И.2, Семенова В. В. // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. – 2022. - №4. – С. 69-73.
5. Тарасова, В. В. Теория поколений как инструмент формирования лояльности персонала / В. В. Тарасова // Молодой ученый. — 2022. — № 11 (406). — С. 181-183.
6. Шаталова-Давыдова, Д. А. Проблема стимулирования труда персонала поколения Z / Д. А. Шаталова-Давыдова, Р. А. Золотов // Молодой ученый. — 2018. — № 37 (223). — С. 123-125.

7. Цибяева М.Л. Мотивация персонала в практике управления современной организации // Вестник Югорского государственного университета. – 2016 – №4 (43). – С. 75-78.

*Монина Е.С.,  
преподаватель  
Волгоградский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова  
(Россия, г. Волгоград)*

## **НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В СИСТЕМЕ ОРГАНОВ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ГОРОДСКОГО ОКРУГА – ГОРОД ВОЛЖСКИЙ ВОЛГОГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ**

**Аннотация.** Обеспечить эффективное государственное управление позволяет процесс формирования кадрового состава государственной службы и ее аппарата, подразумевающий существенное и своевременное обновление руководящих кадров, а также привлечение к реализации функций органов государственной власти и местного самоуправления высококвалифицированных грамотных специалистов.

**Ключевые слова:** кадровый резерв, формирование, обучение.

От качественных характеристик управленческих кадров не независимо от уровня власти зависит эффективность и социальная результативность деятельности органов власти. В контексте развития кадрового состава государственного управления особую роль призван сыграть резерв управленческих кадров, позволяющий на новом качественном уровне реализовывать задачи современной кадровой политики в органах муниципальной власти и управления. В этой связи важным представляется рассмотрение вопросов, связанных с формированием и управлением кадровым резервом.

В соответствии с Федеральным Законом РФ от 2.03.2007 № 25-ФЗ (ред. от 28.12.2022) «О муниципальной службе в Российской Федерации» муниципальная служба – это профессиональная деятельность граждан, которая осуществляется на постоянной основе на должностях муниципальной службы, замещаемых путем заключения трудового договора (контракта) [1].

В качестве примера рассмотрим муниципальное образование городского округа – город Волжский Волгоградской области. Орган муниципального управления имеет штатную численность 257 человек, из них 134 – муниципальные служащие. Женщины составляют 81,3 % от штатной численности. Кадровый резерв муниципального образования городского округа – город Волжский Волгоградской области формируется комиссией по созданию кадрового резерва, образованной в соответствии с Положением о кадровом резерве управленческих кадров администрации городского округа – город Волжский Волгоградской области [3] и Положением о комиссии по формированию и подготовке резерва управленческих кадров городского округа – город Волжский Волгоградской области [3], по результатам конкурса.

Поступить на муниципальную службу муниципального образования городского округа – город Волжский Волгоградской области могут гражда-

не, удовлетворяющие определенным требованиям, утвержденным на законодательном уровне.

Основополагающим документом, регламентирующим порядок функционирования кадрового резерва муниципального образования городского округа – город Волжский Волгоградской области, является Положение о кадровом резерве управленческих кадров администрации городского округа – город Волжский Волгоградской области, утвержденное Постановлением администрации городского округа – город Волжский Волгоградской области №8102 от 13.11.2014 «О резерве управленческих кадров администрации городского округа – город Волжский Волгоградской области» [4]. Данное положение определяет общие основы функционирования кадрового резерва, порядок его формирования, порядок проведения конкурса на включение в кадровый резерв, порядок работы с кадровым резервом, а также порядок исключения из кадрового резерва граждан и гражданских служащих. Вторым основополагающим документом выступает Положение о комиссии по формированию и подготовке резерва управленческих кадров городского округа – город Волжский Волгоградской области утвержденное Постановлением №2327 от 03.04.2019 (ред. от 15.04.2021) «О формировании и подготовке резерва управленческих кадров администрации городского округа – город Волжский Волгоградской области» [3].

Резерв формируется для замещения должностей руководителей муниципальных учреждений и предприятий городского округа — город Волжский Волгоградской области. Формирование кадрового резерва в городе Волжский проходит один раз в три года.

Проведение мероприятий по формированию Резерва осуществляет кадровая служба администрации городского округа – город Волжский Волгоградской области.

Отбор граждан для зачисления в Резерв проводится на конкурсной основе. Конкурс на включение в Резерв проводится в два этапа.

С целью оценки знаний, навыков и умений кандидатов могут проводиться конкурсные процедуры с использованием методов оценки профессиональных и личностных качеств кандидатов в виде тестирования, индивидуального собеседования, заслушивания подготовленных кандидатами материалов (докладов) на заранее заданную тему, а также иных методов, содержащихся в постановлении администрации городского округа – город Волжский Волгоградской области о проведении конкурса на включение в Резерв.

Проведем анализ проводимого отбора в кадровый резерв.

В 2019 и 2022 годах проводился конкурс на включение в резерв управленческих кадров администрации городского округа – город Волжский Волгоградской области для замещения должностей руководителей муниципальных учреждений и предприятий: руководитель муниципального учреждения в сфере образования, руководитель муниципального учреждения, предприятия в сфере жилищно-коммунального хозяйства, руководитель му-

ниципального учреждения, предприятия в сфере благоустройства и дорожного хозяйства.

Для кандидатов на включение в резерв управленческих кадров администрации городского округа – город Волжский Волгоградской области в зависимости от сферы деятельности устанавливаются дополнительные требования к профессиональному образованию и стажу.

По результатам конкурсного отбора в кадровый резерв в 2019 году для замещения должностей руководителей муниципальных учреждений и предприятий городского округа – город Волжский Волгоградской области было включено 10 человек: в сферу образования – 7 человек, в сферу жилищно-коммунального хозяйства – 1 человек, в сферу благоустройства и дорожного хозяйства 2 человека.

По результатам конкурсного отбора 2022 года в кадровый резерв для замещения должностей руководителей муниципальных учреждений и предприятий городского округа – город Волжский Волгоградской области было включено 23 человека: в сферу образования – 20 человек, в сферу жилищно-коммунального хозяйства – 1 человек, в сферу благоустройства и дорожного хозяйства – 1 человек, в сферу культуры – 1 человек.

Отбор проводится в форме конкурса документов по параметру соответствия образования, квалификации и стажа муниципальной службы с участием кандидата, с использованием методов оценки профессиональных и личностных качеств кандидатов в виде тестирования, индивидуального собеседования, что значительно увеличивает возможность объективной оценки профессиональных и личностных качеств кандидатов.

Таблица 1 – Показатели оценки состояния кадрового резерва муниципального образования городского округа – город Волжский Волгоградской области

Показатели	2019 год	2022 год
Количество должностей, подлежащих резервированию, ед	20	23
Количество резервистов на 1 позицию, чел.	1,7	1,6
Укомплектованность резерва, %	82,5	80,43
Текучесть резерва, %	0,0	0,0
Показатель назначения резервистов, %	24,24	0,0
Доля вакансий, закрытых путем продвижения кадровых резервистов, %	15,15	0,0
Показатель общего выбытия резервистов, %	75,76	0,0
Показатель выбытия резервистов по неуважительным причинам, %	0,0	0,0
Средний срок нахождения в кадровом резерве, лет	2,5	2,1
Доля сотрудников из резерва, прошедших обучение за последний год, %	0,0	0,0
Назначение на резервируемую должность работников, не прошедших подготовку по программам кадрового резерва, %	100,0	0,0
Выполнение резервистами индивидуального плана развития, %	0,0	0,0

Анализ основных параметров состояния кадрового резерва муниципального образования городского округа – город Волжский Волгоградской области, отражен в таблице 1.

За период с 2016 года по 2019 год было исключено из резерва управленческих кадров администрации городского округа – город Волжский Волгоградской области 33 человека. Среди них:

- в связи с назначением на должность – 8 чел.;
- в связи с истечением срока нахождения в резерве – 25 чел.

За период с 2016 года по 2019 год на замещение вакантной должности из резерва было переведено 8 человек, одно из которых было закрыто кадровым резервистом. Отсутствие карьерного роста не оказывает влияние на выход из резерва, поэтому текучести резерва не наблюдается. Отрицательную роль играет отсутствие подготовки резервистов к занятию планируемой должности, повышения профессионального развития и, как следствие, возможности карьерного роста.

Работа руководства муниципального образования городского округа – город Волжский Волгоградской области с кадровым резервом не дает возможности муниципальным служащим, нацеленным на профессиональное развитие, реализовать свои потребности в данном аспекте, кроме того, отсутствие подготовки к планируемой должности снижает их конкурентный потенциал. Между тем, существуют хорошо известные формы внутренней профессиональной подготовки: ротация, делегирование полномочий, усложняющиеся задания, стажировка в должности, индивидуальные планы развития муниципального служащего в резерве и другие, направленные на профессиональное развитие чиновников, что мотивировало бы продолжать службу.

Таким образом, результаты исследования дают возможность сделать вывод, что отсутствие планомерной работы с кадровым резервом ведет к ухудшению компетенций кадрового состава. Формальное существование в кадровом резерве не дает резервистам профессионального развития, подготовки к планируемой должности.

В соответствии с вышеизложенным, в целях совершенствования порядка работы с кадровым резервом муниципального образования, значительную роль играет развитие профессиональных навыков и знаний резервистов, необходимых им для успешной работы в будущей должности.

Необходимо помнить, что Федеральным законом от 02.03.2007 N 25-ФЗ (ред. от 28.12.2022) «О муниципальной службе в Российской Федерации», ст. 28.1., а также Закону Волгоградской области от 11.02.2008 N 1626-ОД (ред. от 30.06.2021) «О некоторых вопросах муниципальной службы в Волгоградской области», предусматривается, что в целях формирования высококвалифицированного кадрового состава муниципальной службы органы местного самоуправления могут осуществлять организацию подготовки граждан для муниципальной службы на договорной основе [1, 2].

Считаем, что для эффективной работы с внутренним резервом необходимо воспользоваться опытом подготовки государственных гражданских



служащих Ямало-Ненецкого автономного округа по программам магистратуры [5] на условиях субсидирования.

Предлагаем основные условия обучения внутреннего кадрового резерва:

– образовательная субсидия является единовременной, разовой выплатой за весь период гражданской службы в муниципальном образовании, носит целевой характер и предоставляется муниципальным служащим в целях обеспечения государственных органов муниципального образования городского округа – город Волжский Волгоградской области высококвалифицированным кадровым составом, обладающим специальными углубленными знаниями в сфере деятельности государственных органов;

– образовательная субсидия предоставляется гражданским служащим в размере 100% стоимости обучения по программе магистратуры в образовательной организации высшего образования, имеющей государственную аккредитацию, в заочной форме за весь период обучения, исходя из фактически произведенных расходов, но не более 350 000 рублей. В случае если стоимость обучения превышает размер образовательной субсидии, то гражданские служащие софинансируют свое обучение;

– право на получение образовательной субсидии имеют гражданские служащие, соответствующие следующим условиям:

имеющие высшее образование;

замещающие должности гражданской службы в государственных органах и имеющие на момент подачи документов на предоставление образовательной субсидии не менее 3 лет стажа гражданской службы в государственном органе, в котором они проходят гражданскую службу;

не имеющие дисциплинарных взысканий, взысканий за несоблюдение ограничений и запретов, требований о предотвращении или об урегулировании конфликта интересов и неисполнение обязанностей, установленных в целях противодействия коррупции;

– образовательная субсидия не предоставляется гражданским служащим, замещающим должности гражданской службы на период отсутствия гражданских служащих, за которыми сохраняются должности гражданской службы;

– образовательная субсидия предоставляется за счет средств муниципального бюджета на соответствующий финансовый год;

– условием предоставления гражданскому служащему образовательной субсидии является продолжение прохождения гражданской службы в государственном органе, в котором гражданский служащий замещал должность гражданской службы на момент получения образовательной субсидии, в течение 3 лет (за исключением периодов, когда он фактически не исполнял должностные обязанности) после получения им документа об образовании и о квалификации (за исключением случаев прохождения гражданским служащим гражданской службы на условиях срочного служебного контракта);

– образовательная субсидия предоставляется гражданским служащим, которые планируют обучаться по программам магистратуры, а также гражданским служащим, которые уже обучаются по программам магистратуры;

– решение вопроса о предоставлении образовательной субсидии осуществляется комиссией по формированию и подготовке резерва управленческих кадров администрации городского округа – город Волжский Волгоградской области;

– предоставление образовательной субсидии гражданским служащим осуществляется только с учётом обоснованной потребности в специалисте определённой квалификации, исходя из специфики деятельности государственного органа и только при предоставлении ходатайства руководителя муниципального органа о предоставлении образовательной субсидии.

На сайте Госслужбы представлен реестр образовательных организаций, реализующих дополнительные профессиональные программы для государственных гражданских служащих на основании государственных образовательных сертификатов Волгоградской области:

1. Негосударственное образовательное частное учреждение высшего образования «Московский финансово-промышленный университет «Синергия».

2. Автономная некоммерческая организация дополнительного профессионального образования Учебно-Консалтинговый Центр «Лицей».

Помимо представленных образовательных организаций в городе Волгоград предоставляет образовательные услуги Волгоградский институт управления – филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», предоставляющий четыре программы магистратуры (Приложение 10), стоимость обучения в год в зависимости от программы до 63 тыс. руб.

Для эффективного обучения, внутреннего кадрового резерва муниципального образования городского округа – город Волжский Волгоградской области, необходимо выбрать программы обучения и развития резервистов, которые будут включать в себя необходимые знания, направленные на развитие профессиональных деловых и личностных качеств кадрового резерва.

Система развития кандидатов кадрового резерва должна включать в себя не только различные образовательные программы, но и мероприятия, направленные на:

– развитие у резервистов необходимых качеств для работы на резервируемой должности;

– укрепление положительного имиджа резервистов;

– придание резервистам определенного статуса, повышающего их престижность в муниципальном образовании.

Очень важную роль в системе подготовки членов кадрового резерва играет обратная связь службы, курирующей данное направление, с обучающимся резервистом. Для усиления положительного эффекта от обучения можно с определенной периодичностью устраивать семинары по обмену

опытом среди резервистов, на которых они могут поделиться полученными знаниями с коллегами. Семинары и конференции могут в значительной степени способствовать стимуляции интереса остальных сотрудников к приобретению новых знаний и навыков, способствовать укреплению имиджа резервистов как знающих и прогрессивных специалистов.

Предлагаем еще одно направление совершенствования порядка работы кадрового резерва муниципального образования городского округа – город Волжский Волгоградской области, которое зависит не от муниципального образования, а от руководства региона, и принесет положительный эффект для всех муниципальных образований Волгоградской области. В данном случае предоставляется возможным перенять опыт кадровой практики администрация Главы Республики Башкортостан по созданию единого регионального ресурса дистанционной оценки и непрерывного развития компетенций государственных гражданских и муниципальных служащих Интернет портал «Электронное образование государственных гражданских и муниципальных служащих» [6].

Данное решение позволит:

- перейти от традиционной практики повышения квалификации к процессу непрерывного развития компетенций государственных гражданских и муниципальных служащих;
- обеспечить доступность непрерывного образования для муниципальных служащих отдаленных муниципальных образований Волгоградской области;
- снизить себестоимость обучения;
- создать возможности прохождения обучения на рабочем месте без отрыва от производства;
- осуществлять все коммуникации с порталом пользователями в сети Интернет из любой точки.

Базой создания Интернет портала «Электронное образование государственных гражданских и муниципальных служащих» предлагаем выбрать Волгоградский институт управления – филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации».

Рассмотрим порядок организации и проведения мероприятий по работе с кадровым составом, формированию и подготовке резерва управленческих кадров администрации Волгоградской области:

- формирование группы обучающимся областным органам исполнительной власти или местного самоуправления;
- комплектование группы в Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС и выдача индивидуальных паролей;
- авторизация пользователей на портале;
- прохождение входящего тестирования;
- получение карты индивидуального развития;
- прохождение обучающих курсов;

– выдача электронных сертификатов;  
– обмен электронных сертификатов на удостоверения о прохождении курсов повышения квалификации в Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС.

Результатами внедрения данной кадровой практики, формированию и подготовке резерва управленческих кадров администрации Волгоградской области, будет являться:

1. Прохождение курсов повышения квалификации государственными гражданами и муниципальными служащими Волгоградской области не реже 1 раза в год;

2. Снижение себестоимости обучения сотрудников на 50% для регионального и муниципальных бюджетов (а счет снижения тарифов на обучение и командировочные расходы);

3. Экономия до 24 часов в год за счет обучения на рабочем месте.

Считаем, что предложенные направления совершенствования порядка работы кадрового резерва муниципального образования городского округа – город Волжский Волгоградской области, будут иметь положительный социально-экономический эффект.

*Список использованных источников:*

1. Федеральный закон «О муниципальной службе в Российской Федерации» от 02.03.2007 N 25-ФЗ (с изм. и доп., вступ. в силу с 28.12.2022) [Электронный ресурс]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_66530/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_66530/)
2. Закон Волгоградской области от 11.02.2008 N 1626-ОД (ред. от 30.06.2021) «О некоторых вопросах муниципальной службы в Волгоградской области» [Электронный ресурс]. URL: <https://admvol.ru/upload/iblock/016/bfjb6z2a56atcpfm2zyi4upzxnfej62.pdf>
3. Постановление №2327 от 03.04.2019 (ред. от 15.04.2021) «О формировании и подготовке резерва управленческих кадров администрации городского округа – город Волжский Волгоградской области» [Электронный ресурс]. URL: <https://admvol.ru/upload/iblock/3a6/099m3ljf3w8zazf3uiw9g2rw7uh86d7t.pdf>
4. Постановление администрации городского округа-город Волжский Волгоградской области от 13.11.2014 № 8102 «О резерве управленческих кадров администрации городского округа – город Волжский Волгоградской области» [Электронный ресурс]. URL: <https://admvol.ru/administration/rezerv-upravlencheskikh-kadrov/>
5. Подготовка государственных гражданских служащих Ямало-Ненецкого автономного округа по программам магистратуры // Госслужба [Электронный ресурс]. URL: <https://edu.gossluzhba.gov.ru/best-practics/9ef7c92d-550d-eb11-afe9-0a94ef943a49>
6. Интернет портал «Электронное образование государственных гражданских и муниципальных служащих» // Госслужба [Электронный ресурс]. URL: <https://edu.gossluzhba.gov.ru/best-practics/29e5a0d6-640d-eb11-afe9-0a94ef943a49>

**Образцов С.В.**

*магистрант 1 курса направления «Менеджмент»*

*Научный руководитель: Савицкая О.Е., канд.экон.наук*

*Волгоградский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова*

*(Россия, г. Волгоград)*

## **СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ИННОВАЦИОННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Аннотация:** В статье рассмотрена особенность мотивации персонала занятых инновационной деятельностью. Изучены мотивы персонала направленные на инновационную активность предприятия.

**Ключевые слова:** мотивация, инновационная организация, персонал, человеческие ресурсы.

Мотивация персонала тесно связана с потребностями любого индивида и инструментом в решении социальных проблем человеческих ресурсов инновационной организации. Трудности в мотивации и стимулировании работников являются первостепенной задачей руководителя. Без внимания к мотивации персоналом не возможно повышение эффективности деятельности инновационной организации и отрасли в целом на основе рационального использования финансовых, материальных и кадровых ресурсов.

Современные аспекты мотивации и стимулирования являются одним из основных факторов эффективной трудовой деятельности и неотъемлемыми составляющими профессионального роста и мастерства человеческих ресурсов. Под мотивацией трудовой деятельности понимается стремление персонала удовлетворять свои потребности в определенных благах с помощью труда, который непосредственно направлен на достижение целей инновационной организации. Процесс мотивации включает в себя формирование и функционирование мотивов труда, некий механизм вызванный потребностями персонала.

Под потребностями понимаются физическое или психологическое состояние человека, ощущаемое в недостатке того или иного блага, которое непосредственно побуждает человека к трудовой деятельности и нацеливает на получение вознаграждения [4, с.216]. Следует иметь ввиду, что в жизни персонала потребности играют важную роль, выступая побуждением к деятельности, а деятельность, в свою очередь, является важнейшим фактором формирования потребностей.

Под всяким благом понимается то, что удовлетворяет потребности индивида к получению некоего вознаграждения за трудовую деятельность человека в инновационной организации. Стимулирование будет восприниматься перспективным, если у работника поставлены высокие цели, присутствуют огромное желание достичь поставленных целей. Выделяют жесткое и мягкое стимулирование (рисунок 1).

Система стимулирования трудовой деятельности в инновационной организации эффективна тогда, когда управленцы организации создают и поддерживают высокий уровень трудовой деятельности организации, в том числе высокая оплата труда занятых на предприятии.

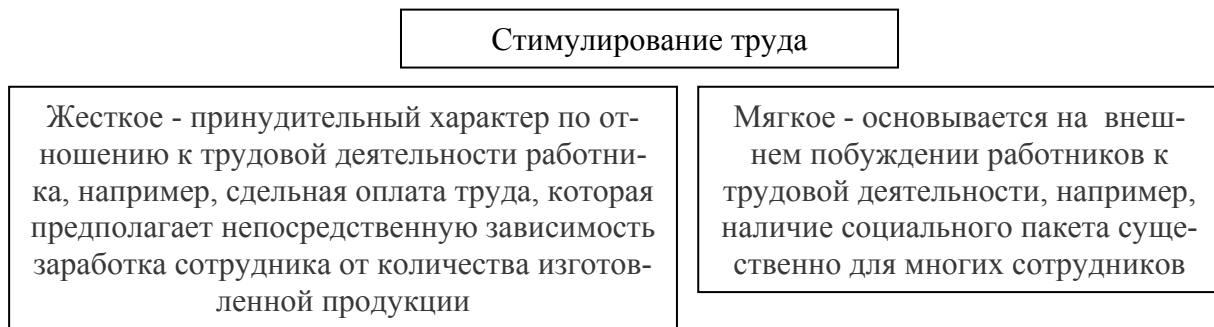


Рисунок 1 – Типы стимулирования

Современный подход к изучению мотивации персонала является возникновение внутренних мотивов индивида с дальнейшим побуждением в виде внешних положительных стимулов [2, с.4690]. К особенностям стимулирования и мотивации работников на предприятиях занятых инновационной деятельностью относятся:

- применение индивидуального премирования персонал;
- премирование за увеличение производства;
- за экономию затрат и за качество премируют работников, занятых в обслуживающих и вспомогательных производствах;
- длительный цикл производства;
- в целях стимулирования работников на предприятиях инновационной деятельности присутствуют надбавки за получение квалификации, разряда. А в целях сохранения особо квалифицированных и опытных работников вводятся надбавки за стаж работы.

Для любого руководителя инновационного предприятия высоко мотивированный сотрудник повышает эффективность работы всей организации [3, с.74]. Для того, чтобы угодить каждому сотруднику необходимо поощрять премиями которые несерьезно сказываются на финансовом положении организации. Управление мотивацией персонала (рисунок 2) процесс систематизированный четкий и продуманный.

Мотивация считается внутренним процессом, а стимулирование – внешним, другими словами мотивируя сотрудников, акцентируется внимание на их внутренних потребностях, побуждая реализовывать в деятельности инновационной организации свои внутренние мотивы. Стимулируя персонал, руководители инновационной организации материально поощряют кадры путем материальной составляющей.

Чем выше потенциал работника в инновационной организации, тем проще выстраивать систему мотивации руководителям предприятия. Чем ниже потенциал сотрудника, тем больше энергии вкладывает руководитель инновационной организации и тем больше времени он потратит на оперативное управление.

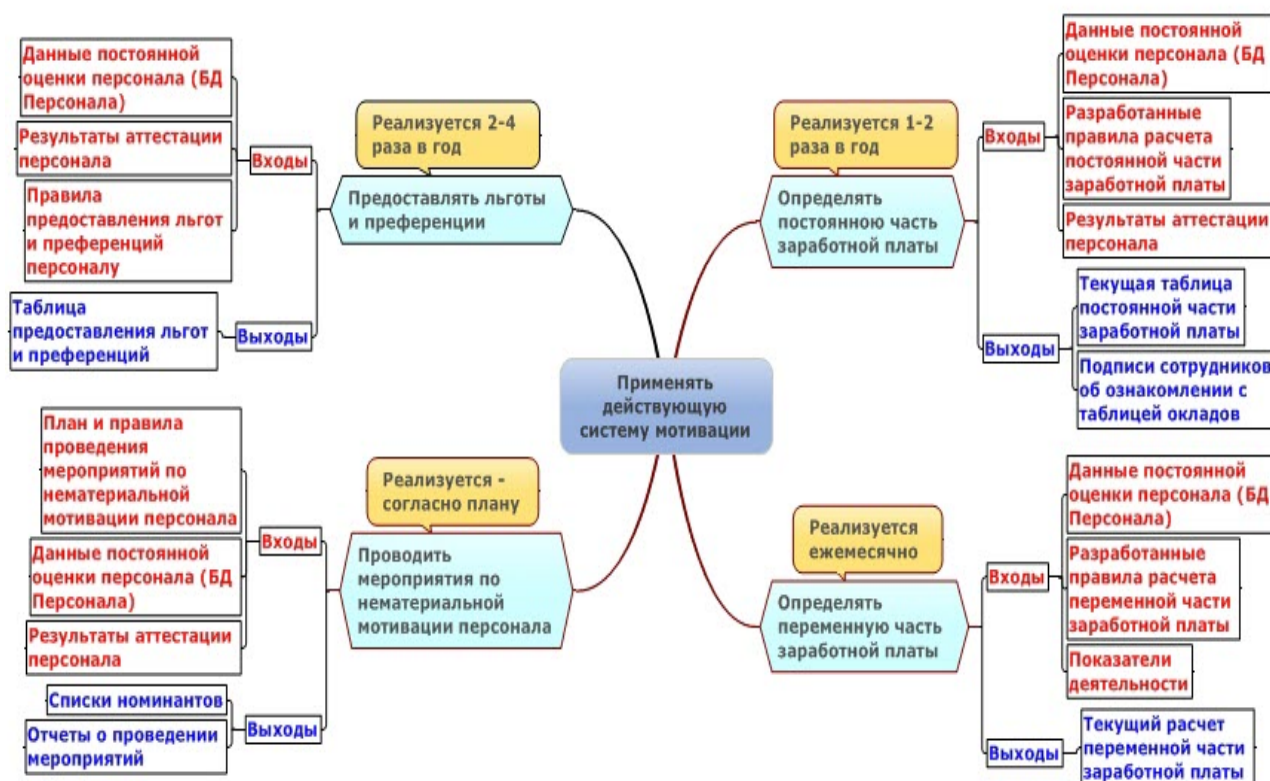


Рисунок 2 – Процесс мотивации персонала

Мотивация сотрудников выстраивается на:

- четком понимании текущих задач;
- контроле со стороны руководителя;
- справедливой оплате труда.

Под справедливой оплатой труда сотрудника подразумевается соответствие технического задания полученному результату. Мотивация руководителей состоит из:

- постановки амбициозных целей;
- материальной и ресурсной базы;
- системы премирования.

Точность управленческих решений зависит от способности руководителя разбираться в людях и умении мотивировать персонал на выполнение поставленных задач руководства. Главной задачей руководителя инновационной организации выступают управленческие решения, ведущие предприятие к достижению поставленных целей.

*Список использованных источников:*

1. Глущенко В.В. Разработка концепции модернизации отраслей экономики и регионов страны в процессе становления 8-го технологического уклада // Современные научные исследования и инновации. 2021. № 11 [Электронный ресурс]. URL: <https://web.snauka.ru/issues/2021/11/96986> (дата обращения: 25.02.2023).
2. Евдохина О.С. Оценка системы мотивации и стимулирования труда персонала предприятия // Креативная экономика. – 2021. – Том 15. – № 12. – С. 4689-4708. – doi: 10.18334/ce.15.12.113979

3. Савицкая О.Е. Механизмы инновационного развития малых предприятий (на примере Волгоградского региона) // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. №4 (118). – 2021. – С. 71-77

4. Шкрабалюк, А. А. Современные инструменты и методы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала / А. А. Шкрабалюк. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2021. — № 12 (354). — С. 211-217. — URL: <https://moluch.ru/archive/354/79220/> (дата обращения: 25.02.2023)

**Овчинникова Т.М.**

*Магистрант 1 курса направления «Менеджмент»  
Научный руководитель: Савина С.А., к.с.-х.н., доцент  
Волгоградский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова  
(Россия, г. Волгоград)*

## **ЗНАЧЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

**Аннотация:** В статье рассмотрены теоретические взгляды на значение руководителя в системе управления персоналом, что определяет не только эффективную стратегию управления персоналом, но и факторы, которые снижают работоспособность сотрудников. Получены следующие выводы, что руководство даже при условиях ограниченных ресурсов справиться с организацией эффективной работы предприятия, необходимо только вовремя решать центральные проблемы компании и выстраивать качественную стратегию управления персоналом.

**Ключевые слова:** мотивация, эффективное управление, командная работа, потребности персонала, правила работы руководителя.

На всю деятельность компании сильное влияние имеют сотрудники, взаимоотношения подчиненных и руководства. Ежедневно управленцы сталкиваются с такими вопросами, как мотивация персонала для достижения общих высоких результатов, глобальной цели, как наладить и сохранить благоприятный социально-психологический климат внутри коллектива. Эффективное управление персонала требует от менеджера определенных действий, которые должны совпадать с принципами предприятия, сохранять командную взаимосвязь и активность персонала, организовывать нужную степень информированности сотрудников о делах предприятия.[5]

При взаимосвязи с коллективом, менеджеру необходимо не только давать распоряжения, но и собирать обратную связь. Кроме того нормальные человеческие взаимоотношения важны и нужны, поскольку каждый сотрудник является личностью. Следует знать, что действия работника чаще всего определяются одной из потребностей:

- иметь некоторый статус в обществе (карьерный рост);
- получить материальное вознаграждение (заработную плату);
- самовыражение (способность свободно высказывать собственное мнение, работать самостоятельно).

Когда рабочий коллектив приходит к взаимопониманию – это становится мотивацией для качественной работы. Для этого работникам важно четкое понимание требований руководителя, постановка задача в соответствии с целями. Фундаментом для хорошей организованной работы команды



служит постановка целей и их понимание, наличие плана действий. Отсутствие всего этого может снижать трудоспособность работников. К этому также следует отнести неопределенность задач и целей, их быстрая и частая смена, недостаточное обеспечение ресурсами, конфликтные ситуации внутри коллектива, отсутствие мотивации на командное выполнение задач со стороны руководства.

Для того, чтобы компании достигнуть наилучшего результата необходимо верно мотивировать сотрудников. Именно поэтому следует задействовать систему мотивации и стимулирования труда. Существует две основных группы мотивации: материальная и нематериальная.[1]

К нематериальной мотивации следует отнести такие способы вознаграждения как:

- благодарность;
- повышение квалификации;
- почетная грамота, например, за выслугу лет и пр.;
- доска почета;
- корпоративные мероприятия.

Материальная мотивация в свою очередь связана именно с денежным вознаграждением, которое делится на три типа: оплата труда, премирование, социальный пакет. Разберем подробнее каждый из них.

Оплата труда:

- дифференциация заработной платы;
- бонусы в зависимости от квалификации;
- вознаграждение за итоговый результат работы;
- положение об оплате труда связанное с ошибками в работе.

Премирование:

- положение о премировании;
- распределение прибыли организации;
- проценты;
- материальная помощь;
- оплата обучения для профессионального роста.

Социальный пакет:

- оплата больничного листа;
- медицинское и пенсионное страхование;
- декретный отпуск;
- отпуск учебный;
- частичная оплата детского сада.[2]

Проанализировав преимущество всех способов материальной и нематериальной мотивации персонала, на практике руководство компании имеет возможность использовать наиболее подходящие способы, учитывая внешнюю среду, желания работников, возможности организации и многое другое.

Для управления персоналом необходима определенная квалификация и опыт, поэтому создание сплоченной команды выходит не всегда. Однако к

этому следует стремиться, прорабатывать эффективную стратегию, обращаться к основополагающим методам управления персоналом: организационно-распорядительные, экономические, социально-психологические.[2]

В современных изменчивых условиях методы управления персоналом также подвергаются различным изменениям, поднимаются на новый качественный уровень. Руководство компании и персонал параллельно с работой должны и обучаться. Цифровизация деятельности вынуждает приобретать новые цифровые компетенции. Важно пересмотреть все процессы HR-системы компании.[3]

Разберем основные функции системы управления персоналом и новые инструменты, которые помогают претворять их в жизнь:

– Маркетинг персонала – социальные сети, поисковые системы, контекстная реклама, супер геотаргетинг, CPA-сети.

– Найм персонала – социальные сети, Job-сайты, облачные технологии и сервисы.

– Адаптация и обучение персонала – мобильные приложения, электронные платформы, геймификация.[4]

В условиях цифровизации среды появляются новые требования, как к руководителю, так и к работнику. Навыки специалиста в цифровом пространстве можно распределить на следующие четыре группы:

– Hard-skills – навыки для решения задач профессионального типа в любых областях.

– Soft-skills – способность обучаться, умение переобучаться, готовность брать ответственность, умение сотрудничать, креативные навыки.

– Power-skills – порядочность, стойкость, оптимизм, умение работать в команде.

– Digital-skills – критическое мышление, эмоциональный интеллект, когнитивные способности, цифровые навыки.[2]

Наличие данных навыков и готовность их развивать поможет построить качественную команду с благоприятным внутренним климатом.

Подводя итог, отметим, что успех компании зависит не только от руководства, но и от сотрудников, а также их взаимоотношений. Выстраивая систему управления персоналом руководителю необходимо соблюдать нормативные условия труда, формировать систему стимулирования труда и мотивации, что обеспечит продуктивность и результативность деятельности организации. В новом сложившемся цифровом пространстве предприятие должно корректировать свой путь развития. От руководителей и сотрудников требуются особые навыки. Избегать факторов снижающих трудоспособность, удовлетворять потребности персонала, проводить цифровизацию компании – все это важные и неизбежные процессы для организации. Именно это поможет сформировать команду, которая будет стремиться к общим целям и гарантирует эффективный результат всей деятельности компании.

*Список использованных источников:*

1. Василенко, О.А. Трудовая мотивация персонала как фактор повышения финансовых результатов деятельности коммерческого предприятия / О.А. Василенко // Финансы: теория и практика. 2019. № 3. С. 64-81. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/trudovaya-motivatsiya-personala-kak-faktor-povysheniya-finansovykh-rezultatov-deyatelnosti-kommercheskogo-predpriyatiya> (дата обращения: 20.02.2023).
2. Дмитриева, И.С. Роль руководителя в управлении персоналом / И.С. Дмитриева // Современный менеджмент: проблемы, анализ тенденций, перспективы развития: материалы IV международной науч.-практич. конф. – Волгоград: Сфера, 2022. – 46-50 с. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.rea.ru/ru/org/branches/volgograd/Documents/news/2021-2022/2022-02/%D0%A1%D0%91%D0%9E%D0%A0%D0%9D%D0%98%D0%9A\\_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84.%2015.02.2022.pdf](https://www.rea.ru/ru/org/branches/volgograd/Documents/news/2021-2022/2022-02/%D0%A1%D0%91%D0%9E%D0%A0%D0%9D%D0%98%D0%9A_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84.%2015.02.2022.pdf) (дата обращения: 20.02.2023).
3. Лазутина, А.Л. Новые требования к качеству управления персоналом в условиях цифровой экономики и управления / А.Л. Лазутина, Т.Е. Лебедева // Актуальные вопросы современной экономики. 2019. № 5. С. 177-180.
4. Патрусова, А.М. Управление персоналом в условиях развития цифровой экономики / А.М. Патрусова // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2021. № 3. С. 71-83. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-personalom-v-usloviyahrazvitiya-tsifrovooy-ekonomiki> (дата обращения: 20.02.2023).
5. Слепцова, Е.В. Роль руководителя в управлении персоналом: теория и методика вопроса / Е.В. Слепцова, Л.Д. Акопов, А.В. Журавлев, Д.Н. Ванян // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2019. – № 5 (103). – С. 137-142. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-rukovoditelya-v-upravlenii-personalom-teoriya-i-metodika-voprosa> (дата обращения: 20.02.2023).

*Павлюченков П.А.*

*4 курс, направление менеджмент*

*Научный руководитель: Лёшина М.А.*

*к.э.н., доцент кафедры менеджмента и таможенного дела*

*Смоленский филиал РЭУ им. Г. В. Плеханова*

*(Россия, г. Смоленск)*

## **ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ КОМПЕТЕНЦИЙ МОЛОДЫХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ**

**Аннотация:** предпринимательская деятельность была признана основным источником рабочих мест и экономического развития. Предприимчивые люди страстны, преданы своему делу, оптимистичны. Существуют ли конкретные компетенции, которые делают предпринимателя успешным? И рождаются ли они или поддаются обучению? Основываясь на обзоре литературы и количественном и качественном анализе, эта статья направлена на выявление мотиваторов и компетенций, важных для предпринимательского успеха, а также действий, программ обучения и развития, которые должны быть разработаны с целью их улучшения.

**Ключевые слова:** предпринимательство, малый бизнес, компетенции, навыки, молодой предприниматель, личностные качества предпринимателя, модель компетенций, молодежное.

Создание бизнеса – это довольно сложная задача даже для опытного предпринимателя. Предприниматель с огромным опытом может совершить ошибку и как итог, потерять вложенные средства. Молодому человеку, у которого очень много амбиций и планов по созданию собственного бизнеса, предстоит пройти еще больше ошибок. Это одна из причин, по которым так

много начинающих предпринимателей откладывают свои идеи в долгий ящик. Страх потерять свои денежные средства является очень сильным поводом не предпринимать вообще никаких действий в становлении молодым предпринимателем. Помимо страха есть еще множество факторов, проблем, которые мешают начинающим бизнесменам создать прибыльный бизнес [3, с.65].

Но что, если молодой предприниматель преодолел свой страх и все же создал организацию? Недостаточно начать бизнес, нужно, чтобы он продолжил функционировать и начал приносить прибыль.

Чтобы преодолеть проблемы и ошибки на начальных и последующих этапах бизнеса необходимы навыки и компетенции для того, чтоб избежать максимальное количество ошибок. Конечно, это не гарантирует успеха, но, если у человека есть какие-либо знания, он может решить большое количество проблем на пути создания бизнеса.

Компетенции – знания, умения, опыт и личностные качества, необходимые для решения теоретических и практических задач.

Компетенции можно разделить на 3 основных вида:



Рисунок 1 – Виды компетенций

Если корпоративные компетенции можно развивать в повседневной жизни, то для управленческих и технических нужна более серьезная подготовка.

Для начала необходимо выделить компетенции, необходимые молодому предпринимателю [1, с.168]. Среди них:

- Умение распоряжаться деньгами (финансовая грамотность);
- Возможность найти финансовые средства;
- Знание правовых основ;
- Способность быть продуктивным;
- Способность снимать стресс;
- Умение выявлять сильные и слабые стороны;
- Коммуникабельность;

- Умение управлять персоналом;
- Умение выявлять новые тренды;
- Умение справляться с неудачами;
- Умение фокусироваться;
- Навыки продаж;
- Умение создать бизнес-стратегию.

Можно сделать вывод о том, что очень большое количество навыков для одного человека, а делегировать полномочия молодой предприниматель вряд ли сможет, так как не у каждого есть возможность нанять столько сотрудников, поэтому этот человек должен быть универсальным.

Помимо вышеперечисленных, есть еще не мало компетенций предпринимателя, так как в той или иной сфере бизнеса нужны разные, узконаправленные навыки [2, с.202]. При этом все вышеперечисленное нужно начинающему предпринимателю для своей деятельности.

После чего необходимо задать вопросы: «Где получить необходимые компетенции?» и «Как развивать компетенции?».

Каждый бизнес – риск, и чтобы его минимизировать нужны компетенции и опыт. Поэтому необходимо разобраться с тем, как развивать компетенции и с какими проблемами можно столкнуться.

Для развития компетенций используются следующие подходы:

- Развитие навыков лидерства и личностный рост;
- Обучение предпринимательству;
- Использование кросс-дисциплинарного подхода;
- Использование интерактивных способов преподавания;
- Использование современных технологий.

На все эти подходы влияют факторы успеха, позволяющие более эффективно развивать компетенции.

Факторы успеха представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Факторы успеха подходов к развитию компетенций.

Предпринимательская экосистема	Необходимо погрузить человека в условия, где он будет общаться с такими же предпринимателями, у которых он будет набираться опыта и новых знакомств. Все это впоследствии скажется на его предпринимательском мышлении и развитии компетенций
Подготовка и развитие эффективных преподавателей	Квалифицированные преподаватели должны давать достаточное количество знаний
Развитие учебного плана	Учебный план должен включать и теорию, и практику
Вовлечение в «реальный бизнес»	Необходимо для получения реального опыта, а также теоретического
Устойчивое финансирование	Финансирование

Можно применять следующие современные образовательные форматы:

1. Чемпионатное образование – технологии обучения в форме соревнований для мотивации к развитию лидерства;

2. Проектное образование – в основе обучения находится разработка реального проекта, что позволяет максимально сблизить теорию и практику;

3. Компьютерные образовательные симуляторы – моделирование условий и экономической ситуации для быстрого развития управленческих компетенций;

4. Высшее образование, курсы, онлайн-конференции.

Существует международная программа для развития компетенций молодых предпринимателей:

GLOBAL MANAGEMENT CHALLENGE - крупнейшая в мире интерактивная онлайн образовательная программа в формате соревнования по управлению и стратегии. В основе - комплексный компьютерный бизнес-симулятор (учебная модель деятельности коммерческой компании производственной сферы, выходящей на мировой рынок). Программа аккредитована EFMD (Европейский фонд развития менеджмента) как высокотехнологичный инструмент для обучения и оценки управленческих и бизнес-компетенций. В мире реализуется с 1980 года. В России – с 2006 года. Проект входит в перечень обучающих программ, отобранных Минэкономразвития России, в рамках реализации национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы». Результаты реализации чемпионата и его тиражирования в регионах РФ как лучшей практики были одобрены на наблюдательном совете Агентства стратегических инициатив под председательством Президента РФ В.В. Путина [4, с.152].

Команды участников становятся руководителями виртуальных компаний с одинаковыми стартовыми показателями, разрабатывают стратегию и принимают управленческие решения в конкуренции друг с другом по всем направлениям ее деятельности:

- стратегическое планирование,
- планирование закупок,
- управление производством,
- контролирование продаж,
- маркетинговое планирование,
- управление финансами
- управление персоналом,
- НИОКР и т.д.

Рынок сбыта разделен на три географические зоны традиционной дистрибуции и маркетинга – ЕАЭС и Евросоюз, Интернет-рынок

Проект включен в перечень обучающих программ в сфере предпринимательства, отобранных Минэкономразвития России, в рамках реализации национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы». В перечне проект указан как «Кубок по стратегии и управлению бизнесом на основе

бизнес-симулятора Global Management Challenge» [5]. Региональный этап проекта ориентирован на:

- действующих предпринимателей,
- лиц в возрасте до 30 лет, включая студентов,
- а также на школьников.

Необходимо привести проблемы, с которыми можно столкнуться при развитии компетенций:

- Нет «единого рецепта», подходящего всем и везде
- Непрерывность обучения
- Признание академическим сообществом (легитимность)
- Эффективные методы измерения и оценки
- Масштабируемость

*Список использованных источников:*

1. Современный менеджмент: проблемы, анализ тенденций, перспективы развития: Материалы III международной научно-практической конференции, декабрь 2020 г., Волгоград / Волгоградский филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова». – Волгоград: Сфера, 2021 – 368с.
2. Современный менеджмент: проблемы, анализ тенденций, перспективы развития: Материалы IV международной научно-практической конференции февраль 2022 г., Волгоград / Волгоградский филиал ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова» – Волгоград: Сфера, 2022 – 368 с.
3. Economic space in the era of integration and digitalization. Novikova N., Lukasheva O., Luchkin A., Belokopytov A., Bereznyak I., Kovaleva E., Kramlikh O., Lapitskaya L., Lyoshina M., Makhmutkhodzhaeva L. et al. - Smolensk, 2022.
4. Territory development: past, present, future. Uskov A., Novikova N., Lukasheva O., Yarotskaya E., Kovaleva L., Lyoshina M., Shcherbakova S. et al. Plekhanov Russian University of Economics. - Yelm, WA, USA, 2020.
5. Мой бизнес. Министерство экономического развития Российской Федерации. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://мойбизнес.рф/upload/medialibrary/> (дата обращения: 29.10.2022).

**Папкова Е.А.**

*магистрант 2 курса направления «Экономика»  
Научный руководитель: **Кравченко Е.Н.**, к.э.н., доцент  
Волгоградский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова  
(Россия, г. Волгоград)*

## **СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ ИЛИ ИНСТРУМЕНТАРИЙ АНАЛИЗА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ**

**Аннотация.** В статье подробно исследован вопрос об анализе использования трудовых ресурсов, с целью выявить современные методики анализа трудовых ресурсов и их различия.

**Ключевые слова:** анализ, трудовые ресурсы, предприятие, методы, обеспеченность.

В условиях современной среды анализ обеспеченности предприятия кадрами играет важную роль, он призван не только давать оценку уровню укомплектованности компании сотрудниками соответствующей профессио-

нальной и квалификационной подготовки, но и выявлять резервы уменьшения потребности в рабочих кадрах за счет улучшения режима работы и условий труда, технического перевооружения и реконструкции производств и участков и др.

Для увеличения объемов продукции и повышения производительности имеют важное значение рациональное использование трудовых ресурсов, достаточная обеспеченность кадрами, а также высокий уровень производительности труда [4, с. 154]. От того, насколько предприятие обеспечено трудовыми ресурсами и эффективно их использует зависит объем, эффективность применения оборудования, а также оперативность выполнения всех работ. И как результат - объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей. Далее на схеме можно увидеть ключевые задачи анализа использования трудовых ресурсов предприятия (Рисунок 1).

Определенный комплекс приемов и методов, которые используются при исследовании хозяйственных процессов, составляет методика экономического анализа [2, с. 587]. Методика экономического анализа основывается на пересечении трех областей знаний: экономики, статистики, а также математики. К экономическим методам анализа причисляют сравнение, группировку, графические методы и балансовый.



Рисунок 1 – Основные задачи анализа использования трудовых ресурсов

Математические методы можно поделить на три категории. К ним относятся экономические методы, в которые входят матричные методы, теория производственных функций, теория межотраслевого баланса. Также методы экономической кибернетики и оптимального программирования, которые включают в себя линейное, нелинейное, динамическое программирование. И последнее, методы изучения операций и принятия решений, включающие теорию графов, теорию игр и теорию массового обслуживания.

К статистическим методам можно отнести применение средних и относительных величин, индексный метод, регрессивный анализ, корреляционный анализ и другие.



Для анализа использования трудовых ресурсов применяются следующие основные методы (Рисунок 2).

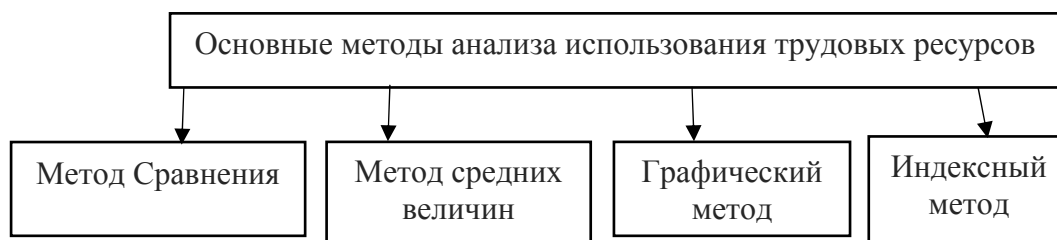


Рисунок 2 – Основные методы анализа использования трудовых ресурсов

Сравнение - сопоставление исследуемых данных и фактов хозяйственной жизни. Дадим определения видам сравнительного анализа. Горизонтальный сравнительный анализ используется для определения абсолютных и относительных отклонений фактического уровня исследуемых показателей от основного. Следующим видом сравнительного анализа является трендовый анализ. Он используется при изучении относительных темпов роста и прироста показателей за рассматриваемый период к уровню базисного года, то есть при исследовании рядов динамики. Заключаящим видом сравнительного анализа является вертикальный сравнительный анализ, который применяется для исследования структуры экономических явлений.

Неотъемлемым условием сравнительного анализа считается сопоставимость сравниваемых показателей. Эта сопоставимость показателей предполагает целостность периодов времени, за которые производится сравнение; целостность объемных, стоимостных, качественных, структурных показателей; сопоставимость методики исчисления показателей; сопоставимость условий производства.

Графический метод. С помощью графиков можно наглядно изобразить показатели и их зависимости. Но графический метод не имеет самостоятельного значения в анализе, а только лишь применяется для иллюстрации измерений.

Средние величины - вычисляются на основании массовых данных о качественно однородных явлениях. Они помогают формулировать единые закономерности и направленности в развитии экономических процессов.

В свою очередь, индексный способ базируется на относительных показателях, которые выражают отношение уровня данного явления к его уровню, взятому в качестве основы сравнения [5, с. 26]. Статистика называет несколько видов индексов, которые используются при анализе: агрегатные; арифметические; гармонические и другие.

Под экономическим факторным анализом понимается поэтапный переход от начальной факторной системы к конечной факторной системе, выявление полного набора прямых, количественно измеримых факторов, которые оказывают воздействие на изменение результативного показателя [1, с. 178].

По характеру взаимосвязи между показателями различают методы детерминированного и стохастического факторного анализа.

Детерминированный факторный анализ представляет собой методику изучения воздействия факторов, связь которых вместе с результивным показателем носит функциональный характер.

Основные свойства детерминированного подхода к анализу:

1. создание детерминированной модели путем логического анализа;
2. присутствие полной (жесткой) взаимосвязи между показателями;
3. изучение взаимосвязей в краткосрочном периоде.

Исследование и измерение воздействия факторов на величину исследуемых экономических показателей является важным методологическим вопросом в экономическом анализе, потому что все явления и процессы хозяйственной деятельности компаний находятся во взаимосвязи и взаимообусловленности друг с другом, они напрямую или косвенно связаны между собой.

Методика анализа использования трудовых ресурсов приводится в большинстве научной литературы по анализу финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Приведем некоторые из них и выявим существующие различия.

В своей книге Савицкая Г.В. предлагает проводить анализ трудовых ресурсов согласно следующим этапам: исследование обеспеченности компании трудовыми ресурсами; исследование социальной защищенности членов трудового коллектива; исследование использования фонда рабочего времени; исследование производительности труда; исследование эффективности использования трудовых ресурсов; исследование трудоемкости продукции; исследование фонда заработной платы; исследование эффективности использования фонда заработной платы [6, с. 317].

Такие же этапы можно увидеть в большинстве других источниках, но при этом имеется и кардинальное отличие. Этим отличием является мнение автора о том, что анализ обеспеченности компании трудовыми ресурсами находится в тесной взаимосвязи с изучением выполнения плана социального развития предприятия, поэтому их необходимо проводить вместе для точности результата.

Ковалев В.В., Волкова О.Н. в книге «Анализ хозяйственной деятельности предприятия» анализ трудовых ресурсов является неполноценным. Потому что автор выделяет лишь несколько этапов анализа, это оплата труда и производительность, и анализ производительности труда [3, с. 205].

В свою очередь О.В. Грищенко выделяет три направления в анализе трудовых ресурсов. Первым направлением в его анализе является анализ использования рабочей силы, в который входят: исследование обеспеченности компании трудовыми ресурсами; исследование степени квалификации персонала; исследование форм, динамики и причин движения персонала; исследование использования рабочего времени.

Вторым направлением в его анализе является анализ производительности труда. В него входят анализ выполнения плана по росту производи-

тельности труда и установление прироста продукции за счёт этого фактора, факторный анализ производительности труда и резервы роста производительности труда.

И последним, третьим направлением является анализ оплаты труда. По мнению О.В. Грищенко, этот анализ включает в себя исследование состава и динамики фонда заработной платы, факторный анализ фонда заработной платы и исследование эффективности использования фонда заработной платы.

Рассмотрев разные методики анализа использования трудовых ресурсов, можно заметить то, что их объединяют два фактора, которые являются неотъемлемой частью формирования и, по сути, благоприятного существования предприятия, это производительность и оплата труда. Перечисленные авторы книг включают в свои методики эти пункты не с проста. Они находятся в тесной взаимосвязи между собой, оказывая колоссальное влияние друг на друга, ведь так, как будет оценен труд работников, будет зависеть их производительность труда и фонд заработной платы в целом. Руководителям необходимо найти баланс между показателями для того, чтобы использование трудовых и денежных ресурсов предприятия было эффективным.

В наше время у руководителей есть все ресурсы для того, чтобы провести качественное исследование экономических процессов в организации. Ведь совокупность приемов и методов включает в себя знания трех областей, это экономика, математика и статистика. Комплексное изучение их показателей покажет закономерности процессов и поспособствует принятию верного управленческого решения. От обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования напрямую зависит объем, оперативность и качество выполняемых работ. Таким образом, анализ использования трудовых ресурсов является одним из важных направлений экономического анализа в рамках компании.

*Список использованных источников:*

1. Бердникова Т.Е. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие / Т.Е. Бердникова. – М.: ИНФРА-М, 2020. – С. 178-179.
2. Егорова М. С. Трудовые ресурсы предприятия: оценка потребности и эффективности использования / М.С. Егорова, И.Г. Пищальников // Молодой ученый. — 2019. — №9. — С. 586-589.
3. Ковалев В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник. / В.В. Ковалев, О.Н. Волкова. — М.: Велби, 2019. — С. 205-206.
4. Колесникова С. В. Эффективность использования трудовых ресурсов в организации / С.В. Колесникова // Вопросы экономики и управления. — 2019. — №5. — С. 153-154.
5. Попанова И.О. Анализ состава и динамики трудовых ресурсов в РБ / И.О. Попанова // Бухгалтерский учет и анализ. – 2019. – № 1. – С. 25-27.
6. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г.В. Савицкая. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2019. – С. 316-318.

*Полянский Е.В.*

*магистрант I курса программы «Управление проектами»*

*Научный руководитель: Дмитриева И.С., к.социол.н.*

*Волгоградский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова*

*(Россия, г. Волгоград)*

## **ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ УДАЛЕННОЙ ЗАНЯТОСТИ ПЕРСОНАЛА**

**Аннотация.** В статье рассмотрены проблемы и перспективы дистанционной работы на отечественных предприятиях, дана характеристика ограничений и возможностей в организации гибридной занятости персонала.

**Ключевые слова:** дистанционная работа, удаленная работа, занятость, персонал, человеческие ресурсы, гибридная занятость.

Главной целью системы управления человеческими ресурсами является обеспечение организации персоналом, количественные и качественные характеристики которого соответствуют производственным потребностям организации и позволяют ей реализовывать выбранную стратегию развития и функционирования. В реалиях современной экономики, испытывающей влияние процессов цифровизации, особый интерес представляет проблема организации гибридной занятости персонала, включающая в себя в том числе удаленный режим работы.

В российском законодательстве удаленная (дистанционная) работа регулируется положениями гл.49.1 Трудового кодекса Российской Федерации и определяется как «выполнение определенной трудовым договором трудовой функции вне места нахождения работодателя, его филиала, представительства, иного обособленного структурного подразделения (включая расположенные в другой местности), вне стационарного рабочего места, территории или объекта, прямо или косвенно находящихся под контролем работодателя, при условии использования для выполнения данной трудовой функции и для осуществления взаимодействия между работодателем и работником по вопросам, связанным с ее выполнением, информационно-телекоммуникационных сетей, в том числе сети "Интернет", и сетей связи общего пользования» [1, гл.49.1, ст.312.1].

Наличие трудового договора, подтверждающего наличие постоянных трудовых отношений, отличает удаленную работу от фриланса, который регулируется гражданско-правовыми соглашениями [3], а использование информационно-телекоммуникационных сетей – от надомной работы, имеющей результаты материального характера [1, гл.49, ст.310].

Удаленная занятость как альтернатива и дополнение к традиционной используется на отечественных предприятиях более 10 лет, основной движущей силой ее распространения стало развитие информационно-коммуникационных технологий и возросшие возможности интернет-взаимодействия, несомненно также, что дополнительный импульс удаленной занятости и фрилансу придала пандемия COVID-19. Справедливо считается, что эти формы организации работы персонала отвечают требованию

адаптивности организационной структуры к возникающим во внешней среде изменениям.

По данным аналитического обзора ВЦИОМ, представленным в июле 2022 года, 10% россиян работают удаленно (причем этот показатель не изменился с начала 2021г.), имеют опыт удаленной работы 25% работающих. В большинстве случаев работа из дома осуществляется по инициативе самого работника (65%) [2].

Восприятие удаленной работы стало более позитивным: 82% опрошенных отметили удобство такого формата, 62% видят в нем больше плюсов, 29% оценили достоинства и недостатки как примерно одинаковые, только на минусы указали 7% [2]. По мнению И.Б. Дураковой, возможность удаленной работы с применением современных телекоммуникационных средств является самой популярной мерой поддержки работников на отечественных предприятиях [4, с.107-109].

При этом количество желающих работать исключительно из дома невелико – 14% с учетом уже работающих, однако 33% хотели бы иметь возможность совмещать работу в офисе и из дома. Привычный формат работы остается наиболее востребованным у 49% (65% - в 2021г.) [2].

Особенно актуальна удаленная работа у молодежи 18-34 лет (22%), гибридная форма предпочтительна в основном у женщин (37%), 18-24-летних (46%), жителей обеих столиц (46%), россиян с высшим образованием (36%). Работать в привычном формате чаще других хотели бы 45-59-летние (60%), россияне со средним специальным образованием (59%), сельские жители (59%) [2].

В организации занятости персонала с применением дистанционного формата есть положительные и отрицательные стороны как для работника, так и для работодателя.

Наиболее весомой причиной перевода на дистант является экономия предприятия в расходах на аренду, коммунальные услуги, техническое обслуживание, оргтехнику, средства связи, уборку, обеспечение безопасности однако в то же время существенно возрастают расходы на администрирование и контроль работы удаленных сотрудников. В свою очередь работник сокращает расходы на проезд до места работы и питание вне дома, одновременно принимая на себя затраты по организации рабочего места. Следует отметить, что последнее часто затруднительно, в силу элементарного отсутствия места в жилом помещении, необходимой звукоизоляции и освещения и, конечно же, технических устройств. Это обстоятельство во многом вызвало негативное отношение к вынужденному дистанту во время пандемии COVID-19, тем не менее его польза оценивалась высоко, поскольку способствовала сокращению распространения заболеваний.

Работник выбирает дистанционную работу часто руководствуясь желанием достигнуть баланса между работой и личной жизнью, возможностью нивелирования семейных обстоятельств и отлучек с работы, связанных с недомоганиями, необходимостью выполнения семейных обязанностей. Это желание поддерживается работодателем поскольку он обоснованно рассчи-

тывает на повышение концентрации сотрудников на решении рабочих задач (за счет отсутствия отвлекающих факторов офиса), повышение мотивации, удовлетворенности и самоотдача сотрудников, минимизацию количества прогулов и снижение текучести кадров. Тем не менее, работая дистантно, многие отмечают, что рабочее время становится ненормируемым, граница между рабочим и свободным временем исчезает, а совмещение рабочих и семейных обязанностей негативно отражается на эффективности работы из-за необходимости отвлекаться на членов семьи, особенно детей [3,5,6].

Существенно снижают эффективность дистанционной работы отсутствие (ограничение) доступа к рабочей документации из дома, возможная неисправность телекоммуникационных средств, проблемы с ИТ-поддержкой и обеспечением безопасности данных при организации удаленного доступа [3].

Гибридная модель занятости с применением удаленной работы по оценкам экспертов [5, с.68-77; 6,с.381] несет в себе потенциальную угрозу командному духу, ослабляя отношения, создавая разобщенность в коллективе, что приводит как к снижению возможностей творческого поиска, мозгового штурма, так и эрозии корпоративной культуры, снижению чувства принадлежности и уровня доверия в коллективе.

Можно сделать вывод, что организация дистанционной работы персонала находится в стадии становления на отечественных предприятиях в силу относительно небольшого периода ее существования в настоящем виде, предполагающем активное использование ИКТ и норм современного российского законодательства.

Несомненные достоинства удаленной работы как для организации, так и для работника возможно в полной мере раскрываются при соответствии ожиданий работодателя и работника от такого взаимодействия, а также от готовности системы управления предприятия обеспечить выполнение всего комплекса управленческих функций онлайн. Потенциально негативные стороны дистанционной работы требуют нового качества от системы управления человеческими ресурсами предприятия, дополнительных усилий в организации командной работы, организации информационно-методического обеспечения, регламентации и контроле производственных процессов.

Также условием эффективной гибридной занятости становится особое качество человеческих ресурсов предприятия, предполагающее не только цифровую компетентность, но и развитые навыки самоменеджмента, тайм-менеджмента, самодисциплину персонала.

#### *Список использованных источников*

1. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 19.12.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 11.01.2023)// СПС КонсультантПлюс
2. Один из дома: удаленка в постпандемической жизни. Аналитический обзор 5.07.2022 [Электронный ресурс].URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/odin-iz-doma-udalenka-v-postpandemicheskoi-zhizni>

3. Панова, Е.А. Особенности внедрения удаленной работы в деятельность малых и средних предприятий/Е.А. Панова//Информационное общество.-2022.-№4.-С.3-8. [Электронный ресурс].URL: <http://infosoc.iis.ru/article/view/840/571>
4. Управление персоналом в России: от эго- к экосистеме. Книга 9 : монография / под ред. И.Б. Дураковой. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 281 с. С.57
5. Управление персоналом в России: политика многообразия и инклюзивности. Книга 10 : монография / под ред. д-ра экон. наук, проф. И.Б. Дураковой. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 345 с. С.115,120
6. Федченко, А.А. Удаленная работа в условиях использования цифровых технологий: перспективы трансформации/А.А. Федченко // Экономика труда. - 2021. - №4. – с.377-390. [Электронный ресурс].URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/udalennaya-rabota-v-usloviyah-ispolzovaniya-tsifrovyyh-tehnologiy-perspektivy-transformatsii>.

**Попов М.Г.**

*аспирант 1 курса по направлению 5.2 «Экономика»*

*Научный руководитель - Леденева М.В., д.э.н., профессор  
Воронежский филиал РЭУ им. Г.В.Плеханова*

*(Россия, г. Воронеж)*

## **КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ: ПОНЯТИЕ, МЕТОДОЛОГИЯ И СОВРЕМЕННАЯ ПРАКТИКА**

**Аннотация.** В данной статье речь пойдет о кадровой политике, а именно, дано ее определение в широком и узком смысле. Выявлена основная цель кадровой политики, описаны ее виды и основные направления. На основе глубокого анализа научной экономической литературы рассмотрена методология ведения кадровой политики на предприятиях в условиях современности.

**Ключевые слова:** персонал, кадры, кадровая политика, управление кадрами.

В современных экономических условиях с каждым днем в рамках развития инновационной экономики увеличивается значимость персонала предприятия, а именно, его высокой квалификации. При этом особое значение приобретает проблема формирования эффективной кадровой политики, соответствующей выдвигаемым на сегодня требованиям социально-экономического развития.

Предприятия как экономические единицы подвержены в настоящее время сильному давлению со стороны конкурентов, что заставляет их вести свою деятельность под постоянным бдительным контролем. При этом следует отметить, что даже маленькие недочеты и незначительные ошибки могут спровоцировать возникновение таких серьезных, непредсказуемых последствий, как несостоятельность и банкротство.

Современный российский рынок товаров и услуг постоянно подвергается стремительно идущим трансформациям в предпочтениях потребителей, ценах, требованиях покупателей к качеству товаров и услуг, их номенклатуре и ассортименту. Поэтому частный бизнес несет серьезную ответственность не только за удовлетворение рыночного спроса как основной составляющей функционирования бизнеса, но и за экономию производства.

Как мы знаем, выигрывает в экономической среде тот, кто может дать за свой товар наиболее низкую цену. При этом продукт должен отличаться

высоким качеством, быть востребованным и обладать высокой конкурентоспособностью. Ведь чтобы остаться в современных реалиях «на плаву», предприятиям необходимо в настоящий момент времени не только внедрять новую технику, ресурсосберегающие технологии, инновации, но и совершенствовать трудовые ресурсы, улучшать эффективность функционирования систем управления персоналом, создавать благоприятные условия труда для сотрудников, обеспечивать развитие положительного социального климата.

В итоге все предприятия в данный момент времени стараются переориентироваться на работу в условиях динамичной инновационной экономики, функционирование которой образовывается путем трансформации и диверсификации основных отраслей народного хозяйства.

Громадное количество компаний за последние годы ликвидировало неэффективные рабочие места, что повлекло за собой высвобождение трудового персонала, оптимизацию его численного состава. При этом современные работодатели стремятся заполучить в состав своего трудового коллектива работников с высшим образованием, высокой квалификацией, инициативных, активных и коммуникабельных, способных к самопожертвованию (то есть полностью посвящать себя рабочему процессу), отождествлению себя с предприятием. Ведь «кадры решают все» [3, С. 33]. Именно от слаженной работы трудового коллектива как единой команды зависит эффективность работы всего предприятия.

Поэтому сейчас большинство руководителей компаний, или их собственники предъявляют достаточно высокие требования к формированию кадровой политики и ее реализации.

Следует отметить, что при разработке собственной кадровой политики, каждое предприятие должно учитывать общую социально-экономическую стратегию своего развития. Кадровая политика должна стать ее неотъемлемой частью. Только в этом случае она позволит получить максимальную отдачу от использования трудовых ресурсов, определить оптимальную потребность в них. Эффективная кадровая политика поможет предприятию профессионально подобрать трудовой персонал, рационально распределить между кадрами рабочий функционал, что в результате обеспечит их полную трудовую реализацию и позволит получить максимальную отдачу от их деятельности. То есть, можно сделать вывод о том, что основной целью кадровой политики любого предприятия (малого, среднего, либо крупного масштаба) должно стать повышение конкурентоспособности трудового персонала, в частности, и, соответственно, работы компании, в целом.

Рассмотрим более подробно понятие кадровой политики и принципы ее формирования, обеспечивающие высокоэффективность ее функционирования.

Для начала дадим определение предприятию (компании), которая создает рабочие места для высококвалифицированных кадров. Предприятие с точки зрения использования труда как фактора производства представляет



собой систему, включающую в себя совокупность всех имеющихся ресурсов, в том числе и трудовых, которые осуществляют определенный функционал ради достижения общей поставленной цели.

Эффективная деятельность любой компании предполагает полное осознание каждым ее работником, а не только руководством, целей ее функционирования и ценностей, которые исторически в ней сложились.

Следовательно, политика предприятия представляет собой свод правил, в соответствии с которым действует система работы компании в целом, и трудовой персонал, входящий в эту систему. Поэтому, кроме производственной, финансовой, маркетинговой, конкурентной, социальной политик в каждой компании разрабатывается и в последующем реализовывается кадровая политика. Этого правила придерживаются как предприятия коммерческого сектора, так и организации государственной структуры; и, следует отметить, что именно в них наиболее последовательно прослеживается реализация принципа соответствия кадровой политики со стратегией развития организации.

Существует множество определений «кадровой политики». Рассмотрим некоторые из них.

В широком смысле под кадровой политикой понимается функциональная система норм и правил, созданных и определенным образом сформулированных, которые приводят действия человеческих ресурсов в соответствие со стратегией компании. Следовательно, все мероприятия, затрагивающие работу с кадрами (например, составление штатного расписания, подбор кадров, аттестация, переподготовка, повышение квалификации, повышение и другое) – подлежат оперативному и стратегическому планированию с последующим согласованием на соответствие общим целям и задачам компании.

В более узком смысле «кадровая политика представлена набором конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях людей и организации» [4, С. 204].

По мнению других ученых, это «совокупность принципов, методов, приемов и форм воздействия на трудовой коллектив, лежащих в основе процессов, формирующих эффективную систему управления персоналом, обеспечивающую преимущественное инновационное развитие организации и координацию интересов работников и потребностей предприятия» [2].

Отличительными особенностями данного определения от других трактовок служит то, что понятие «кадровой политики» рассматривается в этом варианте с разных сторон: здесь она одновременно характеризуется и как процесс, и как структура, представляется как в статическом состоянии, так и в динамике.

Многие ученые-экономисты считают, что именно это определение наиболее ясно и лаконично раскрывает суть этой экономической категории, полностью отражая ее внутренние связи и взаимозависимости.

Далее, необходимо сделать акцент на том, что кадровая политика непосредственно связана с управлением трудовым персоналом предприятия.

Это видно из приведенного определения: здесь четко сказано, что «конечная цель менеджмента в данной области реализуется через кадровую политику» [4].

Анализ развития науки о труде как одного из факторов любого производственного процесса, позволяет утверждать, что управление трудовым персоналом основывается на концепции управления компанией в целом, на «научной организации труда, разработанной в свое время Ф. Тейлором. В его теории представлена модель так называемого «экономического человека», научного подбора кадров и четкой организации трудового процесса на предприятии, привязанная к его потребностям» [2].

В современных реалиях выделяют следующие этапы построения кадровой политики компании:

1. Нормирование, которое представляет собой формирование определенных общих принципов и целей работы с трудовым персоналом в «унисон» с целями и ценностями предприятия.

2. Программирование – это построение системы определенных процедур и мероприятий, так называемых «кадровых технологий».

3. Мониторинг, который представляет собой отработку определенных мер, связанных с развитием и использованием умений, знаний и навыков трудового персонала, а также оценки эффективности этих мер.

Основной целью кадровой политики любого предприятия является обеспечение оптимального количества персонала, его своевременное обновление и сохранение численности. При этом особое внимание должно уделяться качеству набираемых трудовых кадров с учетом потребностей самого предприятия, а также требованиями действующего законодательства РФ и состояния рынка трудовых ресурсов как на региональном, так и на федеральном уровнях.

Далее выделяются направления кадровой политики в каждой конкретной компании (в зависимости от ее форм собственности, хозяйствования и вида деятельности), которые должны соответствовать определенным функциям принятой на предприятии системы управления персоналом.

К основным направлениям кадровой политики предприятия относят:

- ✓ управление трудовым персоналом компании;
- ✓ подборка, отбор с последующим наймом и грамотная расстановка персонала;
- ✓ формирование и подготовка кадрового резерва для выдвижения наиболее высококвалифицированных работников на руководящие должности;
- ✓ оценка и аттестация персонала (обязательная и установленная внутренними нормами компании);
- ✓ постоянное развитие через курсы повышения квалификации и карьерный рост персонала;
- ✓ мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала [1].

В научной литературе кадровую политику также классифицируют по видам. При этом критерием данной классификации выступает влияние управленческого аппарата на кадровую ситуацию в компании.

На основании указанного критерия, выделяют следующие виды кадровой политики предприятия:

1. Пассивная кадровая политика. Характеризуется данная политика тем, что у руководства компании присутствует четко выраженная программа действий в отношении персонала. Соответственно, кадровая работа сводится здесь к ликвидации негативных последствий, если таковые имели место быть. Кадровая служба при этом не делает прогнозы потребностей в персонале и не располагает средствами качественной оценки работников. Следовательно, в компании с таким видом кадровой политики в целом отсутствует диагностика кадровой ситуации.

2. Реактивная кадровая политика. Данная кадровая политика характеризуется тем, что руководство компании осуществляет постоянный контроль за любыми симптомами кризисной ситуации в работе с персоналом. При любом нарушении или возникающих нестандартных спорных ситуациях мгновенно реагирует на них и предпринимает меры по их разрешению. Кадровые службы в таких компаниях имеют средства диагностики фактически существующей ситуации, а в программах развития деятельности предприятия вопросам кадров уделяется особое значение, и определяются пути их реализации.

3. Превентивная кадровая политика. Характеризуется данная политика наличием у руководства компании обоснованных (аналитически подтвержденных) прогнозов развития ситуации при одновременном недостатке средств для оказания влияния на кадровую ситуацию. Здесь кадровая служба располагает различными инструментами и средствами диагностики сотрудников, на основании которой производится прогнозирование кадровой ситуации на среднесрочный период времени. Планы развития компаний при этом содержатся краткосрочные и среднесрочные прогнозы потребности в персонале, определяются задачи по развитию персонала.

4. Активная кадровая политика. Для нее характерно наличие у руководства компании обоснованных прогнозов ее развития и соответствующих им методов и средств воздействия на трудовой персонал. При таком типе кадровой политике кадровая служба способна разрабатывать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг кадровой ситуации и корректировать исполнение программ работы с персоналом в соответствии с параметрами внешней и внутренней среды [5].

Комбинирование различных видов кадровых политик по степени производительности и разработанных кадровых стратегий по отношению к внешней среде, в которой функционирует компания, позволяет сформировать такую кадровую политику для предприятия, которая обеспечивает достижение поставленных целей и реализацию стратегии ее развития.

При этом выбирая тип реализуемой на предприятии кадровой политики необходимо учитывать следующие факторы, характерные внутренней и внешней среде компании:

- ✓ специфика сферы производства или сферы услуг, в которой работает компания;
- ✓ стратегия развития компании;
- ✓ финансовые возможности компании, максимально допустимые для использования в сфере управления ее трудовым персоналом;
- ✓ характеристики имеющегося у компании трудового персонала по количественным и качественным параметрам, нацеленные на их положительное изменение в перспективе;
- ✓ фактическая ситуация на рынке труда, а именно, условия предложений, их количество и качество по условиям труда и вознаграждению;
- ✓ требования трудового законодательства;
- ✓ спрос на высококвалифицированную рабочую силу со стороны конкурентов;
- ✓ формирующийся среднеотраслевой уровень заработной платы;
- ✓ культура работы с наемным персоналом, сложившаяся во внутренней среде компании.

На основании вышеизложенного, можно сделать следующий вывод. Кадровая политика любого предприятия, вне зависимости от его форм собственности и хозяйствования, направлена на формирование такой системы работы со своим кадровым составом, которая ориентируется на получение не только экономического, но и социального эффекта в деятельности предприятия.

В заключении отметим следующее. На сегодняшний день во многих предприятиях практически не ведется работа с так называемым кадровым резервом, то есть с группой перспективных сотрудников, которые должны впоследствии выдвигаться на руководящие должности в компании. Поэтому, очень часто в случае ухода или увольнения руководителя подразделения определенного уровня очень часто возникают проблемы, связанные с поиском работников, соответствующих требованиям компании и имеющим соответствующую квалификацию. Как правило, в такой ситуации кадровая служба в срочном порядке начинают искать претендентов на вакантные руководящие должности. В результате в 90% случаях, в последующем выявляется некомпетентность срочно подобранного руководителя, что приводит часто компанию к финансовым потерям. Соответственно, формирование кадрового резерва является одной из основных задач работы кадровой службы любого предприятия.

*Список использованных источников:*

1. Беседин, А.В. Сущность и задачи кадровой политики./ Беседин, А.В // Молодой ученый. – 2018. - №52(238). – С. 97-99.
2. Вукович, Г.Г. Кадровая политика как инструмент управления персоналом./ Вукович Г.Г., Никитина А.В. - 2018. [Электронный ресурс]. URL: <https://doi.org/10.24158/pep.2018.1.5>.

3. Голубев, К.М. Особенности управления персоналом в системе государственной службы. /Голубев К.М., Молочников Н.Р., Захарова Л.Н. // Устойчивое развитие: общество и экономика: сборник трудов конференции. Краснодар. - 2016. - С. 32-35.
4. Малахова, С.А. Методы эффективного управления персоналом в организации / Малахова С.А, Волобуев П.С., Савина С.А.// Развитие бизнеса и финансового рынка в условиях цифровизации экономики. Материалы III Всероссийской научно-практической конференции, Волгоград, 2021, С.235-238
5. Строительева, Т.Г. Методические аспекты исследования интеллектуального потенциала./ Строительева Т.Г., Борисов С.А., Беляева Т.А.// Экономика устойчивого развития. - 2014. - № 3 (19). - С. 203-207.

**Пьянкова А.Ю.**

*аспирант 1 курса кафедры Национальной и региональной экономики  
Научный руководитель: Никитская Е.Ф., д.э.н., доцент  
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова  
(Россия, г. Москва)*

## **ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОТРАСЛЕВЫХ КЛАСТЕРОВ ПУТЕМ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ**

**Аннотация.** В текущей экономической ситуации актуальной становится проблема адаптации предприятий к новым экономическим реалиям. Как инструмент повышения экономической эффективности регионов довольно широкое распространение получила практика формирования отраслевых кластеров на территории РФ. Привлечение образовательных организаций позволяет сформировать взаимовыгодное сотрудничество, где предприятия получают квалифицированные кадры, способные удовлетворить нужды профильной организации, а учебные учреждения повышают уровень образовательных программ, делая их более практико-ориентированными и с гарантией трудоустройства выпускников.

**Ключевые слова:** отраслевой кластер, образовательный кластер, Федеральная программа.

Текущая мировая обстановка и экономическая ситуация формируют кардинально новые рыночные условия организации предпринимательской деятельности. Российская Федерация, входящая в число динамично развивающихся сверхдержав, одной из своих ведущих стратегических целей выдвигает развитие национального рынка, повышение уровня конкурентоспособности отечественных предприятий и укрепление их позиций на внутригосударственном рынке и мировой арене.

Для решения поставленных задач существуют разные методики, подходы и инструменты. Одним из таких инструментов выступает формирование кластерных систем, предложенных Майклом Портером в 1998 г. Точнее сказать, именно в этом году официально был закреплён сам термин. А история подобной организации предприятий, конечно, появилась намного ранее.

Согласно классическому определению, кластер – группа предприятий, занимающихся схожими видами экономической деятельности, локально близко расположенные, юридически независимые друг от друга. Партнёрские отношения, устанавливаемые внутри кластеров, приводят к повыше-

нию экономической эффективности деятельности участников и снижению себестоимости продукции.

Примером, который характеризует классическое взаимодействие предприятий внутри кластера, может послужить следующее: группа фермерских предприятий, производящих мясомолочную продукцию, объединяются в кластер. Среди них одно предприятие является поставщиком молочного сырья, молочных продуктов и мясной продукции. Несколько соседних предприятий закупают у него молочное сырье для производства сыров. Также в окрестностях расположена свиноферма, специализирующаяся на производстве мясной продукции и колбасных изделий. Дополнительно данное предприятие выступает инструментом утилизации отходов молочного производства. В окрестностях также расположена небольшая фирма, обладающая транспортом, которая занимается транспортировкой товара всех вышеперечисленных фирм на рынок. Это достаточно несложный пример, однако он наглядно показывает специфику работы кластерного механизма.

Конечно, на практике участники могут заниматься значительно более сложными и масштабными операциями, охватывать широкий рынок и иметь более широкую специализацию. Данная система в том или ином виде довольно давно распространена по всей территории российского государства. Но совсем недавно уже на федеральном уровне получила развитие тенденция к интеграции в кластерные системы образовательных учреждений. Такая практика не является чем-то новым, крупные промышленные предприятия активно сотрудничают с учебными заведениями, где готовят будущих квалифицированных кадров. Например, Университет Банка России выступает структурной единицей Центрального банка РФ [3].

В начале 2022 года стартовал Федеральный проект «Профессионалитет» Министерства просвещения Российской Федерации [1]. Стратегия реализации проекта до 2030 года предполагает следующую программу социального экономического развития государства.

Предполагается, что в указанный период планируется сформировать образовательно-производственные центры, или другими словами кластеры, представляющие собой слияние, поглощение, объединение или сотрудничество образовательных учреждений: колледжей, университетов, академий и прочее, с отраслевыми предприятиями региона. На текущий период основной акцент планируется направить на модернизацию устаревших фондов колледжей и техникумов, обладающих специализированными мастерскими, с переориентацией учебной программы на формирование практических компетенций. Формируется взаимовыгодное сотрудничество частного бизнеса и образовательного учреждения с реформированием образовательной программы колледжа под нужды предприятия для подготовки профильных специалистов.

В рамках реализации программы со стороны государства предполагается обновление самого здания учебного заведения, ремонт при необходимости, переподготовка и повышение квалификации профессорско-преподавательского состава, в том числе обучение новым цифровым про-

граммам, таким как информационная платформа «Цифровой конструктор компетенций».

Министерством просвещения Российской Федерации утвержден Перечень образовательно-производственных центров, ставших участниками вышеперечисленного проекта. Ежегодно список обновляется и уже опубликован перечень на 2023 год [2].

В качестве примера формирования образовательно-производственного кластера можно рассмотреть подробнее Краснодарский Край. К концу 2023 г. участниками кластера станут: объединение ГБПОУ Краснодарского Края «Анапский сельскохозяйственный техникум» и группы предприятий, специализирующиеся на виноделии ООО «Кубань вино», ЗАО «Абрау Дюрсо», ООО «Шато де Талю».

Таким образом предполагается достижение сразу нескольких направлений задач экономического и социального развития государства. Во-первых, достигается повышение качества образовательной программы. Во-вторых, данная программа будет актуальна для нужд современных предприятий. Здесь нужно отметить, что на сегодняшний день зачастую это требование не соблюдается. Образовательные программы не соответствуют современным требованиям рынка, теоретический материал быстро устаревает и медленно обновляется. В-третьих, студенты еще в процессе обучения осваивают выбранную профессию на практике, в пределах действующих предприятий и получают гарантированное трудоустройство уже на выпускных курсах.

Для того, чтобы образовательно-производственный кластер функционировал успешно, в рамках данного исследования можно выделить следующие особенности кластерной структуры, представленные на рисунке 1 [6].

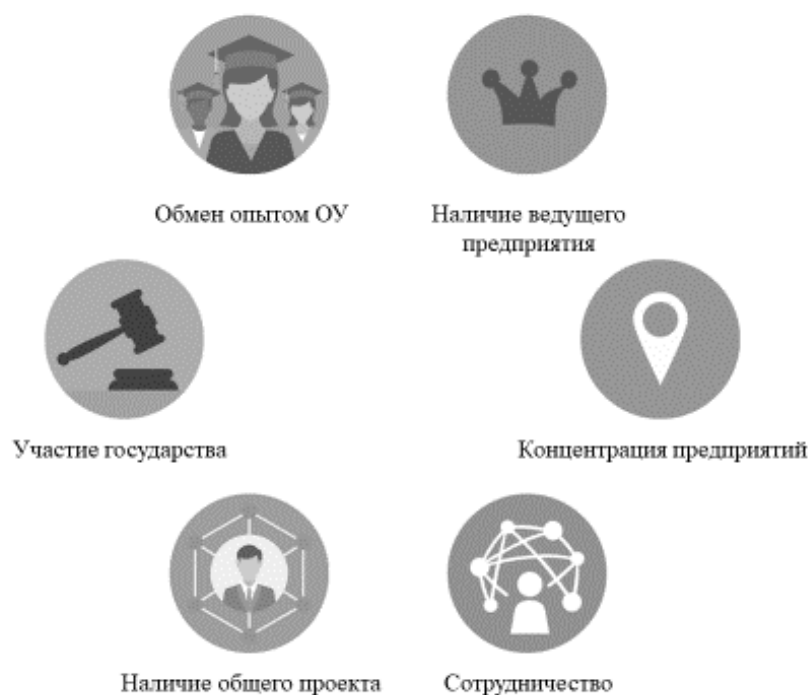


Рисунок 1 – Особенности структуры образовательно-производственного кластера в РФ

Рассмотрим подробнее каждый из них.

Наличие ведущего предприятия формирует специализацию кластерной системы и отраслевою экономическую специализацию региона.

Близкое географическое расположение предприятий предполагает концентрацию предприятий в пределах одной территории для более удобного и эффективного взаимодействия участников.

Сотрудничество предприятий-участников предполагает взаимовыгодные отношения и направление коллективных усилий участников для повышения экономической эффективности каждого отдельного участника кластера.

Формирование единой стратегической цели кластера предполагает наличие единого проекта развития, включающего в том числе распределение финансовых ресурсов и инвестиционную политику.

Поскольку формирование кластерной системы, ее специализация и эффективность экономической деятельности напрямую влияет на экономику региона, обязательно участие государственных структур и органов местного самоуправления.

Обмен опытом на межрегиональном уровне предполагает также применимость кластерной системы не только на уровне среднего профессионального образования, но и на уровне высшего образования I-III ступеней.

На территории Крымского полуострова также принята программа кластерного развития Республики Крым и города Севастополя, но на сегодняшний день она не предполагает формирование образовательно-производственного кластера, однако при детальном рассмотрении, на наш взгляд данная система могла бы показать свою экономическую эффективность, так как существуют группы отраслевых кластеров: IT-кластер, кластер производства электротранспорта, туристический, агропромышленный, рыбопромышленный, а также перечень соответствующих лицензированных учебных заведений [4, 5].

Таким образом при внедрении кластерных систем в 2023 году становится особенно актуальным не только опора на экономическую специализацию системы, но и привлечение образовательных учреждений в рамках формирования надежного фундамента дальнейшего эффективного функционирования кластерной структуры.

*Список использованных источников:*

1. Федеральный проект «Профессионалитет» Министерства просвещения Российской Федерации [Электронный ресурс] URL: [https://edu.gov.ru/activity/main\\_activities/additional\\_vocational\\_education/](https://edu.gov.ru/activity/main_activities/additional_vocational_education/)
2. Перечень образовательно-производственных центров (кластеров) –участников Федерального проекта «Профессионалитет» в 2023 году [Электронный ресурс] URL: <https://docs.edu.gov.ru/document/05bdbfe2cc538abd719e2d9fad586a5d/download/5184/>
3. Университет Банка России. [Электронный ресурс] URL: [https://cbr.ru/about\\_br/bankstructute/ubr/](https://cbr.ru/about_br/bankstructute/ubr/)
4. Центр кластерного развития Республики Крым (ЦКР) [Электронный ресурс] URL: <https://ckr.frbk.ru/>



5. Центр кластерного развития г. Севастополь [Электронный ресурс] URL: <https://mb92.ru/ckr/>
6. Шамова Т.И. Кластерный подход к развитию образовательных систем // Народное образование. – №4. – 2019. – С.101-104. [Электронный ресурс] URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=39788183>

*Савина Э.А.*

*студент 3 курса направления «Экономика»*

*Снисарь Я.В.*

*магистрант 1 курса направления «Менеджмент»*

*Научный руководитель: Буров А.Н., д.ист.н., профессор,  
Волгоградский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова  
(Россия, г. Волгоград)*

## **УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ В РАМКАХ КОНТРОЛЛИНГА ЧЕРЕЗ ИНСТРУМЕНТ КРІ**

**Аннотация.** Статья посвящена исследованию особенностей использования системы КРІ в организации в разрезе контроллинга персонала для наиболее эффективного управления человеческими ресурсами организации.

**Ключевые слова:** контроллинг, персонал, ключевые показатели, система КРІ, мотивация сотрудников.

Люди в сложных экономических условиях – основной капитал, способный обеспечить развитие и лидерство компаний, создавая и применяя уникальные конкурентоспособные технологии, инструменты, продукцию.

На практике концепция КРІ тесно связана с мотивацией персонала, поскольку на основе системы показателей КРІ обычно строится система мотивации и стимулирования сотрудников компании. По словам известного политического деятеля РФ Сергея Иванова, «люди – вот наша «вторая нефть». Данное высказывание будет справедливо и на микроуровне. Схожую мысль озвучил и генеральный директор Digital Design Антон Варфоломеев в своём ответе на вопрос «к чему, по твоему мнению, должна стремиться компания в части стратегического развития человеческого капитала?»

«В силу специфики IT-отрасли именно персонал представляет наибольший стратегический потенциал, потому что вся интеллектуальная собственность, которая в компании копится годами, заключена не в строчках исходного кода, а в людях» [6].

Этим и объясняется большое внимание руководителей к контроллингу персонала, осуществляя который, менеджеры обеспечивают условия эффективного труда занятых в организации работников и получение результатов, соответствующих поставленным целям.

Процесс контроллинга неразрывно связан с работой с различными показателями. Поэтому основными задачами службы контроллинга персонала являются установление качественных и количественных показателей оценки выполнения плана по труду и затратам на персонал; разработка системы мониторинга по показателям выполнения плана по труду и затратам на персо-

нал; разработка методологии анализа отклонений фактических показателей от плановых.

В тех случаях, когда система целевых показателей доводится до исполнителей процессов – сотрудников компании, уместно говорить о КРІ (Key Performance Indicator), то есть ключевых показателях деятельности.

Система ключевых показателей эффективности как важнейший инструмент финансового контроллинга со времен своего возникновения в 1990-х гг. стала очень популярна не только за рубежом, но в России. Но несмотря на то, что в области системы КРІ накоплен большой опыт, по-прежнему не прекращаются дискуссии относительно ее содержания, этапов, состава показателей и их разработки и внедрения в компании разных отраслей. Среди огромного количества западных школ, внесших значительный вклад в развитие КРІ, чаще всего выделяют:

- концепция управления по целям П. Друкера (1954 г.);
- всеобщий менеджмент качества (70-е гг. XX в.);
- система управления на основе показателя экономической добавленной стоимости С. Штерна (начало 1990-х гг.);
- система сбалансированных показателей Д. Нортон и Р. Каплана (1992 г.);
- система оценки эффективности деятельности и роста К. Робертса и П. Адамса (1993 г.);
- универсальная система показателей деятельности Р. Хьюберта (2003 г.) и ряд других.

Изначально КРІ применялись в большей степени в сфере торговли. Продажи было легко интерпретировать количественно, а их анализ давал возможность экономить. Однако, если правильно подойти к данному инструменту, он будет одинаково полезен в самых разных направлениях - от продаж до личностного роста. Поэтому на сегодняшний день можно встретить использование данного механизма в самых разнообразных сферах и отраслях.

В настоящее время противоречия вызывает факт того, что КРІ не всех сотрудников напрямую влияет на КРІ компании в целом. Например, в торговой сети, бонусы напрямую зависят от продаж и прибыли компании, поэтому работа, например, секретаря в офисе или работа экономиста вряд ли окажет влияния на показатели компании в целом [5].

Несмотря на это, есть существенные плюсы введения системы КРІ на предприятии. К ним мы можем отнести:

- возможность отслеживать эффективную деятельность каждого подразделения и каждого сотрудника (за каждым сотрудником закреплён спектр определенных задач);
- поддержание сотрудников в «тонусе», поскольку предусматривается четко выполнение работы и саморазвитие для получения индивидуальных достижений;

- возможность корректировать деятельность подразделений и сотрудников, если их работа не дотягивает до нужного уровня;
- объективная оценка проделанной сотрудниками работы;
- наличие обратной связи (работник может получить оценку своей работы не от начальства, а от выполненных им заданий в соответствии с критериями выполнения работы);
- в системе КРІ сотрудник видит свой вклад в достижении общей цели;
- мотивация сотрудников через систему бонусов (чем больше и качественнее выполняешь работу – тем больший бонус получится в итоге) [5].

Последний пункт не является аксиомой. Часто при разработке системы не опытные руководители связывают ее с системой вознаграждений, это не всегда так. Система КРІ это своего рода навигатор, который контролирует выполнение поставленных целей и задач. Система вознаграждений связана с системой контроллинга и показатель КРІ выражается в месте пересечения их двух систем (рис.1).[5]



Рисунок 1 – КРІ в системах контроллинга и вознаграждений [5]

Для построения системы ключевых показателей нужно понимать особенности данного инструмента.

В сущности любой КРІ является показателем, но не каждый показатель является КРІ. Многие исследователи и эксперты в области управления проектами по разработке и внедрению методик целевого управления утверждают, что примерно 70-80% ключевых показателей деятельности совпадают у различных компаний одной отрасли. Например, для компаний инвестиционно-строительного комплекса это будут: выручка, рентабельность капитала, прибыль, доли собственного и заемного капитала, экономическая добавленная стоимость, стоимость бизнеса, текучесть кадров доля компании на рынке, степень загрузки мощностей, - все они актуальны для подавляющего большинства компаний независимо от выбранных ими стратегий. Но, тем не менее, система КРІ должна быть уникальной и разработанной для каждой компании индивидуально. В этом и есть логика: КРІ должны не только отражать важнейшие цели компании, но и основываться на ее ключевых конкурентных компетенциях и преимуществах. Зависимость КРІ от

выбранной стратегии объясняется простым примером: работа официанта в сети быстрого питания существенно отличается от той же работы в дорогом ресторане итальянской кухни [1].

Поэтому важно из сотни показателей выбирать именно «ключевые», которые способны проиллюстрировать степень достижения и реализации целей, или, иными словами, показатели, отражающие существенные аспекты деятельности компании [2].

Таблица 1 - Примеры ключевых показателей для разных отраслей [4]

<p>В продажах</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Объем выручки.</li> <li>2. Среднее время сделки.</li> <li>3. Динамика продаж.</li> <li>4. Количество сделок за период.</li> <li>5. Конверсия продаж.</li> <li>6. Средний чек сделки.</li> </ol>	<p>В строительстве</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Время реализации.</li> <li>2. Коэффициент потерь (например, от неэффективного использования стройматериалов).</li> <li>3. Средняя оценка контроля качества.</li> <li>4. Количество дефектов.</li> <li>5. Процент простоя оборудования.</li> <li>6. Количество несчастных случаев.</li> </ol>	<p>Для отдела кадров</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Укомплектованность.</li> <li>2. Общий показатель текучести кадров.</li> <li>3. Количество закрытых вакансий внутри компании.</li> <li>4. eNPS (Employee Net Promoter Score) — индекс удовлетворенности сотрудников.</li> <li>5. Соотношение прошедших и не прошедших испытательный срок.</li> <li>6. Стоимость обучения одного работника.</li> </ol>
<p>В маркетинге</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рекламный бюджет и его освоение.</li> <li>2. Объем трафика или количество просмотров.</li> <li>3. Число кликов или переходов по объявлениям.</li> <li>4. Количество лидов.</li> <li>5. Стоимость лида (CPL — Cost Per Lead).</li> <li>6. Стоимость привлечения клиента (CAC — Customer Acquisition Cost).</li> <li>7. Совокупный доход от клиента (LTV — Lifetime Value).</li> <li>8. Окупаемость расходов на рекламу.</li> </ol>	<p>В промышленности и производстве</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выполнение производственного плана.</li> <li>2. Загрузка оборудования.</li> <li>3. Выпуск продукции.</li> <li>4. Отгрузки продукции.</li> <li>5. Складские запасы и их оборачиваемость.</li> <li>6. Время простоев оборудования.</li> <li>7. Стоимость ремонта оборудования.</li> <li>8. Поставки сырья.</li> </ol>	

Грамотному контроллеру для наиболее эффективного выбора КРІ необходимо учитывать ряд признаков, отличающих правильно подобранные ключевые показатели.

В статье 2009 года Вайн Экерсон привел ряд признаков хороших КРІ:

- Немногочисленность. КРІ не должно быть слишком много. Их не просто так называют ключевыми показателями.

- Ясность. КРІ должны быть понятны всем. Если они сформулированы недостаточно ясно, над ними трудно работать.

- Принадлежность. У каждого КРІ должен быть кто-то, кто за него отвечает. Именно этот сотрудник будет вознагражден в случае успеха и привлечен к ответственности в случае провала.

- Непротиворечивость. Достижение одного КРІ не должно мешать достижению других.

- Масштабируемость. Вы должны иметь возможность вникнуть в детали. Раскладывание КРІ на более простые составляющие позволяет лучше предсказывать будущее и показывает узкие места, на которых нужно сосредоточиться.

• **Связанность с бизнес-целью.** КРІ возникает в ответ на поставленную задачу, поэтому между КРІ и бизнес-целями должна быть прямая связь. Например, если цель — экономия, то мы не сможем достигнуть ее, нанимая более продуктивных сотрудников. Наем продуктивных сотрудников, конечно же, важен, но не в ситуации, когда компания должна сократить расходы, чтобы выжить. Может быть, лучше на 30% уменьшить расходы на наем, не потеряв в качестве новых сотрудников. Это важнее, потому что соответствует стратегии компании [3].

Таким образом, внедрение системы КРІ является сложным этапом в жизни предприятия. При составлении такой системы важно учитывать множество факторов, составляющих специфику бизнеса. Но это удобный инструмент для принятия стратегических, тактических и оперативных решений, основанных на аналитических данных и реальных результатах в области контроллинга персонала. Описанные показатели позволяют с наибольшей эффективностью использовать человеческий капитал организации.

*Список использованных источников:*

1. Белобородов, Р.С. Особенности формирования системы управления на основе применения методов целевого управления [Электронный ресурс] / Р.С. Белобородов. URL: <https://www.e-rej.ru/Articles/2011/Beloborodov1.pdf>, свободный. – Загл. с экрана.
2. Конобеева, А.Б. Проблемы внедрения современных управленческих подходов в практику российских компаний [Электронный ресурс] / А.Б. Конобеева, В.А. Прокудин // Экономика и бизнес. – 2022. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-vnedreniya-sovremennyh-upravlencheskih-podhodov-v-praktiku-rossiyskih-kompaniy>, свободный. – Загл. с экрана.
3. Подробно про КРІ для HR: с анализом метрик и практическими примерами [Электронный ресурс] // hh. – 2019. URL: <https://volzhskiy.hh.ru/article/25187>. – Загл. с экрана.
4. Примеры КРІ для бизнеса: как расчет метрики помогает в мотивации сотрудников [Электронный ресурс] // Институт бизнес-аналитики. – 2020. URL: [https://alexkolokolov.com/ru/blog/kpi\\_vidy\\_i\\_primery](https://alexkolokolov.com/ru/blog/kpi_vidy_i_primery). – Загл. с экрана.
5. Фролова, А.Д. КРІ в современной системе управления человеческими ресурсами [Электронный ресурс] / А.Д. Фролова, Д.М. Жуйков, А.А. Шкунова, Ю.Н. Жулькова // Экономика и бизнес. – 2019. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kpi-v-sovremennoy-sisteme-upravleniya-chelovecheskimi-resursami>, свободный. – Загл. с экрана.
6. Человеческий капитал как основа устойчивого развития компании [Электронный ресурс] // Хабр. – 2020. URL: <https://habr.com/ru/company/digdes/blog/675284/>. – Загл. с экрана.

*Скворцова В.Р.**бакалавр 2 курса программы «Менеджмент»**Научный руководитель: Козырский Д.А., ст. преподаватель**Волгоградский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова**(Россия, г. Волгоград)*

## ПОСЛЕДСТВИЯ ЗАПРЕТА СЕТИ INSTAGRAM В РОССИИ

**Аннотация.** В статье раскрывается суть и роль Instagram в прошлом и настоящем периодах времени. Объясняется понятие «блоггинг» и как он развивается на данной интернет-площадке. Рассматривается, как блокировка социальной сети сказалась на брендах, компаниях и блогах личных и коммерческих, а данной статье именно коммерческие блоги стоят в центре внимания. А также приведена статистика изменения аудитории в Instagram

**Ключевые слова:** Instagram, блоггинг, бизнес-аккаунты, блокировка, продвижение, бренд, компании

Сеть Интернет довольно давно вошла в нашу повседневную и деловую жизнь, и уже буквально это и есть вторая виртуальная жизнь человечества, где образуются и развиваются многомиллионные связи по всему миру. Социальные сети помогают не только общаться и видеть друг друга на расстоянии, но и развивать свой бизнес, причем не зависимо от отрасли. Социальные сети в современном маркетинге играют одну из главных ролей, так как они являются уже не только средством рекламы своего продукта, но и инструментом влияния на аудиторию, являющуюся всегда потенциальными потребителями той или иной компании. Тем самым социальные сети превращаются в мощнейший экономический инструмент, позволяющий к тому же снижать расходы на маркетинговую деятельность, так как они дают возможность сегодня привлекать и объединять активных пользователей по целям, предпочтениям, географическому положению и т.д., облегчая даже элементарно исследования и анализ целевой аудитории.

В сегодняшнем информационном мире существует множество различных интернет-площадок такие, как ВКонтакте, Twitter, Telegram, Tik tok, Facebook, Одноклассники, а также наиболее популярная интернет- площадка это Instagram, которая является на данный период времени запрещенной и заблокированной социальной сетью на территории Российской Федерации.

Таблица 1 – Определение Instagram с разных точек зрения

Точка зрения	Определение
Техническая точка зрения	Это фото - и видеохостинг, задача которого создавать комфортные условия для виртуального общения и предоставления информации при помощи фото, видео, текста.
Маркетинговая точка зрения	Это инструмент, позволяющий привлекать и управлять аудиторией пользователей сети, а также автоматически производить сегментирование и анализировать группы людей.
Социально-экономическая точка зрения	Это продуманная цифровая Интернет-площадка, которая помогает эффективно создавать личный контент, опубликовывать информацию о себе, поддерживать коммуникации между разливными пользователями, не зависимо от их местоположения и удалённости друг от друга.

Для начала необходимо дать определение Instagram и описать возможности данного приложения, чтобы полностью понять актуальность и суть социальной сети. Итак, определение Instagram можно раскрыть с разных точек зрения, которые представлены в таблице 1.[1]

Данная социальная сеть появилась в 2010 году и очень изменилась с момента ее появления: сначала эта платформа была предназначена для обычных людей, которые делятся своими событиями через фотографии, сейчас же на платформе Instagram строят бизнес, ведут блоги, обмениваются информацией и т.д.

Сервисы Instagram обладают большими возможностями:

- публикация фото и видео материалов;
- возможность написать свои мысли под своими фотографиями;
- знакомство и общение;
- подписываться и следить за полезными аккаунтами, интересными людьми;
- выкладывать новости, рекламу, а также зарабатывать на этой рекламе.

Благодаря этим возможностям создаются и развиваются большие и малые бизнесы в Instagram, появляется все большее количество блогов.

Блоггинг как сфера бизнеса в Instagram

В свою очередь, блоггинг – это регулярная публикация контента, с целью привлечения аудитории, популяризации личного бренда или бренда компании в маркетинговых целях. Но для достижения цели – монетизация аккаунта в Instagram – требуется определенная система и последовательность действий.[1]

Блоггер – это человек, который затрагивает на своем аккаунте довольно актуальные темы для обсуждения, делится своим мнением и мировоззрением, а также помогает сформировать ценности и взгляды у любого человека, который задается конкретным вопросом и ищет ответ у своего любимого блоггера. Блоггер пытается найти истину во многих вещах, опирается на научные факты, так как понимает, что его информация и контент направлен на широкие массы и его аудитория ему доверяет.

Сейчас блоггинг – это активный и полноценный инструмент в интернете. Многие развивающиеся фирмы, компании сотрудничают с популярными блоггерами, с целью продвижения продукта и привлечения аудитории через них. Поэтому блоггинг как сфера бизнеса в данной социальной сети является эффективным инструментом цифрового маркетинга. Именно Instagram является идеальной интернет-площадкой для продвижения товаров и услуг, так как делает акцент на продукте.

14 марта 2022 года Роскомнадзор блокирует социальную сеть. И вот уже год эта интернет-площадка работает только с VPN-сервисами, которые позволяют пользоваться любой заблокированной платформой. Но не всегда эти сервисы действительно полезны, не всегда хорошо работают, только платные версии позволяют также активно, как и ранее пользоваться приложением. Но не каждый человек считает нужным тратить свои ресурсы на официально запрещенную сеть и неизвестные VPN-сервисы.

Блокировка Instagram сильно сказалась на бизнес-аккаунтах или на блоггинге, как уже говорилось в предыдущей главе. Пользование социальной сетью значительно снизилось, это можно наблюдать в ниже приведенной статистике.[2]

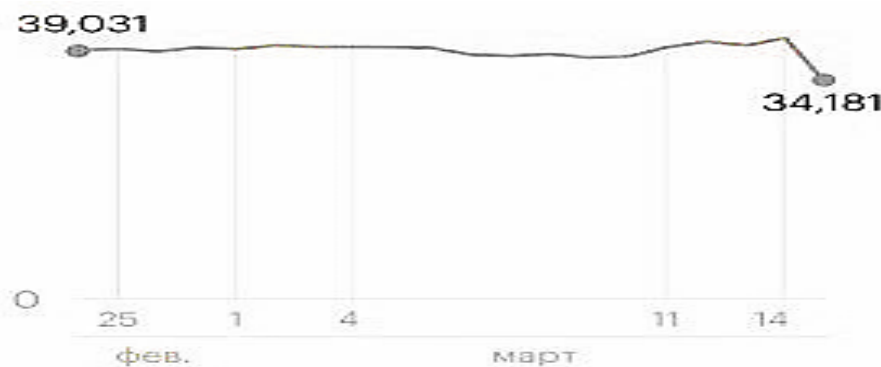


Рисунок 1 – Статистика изменения количества аудитории в Instagram

Бренды, компании и блоги потеряли часть своей аудитории, что очень пагубно повлияло на продвижение их товаров или услуг. Охваты публикаций в мае 2022 года рухнули почти вдвое относительно уровня января. А микроблогеры пострадали сильнее инфлюенсеров-миллионников.[3]

Роль, которую играет Instagram в развитии бизнеса, зависит от его специфики. Некоторым компаниям для создания имиджа нужны социальные сети, но они не являются основным источником клиентов. Другое дело, что компании создают продукт для конечного потребителя или на заказ. Предприниматели, которые продолжают работать в Instagram через VPN, заявили, что коммерческая прибыль снизилась.[4] Отток пользователей и неспособность инвестировать в рекламу делят социальную сеть на второстепенные категории. Многие подписчики не начинают проверять Instagram каждый день. Это становится все труднее и труднее сделать из-за блокировки VPN-сервисов. По мнению маркетологов, лучше не прекращать вести аккаунты даже в заблокированных социальных сетях. "По словам пользователей, компании, которые молчат, либо закрываются, либо переживают трудные времена. Сохраняйте свою репутацию и продолжайте работать", - говорит эксперт ICL Services. [5]

Всё же Instagram являлся и является лидером в социальных сетях, только значительно тяжелее сейчас привлекать аудиторию, продвигаться, развиваться. Но, несмотря на падение активности в Instagram, увеличилась аудитория в других социальных сетях, например в Telegram, ВКонтакте, Tik Tok. Поэтому сейчас лучше всем бизнес-аккаунтам и блоггерам параллельно вести другую социальную сеть, чтобы не потерять связь с клиентами, а также дальше интенсивно заниматься продвижением себя и своего продукта. Но не факт, что другая площадка будет эффективной и удобной.

«Весной, буквально на 1-1,5 месяца (март-апрель) Instagram немного просел, естественно и продажи. Так как все не привыкли к VPN, ничего не понимали, были на панике и естественно было не до всяких обучений и так далее. Тогда я перешла на ВКонтакте, занималась им буквально не более



месяца, но убедилась для себя на 100%, что это максимально не удобная площадка, хоть там и есть Таргет. Честно, без таргета в Instagram стало чуть тяжелее, но помимо таргета есть много других способов в продвижении. Массфол, оффлайн и онлайн мероприятия, спикерство, рилс, органика (это когда тебя постоянно отмечают и ты светишься в различных профилях учениц, участников мероприятий и т.д.) , коллаборации с блогерами - то есть реклама. Естественно, это все надо изучать, заниматься этим и обучаться, чтобы эти способы работали на тебя» - поделилась Эвелина – пользователь Instagram, автор бизнес-аккаунта, наставник beauty экспертов.

Моя работа не связана с продвижением своего проекта и продажами, но напрямую связана с бизнес сферой. Я работаю ассистенткой beauty наставника. Она обучает мастеров и экспертов в beauty-сфере. Я же помогаю продвигать её аккаунт, помогаю в решении различных задач, которые также опираются на развитие её блога и продукта. Один из способов, которым я пользуюсь в Instagram, это массфолловинг. Массфолловинг – это направление интернет-маркетинга, относящееся к продвижению в социальных сетях. Этот метод подразумевает подписку с продвигаемого аккаунта на целевую аудиторию с целью на ответную реакцию.

Сама же я стала довольно редко опубликовывать фото и видео материалы в свой личный блог в Instagram, завлекать аудиторию и в целом заниматься развитием своего аккаунта. А раньше я была «помешана» на этой социальной сети, заходила каждый час и осуществляла там действия. Сейчас же я захожу в эту социальную сеть только из-за работы. Уверена, что такая пассивность в Instagram возникла у многих пользователей.

Подводя итоги, можно сказать, что блог является наиболее эффективной формой продвижения продукта на просторах Интернета, особенно для приложения в Instagram. Инструменты цифрового маркетинга оказывают сильное влияние на потенциальных клиентов и делают бренд популярным и узнаваемым, преимущественно это достигается за счет продвижения в социальных сетях. Сейчас продвижение бренда в Instagram стало затруднительным, но это не отменяет того, что вовсе прекращают свою активность разные бизнес-аккаунты. Однозначно, блокировка Instagram пошатнула всех пользователей, все ниши в бизнесе, некоторые даже в целом потерпели крах, однако, те, кто остался, стали приспосабливаться к новым условиям в интернете и сегодня дело у них идёт в привычном и адекватном режиме.

*Список использованных источников:*

1. Шаповалов, В.М. Инстаграм как площадка развития блоггинга/ Шаповалов, В.М., Баррежев, В.А., Ломакина, Е.П. // Реклама, PR и медиа: современное состояние и перспективы развития – 2022. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=48641092>
2. Стогова, Е. Как изменилась аудитория социальных сетей после блокировок. Инфографика/ Стогова, Е. // Технологии и медиа – 2022. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.rbc.ru/technology\\_and\\_media/20/03/2022/62349dae9a7947e973dbb666](https://www.rbc.ru/technology_and_media/20/03/2022/62349dae9a7947e973dbb666)

3. Исаева, А.С. Цифровой маркетинг: актуальные инструменты продвижения в социальных сетях/ Исаева А.С. // Экономический форум – 2020. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42510190>
4. Дмитриенко, И. Жизнь после Instagram: как отразится на российском бизнесе запрет популярной социальной сети/ Дмитриенко И. // Наука и технологии – 2022. [Электронный ресурс]. URL: <https://profile.ru/scitech/zhizn-posle-instagram-kak-otrazitsya-na-rossijskom-biznese-nedostupnost-populyarnoj-socseti-1045023/>
5. Ломова, Ю. Время новых возможностей: к чему привела блокировка Инстаграма/ Ломова Ю. // Digital-агентство Instformation – 2022 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.cossa.ru/trends/302923/>

**Степанищева П.А.**

*студент 3 курса направления подготовки*

*«Государственное и муниципальное управление»*

*Научный руководитель: Богомолова И.В., к.э.н., доцент,*

*Волгоградского института управления – филиала РАНХиГС*

*(Россия, г. Волгоград)*

## **ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ УРЕГУЛИРОВАНИЯ КОНФЛИКТА ИНТЕРЕСОВ НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЕ**

**Аннотация.** Противодействие коррупции на государственной гражданской службе главным образом представляется через урегулирование конфликта интересов, ситуации, когда сталкиваются частные и государственные интересы в лице государственного гражданского служащего. Учет зарубежной практики противодействия коррупции, в частности, урегулирования ситуаций, аналогичных российскому «конфликту интересов», может совершенствовать систему урегулирования конфликта интересов в Российской Федерации.

**Ключевые слова:** противодействие коррупции, государственная гражданская служба, конфликт интересов.

Актуальность темы данной работы состоит в постоянно необходимом противодействии коррупции, так как конфликт интересов может считаться причиной возникновения той или иной ситуации, имеющей риск стать коррупционной. Коррупция в настоящее время считается наиболее серьезной проблемой, которая может возникнуть на государственной службе, что крайне негативно влияет на образ государственного служащего в глазах народа.

Необходимо понимать, что государственный служащий, в первую очередь, это представитель государства, государственных интересов, обладающий особым статусом, кардинально отличающимся от статуса частного лица. Сложность возникает, когда государственный служащий, находясь на службе, перестает разграничивать свои собственные, частные интересы и государственные. Конфликт интересов может считаться примером столкновения частных и государственных интересов в лице одного государственного служащего. Именно в некомпетентности, отсутствии правосознания и корыстных намерениях государственных служащих содержатся коррупциогенные факторы. [7, с. 322]

Само по себе понятие «конфликт интересов» вполне можно считать молодым для российской служебной практики, однако к сегодняшнему дню практически все его характеристики достаточно широко раскрыты и не требуют дополнительных разъяснений, что естественно говорит о его актуальности в работе государственных служащих и активном изучении научным и профессиональным сообществами.

Центральное место во всей совокупности нормативных правовых актов, регулирующих конфликт интересов в настоящее время, отводится Федеральному закону от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции», так как именно он закрепляет этот термин. Таким образом, конфликт интересов – это «ситуация, при которой личная заинтересованность (прямая или косвенная) лица, замещающего должность, замещение которой предусматривает обязанность принимать меры по предотвращению и урегулированию конфликта интересов, влияет или может повлиять на надлежащее, объективное и беспристрастное исполнение им должностных (служебных) обязанностей (осуществление полномочий)». [2] Такая формулировка провозглашает особенный характер государственной службы, состоящий в необходимых оперативности и объективности решений, принимаемых лицами, замещающими должности государственной службы. [3, с. 107] Именно такое исполнение служебных обязанностей – залог успешно функционирующего государственного аппарата; какие-либо субъективные, корыстные и противоречащие, даже малейшим образом, закону действия могут нанести непоправимый ущерб должному функционированию системы, а также авторитету и легитимности государственной власти. Необходимо заочно, заблаговременно предпринимать соответствующие меры, чтобы в дальнейшем не вносить правки в уже действующий механизм.

Совершенствование законодательства – актуальная проблема, особенно в отношении ситуации конфликта интересов на государственной гражданской службе. Для того, чтобы это сделать экономно и эффективно, следует обратиться и к зарубежному опыту для определения заочно проигрышных методов и практик регулирования и для заимствования и адаптирования под российскую конъюнктуру успешных.

В целом, обращаясь к зарубежной практике урегулирования конфликта интересов на государственной гражданской службе, заметны как относительная косность системы – строгие правила, на первый взгляд, устаревшие, так и прогрессивность – адаптивность методик под современные нужды в рассматриваемой теме. Основной акцент нами сделан на практике урегулирования конфликта интересов в европейских странах (как западных, так и восточных) и представителях Северной Америки. Такая выборка позволит проследить опыт применения различных методов урегулирования, который вполне реально можно внедрить в российскую практику, поскольку государственная служба в обозначенных регионах строится на практически идентичных принципах с нашей страной.

Начать следует с такого европейского государства как Германия. В этом государстве особое внимание уделяется государственной тайне и ее

взаимодействии с возникновением коррупции. Для того чтобы после увольнения государственной службы бывший служащий мог трудиться ему необходимо получить специальное разрешение от высшей служебной инстанции, поскольку, находясь на службе, он мог исполнять функции управления в отношении именно этой организации, а этот факт свидетельствует о возникновении личной заинтересованности. Кроме того, на протяжении пяти лет после ухода со службы государственный гражданский служащий не может распространять никакую информацию, которая им была получена именно на службе, этот же запрет распространяется и во время судебного заседания.

Необходимо рассмотреть еще одно европейское государство с нестандартным подходом к урегулированию конфликта интересов на госслужбе и, в целом, в борьбе с коррупцией. Остановим внимание на санкциях: для французского законодательства такие деяния как «взяточничество и торговля влиянием» классифицируются в качестве тяжких деяний, наказываемых лишением свободы до десяти лет и большими штрафами. Кроме того, во Франции существует центральный орган по борьбе с коррупцией, одной из задач которого является проведение воспитательных работ, выражающихся в реализации программ в предупреждении конфликта интересов в различных государственных органах. Так повышается культура и компетентность государственных служащих, а также проводится крупномасштабная работа различных специалистов по выявлению причин преступного деяния, что помогает проанализировать обстановку всецело. Аналогично российским комиссиям по урегулированию конфликта интересов во Франции созданы комиссии по этике, но они полностью независимы от того органа, в котором осуществляют свою деятельность, то есть ни один ее член не работает в нем, это плодотворно сказывается на объективности выносимых ее решений. В целом деятельность французских этических комиссий характеризуется высокой степенью содержательности и глубинным анализом.

Перейдем к другому материку – Северной Америке. Начнем рассмотрение подходов по урегулированию в Канаде. В этом государстве достаточно серьезно регулируется процесс поступления на государственную службу и начала исполнения служебных обязанностей на ней. В течении 60 дней государственный служащий обязан предоставить информацию о всем имеющемся у него имуществе и финансовых обязательствах, которые гипотетически могли привести или уже приводят к возникновению конфликта интересов. Если ответственное за рассмотрение этой информации лицо выявило конфликт интересов, то служащему в течение 120 дней следует устранить конфликт интересов или сложить свои полномочия. Императивный порядок наложения санкций положительно влияет на предотвращение коррупции. [6, с. 98]

Опыт США также достаточно интересен. Государственная служба в Соединенных Штатах базируется на трех принципах: честности, порядочности и непредвзятости. Особенное значение имеет профилактическая работа, как и во Франции. Одной из особенностей можно назвать широкую уголовную базу регулирования, которая налагает серьезные санкции за противо-

правные деяния на государственной службе, а также неурегулирование конфликта интересов. [4, с. 80]

Кроме того, в США распространена практика, когда одни государственные служащие докладывают о замеченном возникновении личной заинтересованности к чему бы то ни было у других, это полностью анонимно, но может сыграть важную роль в противодействии коррупции. Особенное внимание уделяется декларированию доходов, ведь порядочность и честность государственных служащих важнее конфиденциальности их жизни. [5, с. 143]

Важными уроками, которые Россия могла бы вынести для своей «служебной практики» можно считать повышение роли воспитательной функции, выражающейся в реализации обучающих и профилактических программ по борьбе с коррупцией, а также в целом расширение нормативной правовой базы регулирования деятельности комиссий по служебным спорам и урегулированию конфликта интересов, кроме того, следует повысить степень независимости комиссий от того органа, в котором они принимают решения, ведь эти решения должны быть объективными, бескорыстными и отличающимися высоким уровнем компетенции.

Важным представляется и наделение комиссий возможностью окончательного решения, которое могло бы носить обязательный характер, а не рекомендательный, как это происходит сейчас. Это позволит ускорить процедуру принятия решений и сделать ее более экономичной по времени, и избавиться от лишних, мало решающих этапов.

*Список использованных источников:*

1. Российская Федерация. Законы. О государственной гражданской службе Российской Федерации : Федеральный закон от 27.07.2004 года № 79-ФЗ / Российская Федерация. Законы. – Текст : непосредственный // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2004. – № 31. – Ст. 3215.
2. Российская Федерация. Законы. О противодействии коррупции : Федеральный закон от 25.12.2008 года № 273-ФЗ / Российская Федерация. Законы. – Текст : непосредственный // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2008. - № 52. – Ст. 6228.
3. Галкин, С. А. Профессиональная деформация / С. А. Галкин, М. В. Леденёва // Современный менеджмент: проблемы, анализ тенденций, перспективы развития: Материалы III международной научно-практической конференции, декабрь 2020 г., Волгоград / Волгоградский филиал ФГБОУ ВО РЭУ им. Г.В. Плеханова». – Волгоград: Сфера, 2021. – С. 107-108.
4. Генералова, С. В. Зарубежный опыт урегулирования конфликта интересов на государственной и муниципальной службе / С. В. Генералова // Противодействие коррупции: государственная политика и гражданское общество : Сборник научных статей, Саратов, 24–25 сентября 2015 года. – Саратов: Поволжский институт управления имени П.А. Столыпина - филиал ФГБОУ ВПО " РАНХиГС при Президенте Российской Федерации", 2015. – С. 79-80.
5. Мосинян, К. Т. Противодействие конфликту интересов на государственной гражданской службе: анализ зарубежного опыта / К. Т. Мосинян // Наука и инновации XXI века : Материалы III Всероссийской конференции молодых ученых, Сургут, 01–02 декабря 2016 года. – Сургут: Сургутский государственный университет, 2016. – С. 140-145.

6. Макарова, Е. А. Нормативно-правовые основы урегулирования конфликта интересов на государственной гражданской службе в зарубежных странах / Е. А. Макарова // Вестник Новгородского филиала РАНХиГС. – 2015. – № 1-1(3). – С. 96-104.

7. Папкина, Е. А. Проблема коррупции в системе государственной и муниципальной службы / Е. А. Папкина, М. В. Леденёва // Современный менеджмент: проблемы, анализ тенденций, перспективы развития: Материалы III международной научно-практической конференции, декабрь 2020 г., Волгоград / Волгоградский филиал ФГБОУ ВО РЭУ им. Г.В. Плеханова». – Волгоград: Сфера, 2021. – С. 321-323.

**Тешебаев Т.К.**

*магистрант I курса направления «Менеджмент»*

*Научный руководитель: Прокопов С.В., к.ист.н., доцент*

*Волгоградский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова*

*(Россия, г. Волгоград)*

## РОЛЬ КОММУНИКАЦИИ В УЛУЧШЕНИИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПРОЦЕССА

**Аннотация.** Коммуникацию можно рассматривать как средство, средство достижения целей или как конститутивную цель как таковую. Коммуникация необходима для эффективной работы команды. Наиболее эффективными менеджерами являются те, кто понимает общение и использует его в своей организационной среде. Цель этой статьи состоит в том, чтобы проанализировать как наиболее эффективно устанавливать коммуникацию в организации. Для этой цели проведен анализ навыков общения, коммуникативного процесса и типов общения. Также в работе рассмотрен процесс планирования коммуникаций и выявлены неясные и темные области общения в организации.

**Ключевые слова:** Коммуникация, организационные процессы, роль менеджера, коммуникационные процессы, бизнес-процессы.

В любой организации коммуникация имеет решающее значение для эффективного управления. Для координации между материальными и человеческими элементами организации как эффективной сети необходима хорошая коммуникация. Поскольку связь не устанавливается, работа организации будет остановлена [7]. Коммуникация – это перенос и понимание значения. Коммуникация включает в себя как получение, так и отправку сообщений (таб. 1). В целях управления важно тщательно продумать, как выполнить каждую задачу наиболее эффективно. В этом отношении руководство ищет суждение, способность общаться (что означает слушать, а также говорить), человечность и заботу, открытость ума, способность концентрироваться.

Таблица 1 – Простая коммуникационная модель

Коммуникация	Отправка	Прием
Вербальная	Вербальные индикаторы, которые человек передает другим	Вербальные индикаторы, которые человеку дают другие
Визуальная	Поведенческие индикаторы, такие как движения рук, которые человек передает другим	Поведенческие индикаторы, которые человеку дают другие

Коммуникативные навыки имеют большое значение в работе, как и во всех сферах жизни. Для большинства профессий коммуникативные навыки, такие как способность правильно выразить одну или правильно понять другие, необходимы для успеха и удовлетворения, по крайней мере, на начальном уровне [3]. Даже если организация выполняет свои задачи более эффективно, чем ожидалось, следует знать, что этот успех не будет продолжаться так долго, если ей не хватает такой же эффективности в общении [8].

Успех коммуникации зависит от нескольких факторов. Передача сообщения в процессе кодирования и декодирования сообщения, что может привести к кратковременному восприятию, недостаточного для успеха коммуникации. Коммуникация должна осуществляться таким образом, чтобы дать возможность респонденту или получателю решить задачу в отношении принятого им сообщения [6].

Коммуникация – это передача смысла от одного человека к другому или многим людям вербально или невербально. Общение одного человека с другим обычно изображается в виде простого треугольника, состоящего из контекста, отправителя, сообщения и получателя. Есть также по крайней мере две точки зрения на роль коммуникации в организациях. Коммуникация рассматривается как подпроцесс, который играет важную роль в других организационных процессах. Например, коммуникация служит каналом для осуществления лидерства или поддержания межорганизационных связей. Другая позиция утверждает, что коммуникация – это процесс, который составляет организацию и ее деятельность [5]. Коммуникация – это, по сути, перцептивный процесс. Отправитель должен закодировать предполагаемое значение для создания сообщений. Затем получатель декодирует сообщения, чтобы получить воспринимаемое значение. Эффективная коммуникация зависит от отправителя и получателя, разделяющих понимание правил, используемых для кодирования смысла в сообщениях. Эффективная коммуникация между людьми (отправителем и получателем) включает в себя множество шагов, включая кодирование, декодирование и обратную связь [1].

Коммуникация заключается в создании и обмене сообщениями между отправителями и получателями по каналам. Источником в человеческом общении является человек, отправляющий сообщение. Для того чтобы коммуникация имела место, требуется цель, выраженная в виде сообщения, которое должен передать какой-либо человек. Это сообщение закодировано в человеческом общении. Канал – это среда, через которую проходит сообщение.

Всякое общение связано с инициированием той или иной формы действия или поведения. Коммуникация обычно относится к одному из трех типов (таб.2). На простейшем уровне коммуникация сверху вниз используется для безличного инструктирования, контроля и руководства. Коммуникация сверху вниз обычно ассоциируется с иерархически структурированными организациями с централизованным управлением, в которых решения принимаются без особых консультаций на более низких операционных уровнях иерархии. Обратная связь не является обязательным требованием, хотя ко-

мандные брифинги обычно проводятся менеджерами среднего звена. В отличие от общения сверху вниз, целью двустороннего общения является создание условий, при которых люди свободно вносят большой вклад в достижение целей организации. Двустороннее общение связано со стилями управления, основанными на участии, передовой практикой и согласованном цели проекта и личных целей. Трехсторонняя коммуникация — нисходящая, восходящая и боковая — характерна для «проектных организаций», в которых людей поощряют преодолевать барьеры, чтобы получить информацию, необходимую им для выполнения работы.

Таблица 2 – Типы коммуникации в организации

Типы коммуникации	Объяснение
Нисходящая связь	Процесс принадлежит и контролируется руководством и используется для передачи информации по всей организации
Нисходящее и восходящее общение	Двусторонний обмен информацией происходит между руководством и оперативным персоналом — право собственности на процесс иногда разделяется
Нисходящая, восходящая и боковая связь	В организации происходит свободный обмен информацией

Организационные коммуникации отличаются формальностью. Формальные коммуникации – это официальные, санкционированные организацией эпизоды передачи информации. Они могут двигаться вверх, вниз или по горизонтали и часто заранее подготовлены и необходимы для выполнения какой-либо задачи. Неофициальное общение более неофициальное. Люди сплетничают, сотрудники жалуются на своего начальника, люди рассказывают о своих любимых спортивных командах, шепчутся секреты о своих коллегах, рабочие команды рассказывают новичкам о том, как они работают. Виноградная лоза — это социальная сеть неформального общения, которая помогает людям интерпретировать организацию, переводит формальные сообщения руководства на «язык сотрудников» и передает информацию, которую формальная система оставляет невысказанной. С другой стороны, слухи могут быть разрушительными, когда неуместные или ошибочные сплетни и слухи распространяются и наносят ущерб операциям. [1]

Средства коммуникации различаются по своему информационному наполнению. Информационная насыщенность определяется такими факторами, как количество каналов, используемых в коммуникационной среде, возможности и скорость обратной связи [4].

Общение лицом к лицу очень информативно, потому что оно использует несколько каналов (слова, мимика, язык тела) для усиления сообщения. Общение лицом к лицу также дает возможность для немедленной обратной связи. Письменное общение менее информативно, потому что ему не хватает поддержки нескольких каналов, подтверждающих смысл, а обратная связь медленнее [8].

Планирование коммуникаций с надлежащими затратами времени, ресурсов и совместной работы становится как процессом решения проблем,



так и процессом обучения. Возможно, самая большая отдача от успешного использования коммуникационного планирования — это закладка фундамента для будущего сотрудничества в сообществе проекта. Планирование коммуникаций обычно включает четыре этапа. На каждом этапе участники обычно выполняют несколько задач для достижения конкретных целей (рис. 1). Этапы:

1. Оценка потребностей.
2. Формулировка плана.
3. План реализации.
4. Обратная связь.

Этап 1 – оценка. Этап оценки является важным первым шагом в определении объема планирования коммуникаций. Цели оценки заключаются в том, чтобы определить ключевые проблемы коммуникации и определить, какие заинтересованные стороны будут затронуты, а также те, кто будет играть жизненно важную роль в проекте.

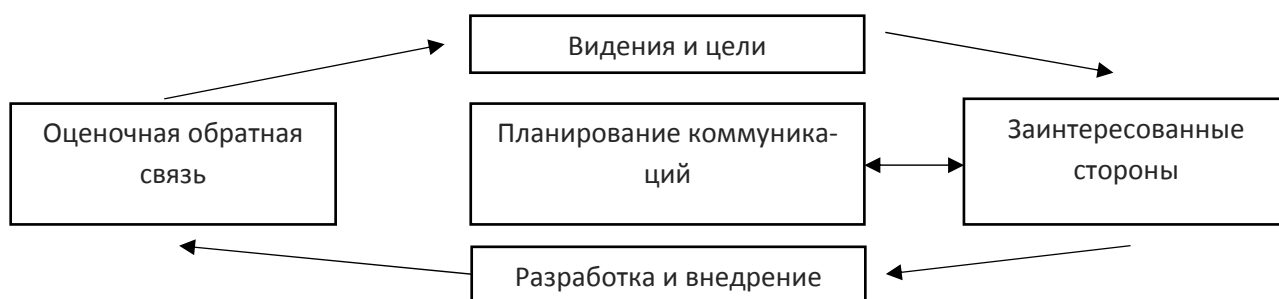


Рисунок 1 – Обзор планирования коммуникаций

Этап 2 – формулировка плана. После завершения этапа оценки следующей задачей является ассимиляция результатов оценки и рекомендация подходящего плана действий. Не существует точной формулы для определения правильного плана коммуникации или того, будет ли он успешным или попадет в нужное место. Однако существует ряд ключевых показателей, которые способствуют тому, что можно считать передовой практикой.

- сохраняйте процесс простым;
- знайте свою аудиторию;
- держите обзор видения;
- определите четкие роли и обязанности;
- установите краткие результаты;
- выполняйте проверки через соответствующие промежутки времени;
- используйте соответствующие критерии проверки;
- представляйте свое видение словами и делами [2].

Фаза 3 – реализация. После достижения согласия относительно содержания плана начинается работа по реализации и мониторингу. Хотя процесс часто создает большую доброжелательность, прогресс может быть сведен на нет из-за отсутствия внимания к деталям после соглашения о реализации плана. На этапе внедрения руководитель проекта должен поддерживать действия исполнителей и обеспечивать выполнение всех действий в соответствии с согласованными результатами.

Таким образом, коммуникации в организации настолько важны, что говорят, что первой и самой важной задачей менеджеров является расширение системы коммуникаций в организациях. Необходимая информация должна быть рассмотрена до принятия решения. Общение рассматривается как кровеносные сосуды, которые приносят потоки жизни, а недостаток информации вызывает расстройство сердца. Словом, без эффективных коммуникативных задач выживания и не будет. В данной работе исследованы все аспекты и пункты эффективного общения в организации, сделан вывод о том, что каналы общения являются одним из самых эффективных способов во взаимоотношениях, и квалифицированные менеджеры должны пройти все этапы общения. Мы надеемся, что результаты данной статьи привлекли внимание руководителей к их ответственности.

*Список использованных источников:*

1. Баранник, Ю. Г. Влияние коммуникационных процессов на эффективность управления организацией/ Баранник Ю. Г., Романинец Р. Н. //Сборник научных работ серии "Государственное управление". – 2020. – №. 17. – С. 159-165.
2. Белоусова, Г. А. Эффективные коммуникации в организации/ Белоусова, Г. А. // Теоретические и практические аспекты развития научной мысли в современном мире. – 2019. – С. 36-38.
3. Герасимов, Б. Н. Исследование и развитие организационной культуры/ Герасимов Б. Н //Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2019. – №. 6-2. – С. 46-57.
4. Ерёмина А. Н. Понятие, элементы и этапы коммуникативного процесса в организации/ Ерёмина А. Н., Гавриков Ф. А. //Актуальные проблемы социально-гуманитарного и научно-технического знания. – 2021. – №. 2. – С. 5-8.
5. Левченко, Л. В. Человеческий капитал и современные тенденции его развития/ Левченко Л. В., Карпенко О. А. //Вопросы экономики и права. – 2019. – №. 137. – С. 36-43.
6. Терехова, А. И. Проектный подход в анализе систем коммуникации/ Терехова А. И. // Science and technology research-2023. – 2023. – С. 29-33.
7. Четверова, К. С. Роль коммуникаций в системе управления организацией / Четверова К. С. //Политэкономические проблемы развития современных агроэкономических систем. – 2021. – С. 207-211.
8. Чиркова, Ю. Р. Управление организационной культурой компании и факторы ее развития / Чиркова Ю. Р. //Духовная ситуация времени. Россия XXI век. – 2020. – №. 4. – С. 9-14.

*Филиппова А.А., Алимов В.С.  
магистранты I курса программы «Управление проектами»  
Научный руководитель: Дмитриева И.С., к.социол.н.  
Волгоградский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова  
(Россия, г. Волгоград)*

## **КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

**Аннотация.** В статье рассмотрено понятие корпоративной культуры, проблемы ее формирования и развития, приведены способы анализа и оценки корпоративной культуры.

**Ключевые слова:** корпоративная культура, ценности, персонал, человеческие ресурсы, организационная культура.

Проблемы стратегического управления не теряют актуальности на протяжении последних десятилетий. Текущий экономический кризис способствовал повышенному интересу к вопросам поиска резервов конкурентоспособности, выбора оптимальной стратегии предприятия, которая позволила бы ему функционировать и развиваться.

Определение стратегии развития предполагает оценку и анализ текущего положения дел предприятия, от ее объективности во многом зависит точность выбора стратегической альтернативы и эффект от последующей реализации стратегии. Традиционно в качестве оцениваемых параметров выступают показатели, характеризующие функциональные области деятельности, такие как организационно-управленческая, кадровая, маркетинговая, производственная составляющие предприятия.

По мнению отечественных и зарубежных исследователей, процессы цифровизации требуют изменения подхода к оценке конкурентоспособности и стратегического потенциала предприятия и рассмотрения наравне с показателями использования цифровых технологий, состояния нематериальных активов предприятия, дифференциации деятельности, такой характеристики предприятия как корпоративная культура [3].

Многообразие взглядов и представлений о том, что собой представляет корпоративная культура и о том, каково соотношение между организационной и корпоративной культурой весьма велико, о чем свидетельствует внушительное количество определений данного термина, малая часть которых приведена в таблице 1. Однако объединяет их общее понимание того, что общие ценности, нормы и ожидания как составляющие корпоративной культуры, создают основу для таких важных качеств человеческого капитала, востребованных в современной организации, как приверженность, сопричастность, удовлетворенность трудом, инициативность и креативность.

Исходя из составляющих корпоративной культуры определяются факторы, оказывающие влияние на ее формирование [5,6]:

- сфера деятельности,
- агрессивность внешней среды,
- стадия жизненного цикла,
- личность руководителя и стиль управления,

- отношение персонала к организации,
- национальная культура,
- система ценностей и идеология.

Таблица 1 – Определение термина «корпоративная культура»

Автор	Понятие и сущность корпоративной культуры
Д.Элдридж А. Кромби	Уникальная совокупность норм, ценностей, убеждений, образцов поведения, которые определяют способ объединения групп и отдельных личностей в организацию для достижения поставленных перед ней целей
К. Голд	Уникальные характеристики воспринимаемых особенностей организации, того, что отличает ее от всех других в отрасли
Х.Шварц С. Дэвис	Комплекс убеждений и ожиданий, разделяемых членами организации. Убеждения и ожидания формируют нормы, которые в значительной степени определяют поведение в организации отдельных личностей и групп
К.Шольц	Неявное, невидимое и неформальное сознание организации, которое управляет поведением людей и, в свою очередь, само формируется под воздействием их поведения
Т.Ю.Базаров В.В.Козлов А.А. Козлова	Сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации, и задающий общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации, проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения. Интегральная характеристика организации, ее ценностей, норм поведения, способов оценки деятельности, данная в языке определенной терминологии, понятной и разделяемой всеми членами организации. Регламентирует поведение человека и дает возможность прогнозировать его поведение в критических ситуациях
С.Г.Абрамов И.А. Костенчук	Система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной компании и отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды
В.В. Томилов	Совокупность мышления, определяющая внутреннюю жизнь организации, образ мышления, действия, существования, выражение основных ценностей в организационной структуре, системе управления, кадровой политике
А.О.Блинов О.В. Василевская	Набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий, которые передаются через символические средства духовного и материального внутриорганизационного общения

Источник: [4,6]

Подходы к управлению корпоративной культурой различны - по Э. Шейну это решение проблем внутренней интеграции (эффективные отношения в коллективе) и внешней адаптации (миссия организации, статус в обществе, престиж); О.В. Виханский, О.Г. Тихомирова рассматривают управление корпоративной культурой как систему управления, субъектом которой выступают руководители всех уровней, объектом – собственно культура.

Центральная роль в формировании корпоративной культуры отводится основателю, в дальнейшем, по мере развития его и единомышленников изначальная идея и видение, при условии стабильности, постепенно приращивает ценности, критерии достижения общих целей, правила деятельности, выживания и развития, вырабатывает представление о месте организации в мире, о внешней среде. Положительно влияет на корпоративную культуру и система управления знаниями в организации, будь то деятельность корпоративного университета или системно проводимое повышение квалификации и переподготовка персонала вкупе с регулярными аттестационными процедурами.

Стоит также отметить, что неизменным условием формирования и развития организационной культуры является совместная трудовая деятельность и наличие общей цели. Именно поэтому вызывают критические замечания попытки оказать влияние на корпоративную культуру в первую очередь путем проведения корпоративных мероприятий и командообразующих тренингов. В этом случае теряется смысловая нагрузка корпоративной культуры как системы правил, норм, целевых установок прежде всего совместной трудовой деятельности, а не проведения досуга. Хотя саму традицию проведения корпоративных мероприятий как способ адаптации и возможность неформального общения в коллективе, но вспомогательного свойства, никто не отрицает. Более того, она даже приветствуется, на фоне роста популярности дистанционной занятости и внутриорганизационной онлайн-коммуникации, поскольку отчасти способствует профилактике разобщенности коллектива [2].

Оцениваются как нерезультативные и попытки исключительно формальной регламентации положений корпоративной культуры, а именно – многократное изменение миссии, организационной идеологии и переписывание этических кодексов, поскольку в этом случае декларируемые ценности фиксируются во внутренних документах, но не разделяются персоналом, а зачастую – воспринимаются негативно, демотивируют коллектив. Также исследователи корпоративной культуры обращают внимание на необязательное, а скорее достаточное количество ее атрибутов в отдельно взятой организации, что в особенности актуально для предприятий малого и среднего бизнеса, сопоставимое с масштабами деятельности и рыночными притязаниями организации – если у лидеров рынка как правило есть все материальные и нематериальные составляющие корпоративной культуры, такие как миссия, этический кодекс, внешняя атрибутика (слоганы, гимн, эмблемы, фирменные цвета и стиль), в организациях относительно небольшого формата этот набор существенно сужен, документальному оформлению положений корпоративной культуры уделяется значительно меньше внимания и сил, поскольку это в первую очередь неоправданно экономически, действующие правила и нормы скорее находят отражение в традиционных документах, регламентирующих работу персонала, таких как устав, должностные инструкции.

В реалиях цифровизации общества актуальна и проблематика трансляции общеорганизационных ценностей. Безусловно возможностей информационно-коммуникационного обмена в организации стало значительно больше, такие средства внутреннего пиара, как корпоративный сайт, корпоративная газета, корпоративная электронная почта, групповые чаты популярны и их эффективность подтверждается в таких компаниях как «Лукойл», «Газпром», «Росатом», Тинькофф, Сбербанк, «ЕвроХим», сети «Магнит», «Покупочка» и других. Однако исследователи отмечают и обратную сторону использования информационных технологий, позволяющих работать вне офиса - возникающее чувство разобщенности коллектива, потеря сосредоточенности на единой цели деятельности организации, в особенности, если регламент дистанционной или гибридной формы организации занятости персонала не отработан.

Устранение деформаций корпоративной культуры и приведение ее основ в соответствие со стратегией предприятия предполагает максимально объективную оценку ее текущего состояния, выявление типа корпоративной культуры, ее специфических свойств и атрибутов, которые требуют изменения. Наиболее часто в качестве инструментов исследования и модификации корпоративной культуры в отечественной учебно-методической и научной литературе упоминаются [1,4,6]:

- методы социологического исследования – интервью, опрос, наблюдение, изучение документов и процессов;
- определение типа культуры по методикам С.Хэнди, П. Сенге, М. Бурке; Т.Ю. Базарова;
- определение стадии жизненного цикла организации по И. Адизесу, Л. Грейнеру;
- оценка корпоративной культуры и развития лидерства по Д. Денисону;
- анализ мотивационного климата в организации;
- методика выявления качества корпоративной культуры компании Nationwide. Brokerage Solutions (NBS);
- методика оценки бизнес-культуры компании Р. Гэлэгера;
- методика оценки эффективности корпоративной культуры в организации К. Камерона и Р. Куина Organization Culture Appreciation Instrument (OCAI);
- методика моделирования целевой культуры «Target Culture Modeling – C-Sort».

Как правило, изменения корпоративной культуры требуют применения нескольких диагностических методик, дополнительно используются показатели, характеризующие эффективность корпоративной культуры – степень конфликтности, степень усвоения культуры работниками, степень документализации культуры, степень креативности, степень согласованности действий, уровень общности кадров управления [5, с.149-150].

В заключении следует еще раз подчеркнуть, что корпоративная культура составляет полноценную компоненту стратегического потенциала в том случае, если она соответствует стратегии организации, важна не только сила корпоративной культуры, но и знак влияния на возможность реализации стратегии, ведь по сути ценности, противоречащие стратегии, попадают в категорию слабых сторон организации и уменьшающих ее конкурентоспособность. Корпоративная культура испытывает влияние ценностей и убеждений работников организации, но задача системы регулярного менеджмента не допустить ее деформации под их воздействием, сохранить управляемость.

*Список использованных источников*

1. Валишин, Е. Организационная культура : учебное пособие / Валишин Е.Н., Иванова И.А., Пуляева В.Н. — М.: Русайнс, 2021. — 148 с.
2. Дмитриева, И.С. Организационная культура как управленческий инструмент современной организации / И.С. Дмитриева // Современный менеджмент: проблемы, анализ тенденций, перспективы развития : Материалы IV международной научно-практической конференции, Волгоград, 15 февраля 2022 года. – Волгоград: ООО "Сфера", 2022. – С. 78-81.
3. Копылова, Ю.А. Влияние корпоративной культуры на формирование деловой репутации компании / Ю.А. Копылова, И.С. Дмитриева // Современный менеджмент: проблемы, анализ тенденций, перспективы развития: Материалы II международной научно-практической конференции преподавателей, аспирантов, магистрантов, студентов, Волгоград, 12 декабря 2019 года / Волгоградский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова. – Волгоград: ООО "Сфера", 2020. – С. 126-129.
4. Курбацкая, Т.Б. Институционализация корпоративной культуры и трудовых отношений: методология и практика : монография / Курбацкая Т.Б., Симонин П.В. — М. : Русайнс, 2021. — 159 с.
5. Одегов, Ю. Организационная культура : учебное пособие / Одегов Ю.Г., Козлов В.В., Сидорова В.Н., Кулапов М.Н., под ред. — М. : КноРус, 2022. — 269 с.
6. Сысоева, Е. Построение эффективного профиля корпоративной культуры организации: монография / Сысоева Е. В. — М.: Русайнс, 2020. — 121 с.

**Щербакова С.А.,**

*к.г.н., доцент*

**Полякова Д.Ю.,**

*студентка 4 курса направления Менеджмент*

*Смоленский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова*

*(Россия, г. Смоленск)*

## **ВЗАИМОСВЯЗЬ ДЕЛОВОЙ РЕПУТАЦИИ КОМПАНИИ И СТОИМОСТИ АКЦИОНЕРНОГО КАПИТАЛА**

**Аннотация.** В статье рассматриваются особенности деловой репутации компании «гудвилл», анализируются факторы, приведены виды и методы оценки деловой репутации компании.

**Ключевые слова:** деловая репутация компании, гудвилл, акционерный капитал

Деловая репутация является важной целью управления, способной создать устойчивое конкурентное преимущество, и многие ученые изучали ее влияние на результаты деятельности компании [1, с. 154; 2, с. 127].

Для того чтобы оценить экономическое содержание репутации необходимо конвертировать данный термин в «goodwill» - гудвилл. Оба этих понятия одинаковы в широком смысле: goodwill равно деловая репутация, однако с точки зрения экономики и бухгалтерского учета goodwill – это стоимость бизнеса, которая превышает его активы за вычетом обязательств. Он представляет собой нефизические активы, такие как ценность, созданная солидной клиентской базой, узнаваемостью бренда или высоким качеством управления [6].

Гудвилл как фактическая, точная стоимость, обычно связан с приобретением бизнеса. Отражается, когда цена покупки превышает сумму справедливой стоимости идентифицируемых активов и обязательств. Если у компании есть счет гудвилл, его можно найти в разделе активов баланса.

Он отражается на балансе компании как внеоборотный актив. Корпорациям США больше не нужно амортизировать зарегистрированную сумму с 2001 года. Несмотря на это, сумма деловой репутации подлежит тесту на обесценение не реже одного раза в двенадцать месяцев [3, с. 23].

Гудвилл не включает идентифицируемые активы, которые могут быть проданы отдельно или отделены от коммерческой организации, а также лицензированы, сданы в аренду, переданы, проданы или обменены.

Задачу поддержания гудвилл и взаимопонимания между компанией, ее клиентами и остальной общественностью обычно берет на себя отдел по связям с общественностью или маркетингу.

Общий гудвилл можно разделить на личный и корпоративный. Для того чтобы определить, относится ли оно к предприятию или конкретному лицу, необходимо провести расследование его источника.

Гудвилл чрезвычайно трудно оценить, однако он делает предприятие более ценным.

Например, компания по производству напитков Coca-Cola, которая существует с 1886 года, производит популярный продукт на основе секретной формулы и в целом положительно воспринимается широкой публикой, пользуется большой репутацией. Небольшой конкурент, который существует только несколько лет, специализируется на газированных напитках необычного вкуса и недавно столкнулся со скандалом из-за зараженной партии, будет иметь значительно меньшую репутацию, чем Coca-Cola [4, с. 234].

Существует несколько факторов, способствующих созданию этого нематериального актива, таких как:

1. **Ожидание будущих экономических выгод** – владельцы компании считают, что она имеет дополнительную ценность, потому что они думают, что она будет продолжать создавать новые продукты и услуги, привлекать новых клиентов и объединяться с другими предприятиями.

2. **Избыточный доход от бизнеса** – подразумевает наличие доходов, превышающих справедливую доходность всех других активов бизнеса. Считается, что этот дополнительный доход связан с гудвилл.



**3. Ценность непрерывности деятельности** – наличие бизнес-активов, готовых к использованию для получения дохода. Стоимость создается, потому что компания может эффективно использовать свои финансовые ресурсы и оборудование, рабочую силу и управление для получения экономических выгод для своих владельцев.

**Рассмотрим виды гудвилл [6]:**

**Институциональный** – связан с компанией, ее позицией на рынке и тем, насколько хорошо она обслуживает своих клиентов.

**Профессиональный** – относится к профессиональному составу кадров, такой как инженеры, бухгалтеры, юристы, врачи, архитекторы. Этот тип состоит из двух компонентов:

**Деловая репутация сотрудника** – связана с репутацией и навыками отдельного профессионала.

**Деловая репутация места** – возникает из самой деятельности компании, послужного списка, институциональной репутации, местоположения и операционных процедур.

При сравнении гудвилл можно использовать два подхода:

1. Оценка влияния гудвилл на потребительский спрос – величина гудвилл растет, если компании удастся удержать старых и создать приток новых клиентов.

2. Основан на анализе элементов, формирующих деловые связи гудвилл – имидж руководителя, отрасль компании, характер бизнеса и степень лояльности аудитории к бренду.

Положительный goodwill в экономике – это показатель потенциальной выгоды. Отрицательный goodwill свидетельствует об убыточности предприятия. В таком случае уместно говорить о badwill – плохой репутации, возникающей вследствие низких доходов, отсутствия квалифицированного персонала и негативного отношения к бренду [5, с. 343].

Причины и случаи расчета гудвилл:

- слияние компаний;
- покупка или продажа бизнеса;
- разница в коэффициенте распределения прибыли между существующими партнерами
- прием нового партнера
- уход партнера на пенсию
- смерть партнера
- ликвидация предприятия;
- консолидация партнерских фирм.

Можно выделить следующие методы оценки гудвилл:

1. Стоимостная оценка
2. Сравнительный метод
3. В зависимости от продаж
4. Пропорциональный метод
5. Полный расчет

Разберем более подробно каждый из них [6].

Метод стоимостной оценки – считается самым популярным методом расчета гудвилл. Необходимо вычесть из рыночной стоимости организации ее балансовую стоимость. Для определения рыночной стоимости можно использовать данные о сделках похожих компаний или провести анализ доходности фирмы.

Сравнительный метод – позволяет определить гудвилл при помощи сравнения доходности нескольких компаний со схожим объемом трудовых ресурсов, аналогичными товарами и расположением в одной географической точке.

Метод расчета в зависимости от продаж можно представить в виде следующей формулы:

$$\frac{(ДК-СП \times НП)}{НК} \quad (1)$$

ДК – доход компании;

СП – стоимость продаж;

НП – норма продаж (в отрасли);

НК – норма капитализации нематериальных активов.

На основании продаж можно рассчитать приблизительное значение goodwill. Метод применяется, когда аналитики лишены возможности использовать более точные способы определения стоимости нематериальных активов.

Пропорциональный метод – позволяет оценить goodwill, который приходится на долю главного акционера компании. Для расчета применяется следующая формула:

$$ОВ-АДП-ДБ \quad (2)$$

ОВ – объем вложений;

АДП – активы дочернего предприятия;

ДБ – доля бизнеса.

Метод полного расчета – используется при присоединении к компании дочерней организации. Формула расчета можно представить следующим образом:

$$(СИ_{га} + НКД) - ЧА \quad (3)$$

СИ<sub>га</sub> – сумма инвестиций главного акционера

НКД – неконтролируемая доля

ЧА – чистые активы

Рассмотрим также некоторые факторы, оказывающие влияние на гудвилл [16]:

Местоположение бизнеса – бизнес, расположенный в подходящем месте, будет иметь благоприятные шансы на более высокий goodwill, чем расположенный в удаленном месте.

Качество товаров и услуг – бизнес, предоставляющий товары и услуги более высокого качества, имеет больше шансов заработать репутацию, чем конкуренты, предоставляющие товары и услуги более низкого качества.

Эффективность управления – приводит к увеличению прибыли бизнеса, что повышает деловую репутацию бизнеса.

Бизнес-риск – компания с меньшим риском имеет больше шансов создать деловую репутацию, чем с высоким риском.

Характер бизнеса – тип продуктов, уровень конкуренции на рынке, спрос на продукты и нормативные акты, влияющие на бизнес. Бизнес, имеющий благоприятные результаты во всех этих областях, будет обладать большим гудвилл.

Выгодные контракт – фирма будет пользоваться высокой репутацией, если у нее есть доступ к выгодным контрактам на продажу продукции.

Владение торговой маркой и патентами – компании имеющие патенты и товарные знаки, будут пользоваться монополией на рынке, что будет способствовать повышению их репутации.

Капитал – более высокая рентабельность инвестиций наряду с меньшими капиталовложениями будет рассматриваться покупателями как более прибыльная компания, а соответственно и обладающая большей деловой репутацией.

Оценка гудвилл включает в себя и обесценивание. Обесценивание актива происходит, когда его рыночная стоимость падает ниже первоначальной стоимости. Это может произойти в результате неблагоприятного события, такого как снижение денежных потоков, усиление конкурентной среды или экономическая депрессия, а также многие другие [5, с. 343].

Если компания считает, что приобретенные чистые активы упали ниже балансовой стоимости или если сумма гудвилл, была завышена, то компания должна обесценить или списать стоимость актива в балансе.

Обесценивание рассчитывается как разница между текущей рыночной стоимостью и ценой приобретения нематериального актива.

Обесценивание приводит к уменьшению гудвилл в балансе. Расход также принимается в качестве убытка в бухгалтерском балансе, что напрямую уменьшает чистую прибыль компании за год. В свою очередь, прибыль на акцию и курс акций компании также подвергаются негативному влиянию.

Методы проведения обесценивания:

1. Доходный – предполагаемые будущие денежные потоки дисконтируются до текущей стоимости;
2. Рыночный – анализируются активы и пассивы аналогичных компаний, работающих в той же отрасли.

При рассмотрении гудвилл может возникнуть вопрос чем он отличается от других нематериальных активов. Репутация – это премия, выплачиваемая сверх справедливой стоимости в ходе сделки, и ее нельзя купить или продать отдельно. Другие нематериальные активы включают лицензии или патенты, которые можно покупать или продавать независимо друг от друга. Также гудвилл имеет неограниченный срок полезного использования, в то время как другие нематериальные активы имеют определенный срок полезного использования.

Goodwill трудно оценить, а отрицательный goodwill может возникнуть, когда компанию покупают по цене ниже ее рыночной стоимости. Обычно это происходит, когда целевая компания не может или не хочет договариваться о справедливой цене.

Отрицательный goodwill обычно проявляется в проблемных продажах и отражается как доход в отчете о прибылях и убытках покупателя.

Существует также риск того, что ранее успешная компания может оказаться неплатежеспособной. Когда это происходит, инвесторы вычитают goodwill из своего остаточного капитала. Причина состоит в том, что в момент неплатежеспособности goodwill, которым ранее пользовалась компания, не имеет стоимости при перепродаже.

Оценка деловой репутации является сложным, но важным навыком для многих инвесторов. В конце концов, может быть очень трудно сказать, действительно ли оправдана репутация, о которой компания заявляет. Например, фирма может утверждать, что ее goodwill основан на узнаваемости бренда и лояльности клиентов приобретенной компании, но в реальности это может отличаться.

Таким образом, при анализе баланса компании инвесторы тщательно изучают то, что стоит за ее заявленной репутацией, чтобы определить, не потребуется ли списать эту деловую репутацию в будущем. В некоторых случаях может произойти и обратное, когда инвесторы считают, что реальная стоимость goodwill компании выше, чем указанная в ее балансе.

*Список использованных источников:*

1. Леденева М.В., Савицкая О.Е. Корпоративное управление как условие создания положительной репутации / М.В. Леденева, О.Е. Савицкая // Материалы III международной научно-практической конференции, декабрь 2020 г., Волгоград / Волгоградский филиал ФГБОУ ВО им. Г.В. Плеханова». – Волгоград: Сфера, 2021. – С. 154-155.
2. Копылова Ю.А., Дмитриева И.С. Влияние корпоративной культуры на формирование деловой репутации компании / Ю.А. Копылова, И.С. Дмитриева // Материалы II международной научно-практической конференции, декабрь 2019 г., Волгоград / Волгоградский филиал ФГБОУ ВО им. Г.В. Плеханова»; Под общ. ред. А.Н. Бурова. – Волгоград: Сфера, 2020. – С.126-129
3. Сальникова, Л. С. Репутационный менеджмент. Современные подходы и технологии: учебник для вузов / Л. С. Сальникова. – М.: Издательство Юрайт, 2022. – 313 с.
4. Тульчинский, Г. Л. Бренд-менеджмент. Брендинг и работа с персоналом: учебное пособие для вузов / Г. Л. Тульчинский, В. И. Терентьева. – М.: Издательство Юрайт, 2023. – 255 с.
5. Хасбулатов, Р. И. Международные корпорации в мировой экономике: учебник для вузов / Р. И. Хасбулатов. – М.: Издательство Юрайт, 2022. – 395 с.
6. Pfister, V. Corporate reputation and the future cost of equity/ V. Pfister, M. Schwaiger, Morath, 2022. – P.343–384.
7. Гудвилл: методы расчета и обесценение [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ipnpu.ru/article.php?idarticle=008171>.

### СЕКЦИЯ 3

## СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ

---

*Гавина М.С.*

*бакалавр 1 курса программы "Менеджмент"*

*Научный руководитель: Нестерова Т.Г., к.н.п., доцент*

*Оренбургский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова*

*(Россия, г. Оренбург)*

### СПЕЦИФИКА ПРИНЦИПОВ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ЭТИКИ

**Аннотация.** Управленческая этика как в целом, так и в менеджменте играет большую роль в повышении эффективности компании. В статье дана характеристика и проведен анализ принципов управленческой этики. Рассмотрена эффективность взаимодействия в группах в зависимости от применения принципов управленческой этики.

**Ключевые слова:** Этика, управление, менеджмент, принципы управленческой этики.

Управленческая этика играет большую роль в менеджменте и в повышении эффективности компании – актуальность. Почему важно изучать? Этика менеджмента как профессиональная этика имеет большое значение, поскольку менеджеры — те люди, которые осуществляют управляющие функции. Именно они обеспечивают успех производственной и организационной деятельности компании. Чтобы управленец мог реализовать себя, необходимо, чтобы к его мнению прислушивались все — и подчиненные, и руководство. Для этого его моральные принципы должны соответствовать общепринятым. Они также не должны противоречить и корпоративной этике менеджмента, сформировавшейся в компании. Как влияет на производительность?

Цель нашего исследования изучить специфику принципов управленческой этики.

Во всех сферах деятельности управление можно рассматривать, как основополагающий критерий для работы в различных направлениях. Управление характеризуется как процесс, включающий в себя умственные нагрузки, направленные на выполнение определенных задач.

Этика управленческой деятельности исследуется учеными с древних времен. Ещё раннехристианских мыслителей о в своих трактатах формулировали гуманистические ценности, духовный поиск и внутреннюю свободу человека, которые обуславливают нравственность в хозяйствовании. [1, С. 301-315] Бизнес несет ответственность за соблюдение норм и правил в областях не определенных законодательством, таких как этика, милосердие, человеколюбие, сострадание.

В нашем исследовании управленческая этика рассматривается как система знаний, рекомендаций и практик, которые влияют на управленческую деятельность, решающих проблемы управления в основе, которых лежат принципы такие как: гуманизм, социальная справедливость и равенство, положительное отношение к личным взглядам и профессиональному мне-

нию работников, адекватную и аргументированную оценку роли работника вне зависимости от должности.

Рассмотрим первый принцип. Гуманизм в вопросе управления кадрами предприятия опирается на усиление уровня мотивации работника и учет его интересов. Данный принцип подразумевает усиление внимания к интересам работника: постоянное улучшение условий и повышение содержательности труда, учет индивидуальных целей и устремлений работника, корреляция расположения места работы в порядке жизненных приоритетов.

Вторым принципом является социальная справедливость и равенство. При соблюдении управленческой этики, руководитель должен критиковать не личность человека, а действия и поступки подчиненных в рамках кодекса этики, с учетом уважения к личности сотрудника. Одинаковое отношение к сотрудникам даже если один сотрудник выполнил работы больше чем другой. Доверие к сотрудникам должно быть в обязательном порядке, так как без доверия ни одна организация не сможет слаженно работать, что чревато негативными последствиями для организации.

В настоящее время все больше внимания уделяется этическим стандартам менеджмента, как со стороны потребителя, так и со стороны менеджеров. Зачастую компании не хотят потерять общественное доверие и получить негативное мнение относительно своей организации, это относится и к государственным органам и к деловым организациям и кругам принадлежащих им.

Плюсом будет являться свобода слова сотрудника, так как в большинстве компаний, не разрешается высказывать свое мнение и критиковать законность действий других людей. Можно привести цитату Хаймана Джорджа Рикопера: «Если подчиненный всегда соглашается со своим начальником, то он - бесполезная часть организации». [3]. Это в большинстве случаев именно так, потому что без обратной связи руководители не смогут отрегулировать свою деятельность и повысить эффективность. Однако у этого подхода есть весомый недостаток, который выражается в поиске компромисса. Очень сложно определить «золотую середину».

Рассмотрим следующий принцип: положительное отношение к личным взглядам и профессиональному мнению работников. В том случае, если работники замотивированы, у них формируется положительное отношение к руководству. Уроки американского менеджмента и основные представители этого направления такие как: Крис Арджирис, Ренсис Лайкерт, Дуглас МакГрегор исследовали социальные и структурированные отношения организации, выяснили какой мотивации следует придерживаться руководителям, чтобы «вдохновлять» сотрудников и выходить на новые показатели, рассказали о лидерстве, что оно представляет и как оно может изменить качество трудовой жизни. [2, с. 704]

Такой принцип этики как адекватная и аргументированная оценка роли работника вне зависимости от должности выражается в том, что уделяется особое внимание персоналу, а именно регулированию нравственных действий как в совокупности, так и индивидуально, во взаимоотношениях меж-

ду персоналом, а также и между работниками и руководителем. Управленческая этика раскрывает преобладающие личностные качества руководителя, которые помогают организации достичь необходимых результатов в работе, а именно, определяет этапы формирования и принятия решений совместно с дальнейшей реализацией. Исследователи говорят о том, что если сотрудник включает нравственное поведение в свою жизнь или работу, то он представляет собой ценный и квалифицированный кадр, который будет способствовать процветанию компании.

Для того, чтобы имидж компании, как и сама компания просуществовали долгое время, принося доходы, очень важно, чтобы компания основывалась на человеческом факторе и нормах поведения, не навязывая собственный «экономическо-моральные» ценности.

Основой управленческой этической концепции будет человек, с его ценностями и принципами, а также благосостояние людей. Для принятия решений, которые обуславливаются этическими нормами, способствует кодекс этических норм, которые выделяет руководство каждой организации, который в различных организациях по своему наполнению выглядят по-разному.

Исследовательская работа проводилась в рамках изучения поведения двух групп, которые были разделены по всем, рассматриваемым нами, этическим принципам. Одна группа коммуницировала на позитивной волне, из анализа экспериментатора можно сделать вывод о том, что студенты данной группы помогали друг другу во время обучения, делились конспектами, староста правильно организовала процесс, наладила общение со своей группой, помогает им решить различного рода вопросы. Связывается с деканатом по вопросам касающихся студентов, и «прикрывает» их. У второй группы нет налаженной системы коммуникации, в начале года была назначена староста, но из-за того, что все замкнуты, староста никак не может повлиять на студентов. Сам по себе персонаж – староста, который по своему назначению должна стимулировать, мотивировать и объединять группу, не намерена производить каких-либо действий. Сами студенты общаются в своих компаниях вне института, а между собой вопросы учебы не обсуждаются, и никаких дружеских отношений нет.

В исследовании выставляются критерии, относительно которых можно сделать выводы об общении в рамках этических норм, о влиянии старосты на всю группу, об управленческой этике, которая в одном случае проявляется, а в другом нет, о влиянии этики на студентов.

Таким образом, налаженная в этических рамках коммуникация помогает наладить общение и работу в коллективе. Первая группа положительно себя зарекомендовала, показала высокие показатели в учебе: у студентов высокая посещаемость занятий, положительные оценки, участие во внеучебной деятельности. Легко было организовать в форсмажорной ситуации. Относительно вышеназванных критериев, этот пример можно перевести на школу поведенческих наук и определить ее модель поведения как идеальную, относительно всех сфер управления и коммуникаций. Результаты

нашего исследования можно экстраполировать на другие формы человеческих объединений. Например, взаимодействия внутри коллектива компании, отдела, офиса или профессионального коллектива. Эти же принципы помогают организовать взаимодействие в семье, как в форме человеческого существования.

Специфика принципов управленческой этики таких как гуманизм, социальная справедливость и равенство, положительное отношение к личным взглядам и профессиональному мнению работников, адекватную и аргументированную оценку роли работника вне зависимости от должности заключается в том, чтобы искать и находить подход к каждому сотруднику и конкуренту должным образом не нарушая их личностные границы. Это позволит организации сохранить и возвысить свою репутацию, путем стремления к высшим стандартам этики менеджмента.

*Список использованных источников:*

1. Павлова М.М., Нестерова Т.Г. Идеи нравственной экономики в рассуждениях раннехристианских мыслителей // Экономика и управление бизнесу и государству: современные решения, инновации и технологии. Сборник научных трудов Всероссийской студенческой научно-практической конференции, проводимой в рамках Года науки и технологий (с международным участием). Под научной редакцией Н.В. Калинина. Москва, 2022. С. 311-315.
2. Мескон Майкл, Альберт Майкл, Хедоури Франклин., ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА// Общая редакция и вступительная статья доктора экономических наук Л.И.Евенко //Академия народного хозяйства при правительстве Российской Федерации Москва: Издательство "Дело", 1997. - 704 с.
3. Валивач Денис «Библейские принципы управления проектами»

*Гордеева П.А.*

*студент2 курса направления подготовки «Экономика»  
Научный руководитель: **Охременко И.В.**, к.социол.н., доцент  
Волгоградский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова  
(Россия, г. Волгоград)*

## **СПОСОБЫ РЕШЕНИЯ КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ В ТРУДОВОМ КОЛЛЕКТИВЕ**

**Аннотация.** Данная статья посвящена изучению способов решения конфликтных ситуаций в трудовом коллективе, а так же их причин, профилактики и роли руководителя в устранении конфликтов. Исследование основано на изучении существующих теоретических знаниях в данной сфере, понимании об обстоятельствах возникновения конфликтов в коллективе и методах их избегания, а также на практическом опыте сотрудников в конфликтных ситуациях.

**Ключевые слова:** конфликтная ситуация, конфликт, трудовой коллектив, способы решения, микроклимат в коллективе, профилактика, роль руководителя.

Конфликт — это обстановка, при которой среди людей появляются противоречия, поскольку у каждого человека свои взгляды, позиции, интересы, цели. Разногласия случаются в любой команде, и это нормально. Про-



исходит это потому, что у каждого члена коллектива свой жизненный опыт и свое восприятие [3].

Трудовые конфликты как социальное явление представляют собой сложные социально-психологические процессы. Избегание конфликтов в коллективе создает еще больше проблем. Поэтому так важно правильно и своевременно решить сложившуюся негативную ситуацию [4, с.64].

На разных этапах конфликта существует различная вероятность его урегулирования. По мере продвижения на следующий этап, отношения между оппонентами становятся все более напряженными, а значит сложнее выйти из конфликтной ситуации.

Поэтому важно вовремя разрешать ее, либо предотвращать до наступления, что считается гораздо эффективнее [1, с.16]. В таблице 1 можно видеть соотношения фаз конфликта, их этапов, а также вероятность их разрешения.

Таблица 1 - Соотношение фаз и этапов конфликта [3]

Фаза конфликта	Этап конфликта	Вероятность разрешения (%)
Начальная фаза	Возникновение и развитие конфликтной ситуации	92
Фаза подъема	Начало открытого конфликтного взаимодействия	46
Пик конфликта	Развитие открытого конфликта	менее 5
Фаза спада	Разрешение конфликта в пользу одного, но в ущерб другому	около 20
Вторичный рост	Привлечение новых способов и сил для конфликта	7
Вторичный пик	Развитие нового этапа открытого конфликта	5

Рассмотрим в качестве объекта исследования коллектив организации ООО «Литера», а точнее трудовой коллектив данной организации. Цель исследования - выяснить, как коллеги оценивают способность выйти из конфликтной ситуации. Чтобы провести это исследование, было использовано тестирование Томаса-Килманна в качестве метода исследования, которое носило анонимный характер. В тесте участвовало тридцать вопросов с двумя вариантами ответов. Время на выполнение работы составляло 10 минут.

На основании результатов тестирования было сделано следующее заключение. В этом коллективе не все сотрудники могут найти выход из сложившейся конфликтной ситуации (19%). Подавляющее большинство участников тестирования показали положительные результаты (81%). Опрос показал, что далеко не все респонденты готовы искать компромиссные решения и считали правильным отстаивать свою точку зрения до последнего (44%). Почти 72% сотрудников не принимают близко к сердцу конфликтные ситуации и быстро отпускают их, а большинство считают себя злопамятными и утверждают, что разногласия с переходом на личности подрывают доверие или положительные отношения со своим оппонентом [4].

Кроме того, стало известно о том, что далеко не все сотрудники в ходе решения конфликта ставят в качестве приоритета сохранение дружеских от-

ношений с коллегой. 18% респондентов готовы согласиться с мнением оппонента и успокоить его, на ранних стадиях конфликта, чтобы он не перерос во что-то большее. 88% предпочитают предлагать среднюю позицию вопроса, вызвавшего размолвку, в то время как 12% настаивают, чтобы все было сделано «по-моему».

74% тестируемых стараются не задеть чувств другого человека в процессе конфликта, а остальные признаются, что на эмоциях готовы наговорить много нелестных слов. Ровно половина опрошиваемых стремятся извлечь для себя выгоду по окончании конфликта, а оставшая половина желает сделать все, чтобы отношения с коллегой не испортились. Результаты тестирования можно также наблюдать на рисунке 1.

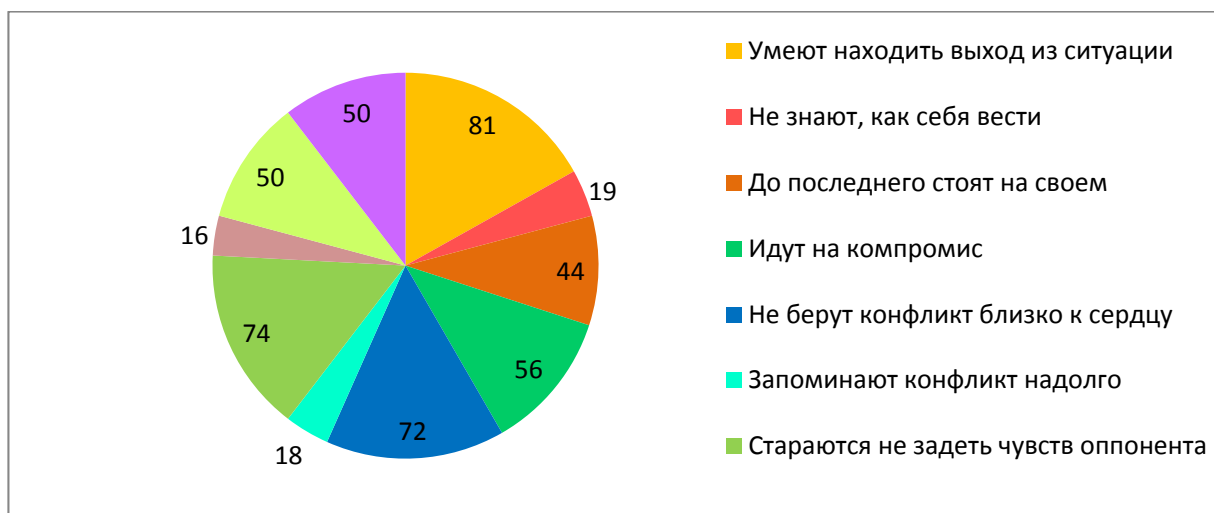


Рисунок 1 – Результаты тестирования в ООО «Литера», %

Из разговоров с отдельными сотрудниками корреспондент выяснил, что поддерживать позитивные и теплые отношения в коллективе им помогает директор. Если руководитель относится к сотрудникам с должным уважением и пониманием, то это положительно скажется на эмоциональном благополучии коллектива. Она работает над развитием сплоченности коллектива, а также не остается равнодушной к личностным проблемам сотрудников.

Если конфликт возник между сотрудниками, то руководитель должен принять решение с нейтральной позиции. Он выполняет основную функцию – роль арбитра, который контролирует эмоции всех участников процесса и своих собственных. Решения можно разделить на воспитательные (убеждение, разъяснение, просьба, беседа) и административные (увольнение, выговор, наказание) [2, с.384].

Важны не только умение решать конфликты внутри коллектива, но и способность предотвратить их до наступления. Для этого необходимо знать основные меры профилактики конфликтов [4].

Определяющие предпосылки профилактики конфликтов состоят в освоении навыков коммуникации у всех членов коллектива, а именно умение отстаивать свои интересы, избегая при этом негативных эмоций по отноше-

нию к партнеру. Это достигается умением субъекта управлять психологическим состоянием, умением понять интересы и ожидания другого, найти способ решения проблемы [6, с.49].

Если же конфликт уже состоялся, то важно уметь найти максимально безболезненный способ его разрешения. В случае служебного конфликта можно пользоваться следующими приемами его разрешения [6, с.391]:

1. Проанализировать ситуацию, ответив на следующие вопросы: каков процент субъективных факторов в конфликтной ситуации, каковы источники ожесточения с одной или обеих сторон? Каким планом другой стороны вы можете помешать? Что для дела важнее - возможные последствия конфликта или проблема, приведшая к столкновению?

2. Самому сделать первый шаг к примирению. Для этого, открыто взять на себя долю вины и предложить спокойно найти решение, которое удовлетворит все стороны.

3. Прибегнуть к мнению третьего, незаинтересованного и авторитетного лица, которое рассмотрит данную ситуацию объективно.

Итак, причин для возникновения конфликтных ситуаций в трудовом коллективе очень много. Чтобы их избежать, сотрудникам необходимо обладать навыками коммуникативной компетенции, дабы правильно выстроить диалог и оставить доброжелательные отношения с коллегами на прежнем уровне.

Сравнивать работу команды можно с автомобилем: он едет, когда в механизмах все исправно. А любой конфликт - это лампочка на приборной панели автомобиля. Она подает сигнал, когда что-то не так. Задача руководителя и команды — не заклеивать лампочку, чтобы этого не видеть, а понять, в чём неисправность, и решить вопрос, чтобы автомобиль ехал, то есть команда работала сплоченно.

#### *Список использованных источников:*

1. Кузнецов, В.Н. Повышение психологической готовности кадров к деятельности в стрессовых ситуациях // *Личность. Деятельность. Коллектив.* – 2018. – № 3. – С. 10–16.
2. Курбанова, Н. Б. О роли руководителя в психологии управления // *Бюллетень науки и практики.* 2019. Т. 5. №3. С. 383-386.
3. Макаренко, А.А., Мальцева С.Б., Охременко, И.В. К проблеме девиантного поведения молодежи /Современный менеджмент: проблемы, анализ тенденций, перспективы развития. Материалы IV международной научно-практической конференции. Волгоград, 2022. С. 91-94.
4. Охременко, И. В. Конфликтология: учебное пособие для вузов / И. В. Охременко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 154 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05147-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/515063> (дата обращения: 05.03.2023).
5. Павлова, Г.Г. Профилактика трудовых конфликтов в коллективе организации // *Вестник Уральского института экономики управления и права.* 2022. №2 (59). С. 48-52.
6. Попов, П.П., Мамбеталина, А.С. Игнатович А.В. Особенности конфликтов во временных трудовых коллективах. 2020. Том. 3. № 1 . С. 59-77
7. Токарева, А. А. Управление конфликтами в педагогическом коллективе // *Бюллетень науки и практики.* 2020. Т. 6. №7. С. 380-392.

*Дмитриева Е.А.*

*студент 2 курса направления подготовки 38.03.01 «Экономика»*

*Научный руководитель: Охременко И.В., к.социол.н., доцент*

*Волгоградский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова*

*(Россия, г. Волгоград)*

## **КИБЕРБУЛЛИНГ ИЛИ ОСОБЕННОСТИ ПРОТЕКАНИЯ КОНФЛИКТА В ВИРТУАЛЬНОЙ КОММУНИКАЦИИ**

**Аннотация.** В данной статье рассматриваются проблемы кибербуллинга в молодежной среде. Описан процесс, который формирует образ конфликтной ситуации подростков. Перечислены отличия буллинга от кибербуллинга, формы и виды буллинга в виртуальной реальности. Приведены психологические последствия кибербуллинга для участников.

**Ключевые слова:** кибербуллинг, социальные сети, агрессивное поведение, конфликт, виртуальная коммуникация, виртуальное взаимодействие, участники конфликта.

Современный мир в настоящее время сильно подвержен влиянию компьютерных технологий и социальных сетей, пронизывающие без исключения все области человеческой жизни и заменяют друг друга, образуя глобальный виртуальный мир. Отсутствие физического контакта — одна из главных особенностей виртуальной реальности [6].

С кибербуллингом интернет-пользователи начинают сталкиваться еще в подростковом возрасте, когда появляется потребность в общении со сверстниками. Происходит поиск своего места в жизни и в обществе. Причиной возникновения кибербуллинга в этой связи, может быть социальный интерес, который проявляется в отношении подростка к самому себе: стремление к превосходству или субъективное чувство неполноценности. А также может действовать и в отношении к другим, когда действия характеризуются недоброжелательностью и агрессией.

Кибербуллинг подразумевает, как «издевательство или своего рода домогательство с использованием любых средств массовой информации, таких как электронная почта, онлайн сообщения, блоги, онлайн-игры и веб-сайты» [1].

Целью кибербуллинга является ухудшение эмоциональной сферы «жертвы» и / или разрушение ее социальных отношений [2].

По информации всемирной организации здравоохранения, с наибольшим распространением кибербуллинга среди подростков, Россия находится в лидирующих местах. Он намного опаснее, чем обычный буллинг, потому, что данный вид насилия может выйти из границ Интернета в реальную жизнь в виде других проявлений насилия. Их отличительные черты заключаются в том, что:

1. Регулярные издевательства (буллинг) происходят в определенных местах. Например, учебные классы, спортзалы или школьные дворы. Кибербуллинг наоборот — протекает везде, где угодно и в любое время.

2. В буллинге свидетелями могут быть несколько человек. У кибербуллинга — может стать огромная аудитория интернет-пользователей (тысячи, миллионы), находящаяся в данное время «онлайн».

3. Анонимность. Люди могут представляться другими именами или просто спрятаться за чужую фотографию или картинку, что, в последующем, приводит к большей агрессии, чем в реальном мире.

4. Жертвы традиционного буллинга чаще обращаются к другим за помощью, так как не в силах сами противостоять. В кибербуллинге это происходит намного реже, ибо, недооценивая серьезные последствия, боятся потерять доступ в Интернет.

В таблице 1 представлены основные виды кибербуллинга, которые чаще всего встречаются на Интернет-просторах [2].

Таблица 1 — Виды кибербуллинга

Вид	Определение
Троллинг	Провокативные сообщения или комментарии, которые должны вызвать негативные эмоции.
Хейтинг	Агрессивные нападки личного характера или критика, которая не имеет под собой каких-либо оснований
Киберсталкинг (киберпреследование)	Сообщения с угрозами, сбор личных данных
Секстинг	Рассылка личного фото или видео с целью навредить или подорвать вашу репутацию

В качестве основы нашего эмпирического исследования выступил материал постов в интернете, сопровождающийся конфликтными дискуссиями, и негативных комментариев к ним. В качестве выборки выступали комментарии пользователей к постам в разных «пабликах» или сообществах, размещенные от первого лица в двух социальных сетях (Вконтакте, Instagram).

Общий объем проанализированных комментариев составил примерно 500 слов, при этом объемы материала по социальным сетям были уравнены между собой с целью возможности дальнейшего сравнения. Самыми резонансными были комментарии, оставленные под постами разных блогеров. Рейтинги популярности среди них брались с интернет-портала информационно-аналитической системы «Медиалогия». Использовались рейтинги именно популярных блогеров. Это было связано с тем, что они с большей потенциальной вероятностью будут ссылаться на какие-либо социальные конфликты в своих личных аккаунтах. В общей сложности анализировались комментарии к постам трех популярных блогеров, которые имеют личные аккаунты в указанных выше соцсетях. Для достижения максимальной объективности в последующих оценках текст комментариев отбирался по трем основным критериям:

- 1) отсутствие очевидной агрессии от автора самого поста к читателям;
- 2) кто именно является «жертвой» кибербуллинга;
- 3) наличие в теме поста прямого или косвенного упоминания социального или личного конфликта.

Тексты комментариев брались исключительно из открытых источников, доступных любому пользователю социальных сетей.

По результатам контент-анализа комментариев в контексте конфликтных взаимодействий в соцсети «ВКонтакте» выделяются следующие преобладающие подкатегории. Сама ситуация оценена как непродуктивная и вредоносная (27%), как не бессмысленная (23%), а также как анекдотичная и смешная (28%). Пользователи склонны к проявлению пассивную агрессию в виде сарказма (39%) и к активную вербальную агрессию с прямыми оскорблениями (26%). В качестве причины возникновения конфликтных ситуаций пользователи почти однозначно называют злой умысел одной стороны (65%), а иногда и молодость одной из сторон (24%). В подавляющем большинстве случаев описанный в посте конфликт определяется как мотивационный. То есть это происходит из противоречивых интересов сторон или банальной зависти (82%). Доминирующей стратегией разрешения конфликтных ситуаций является правильное изложение своей точки зрения без использования нецензурной брани (88%). При описании оппонента в дискуссии ему присваиваются отрицательные черты характера (лживый и злобный - 31%, грубый и высокомерный, глупый - 32%, юношеский - 37%). Большинство пользователей были подростками, которые оставляли негативные комментарии под постами и вступали и в последующее конфликтное взаимодействие.

По результатам контент-анализа комментариев о конфликтном взаимодействии в социальной сети Instagram были выделены следующие основные подкатегории: пользователи соцсети чаще всего негативно оценивают такие ситуации, называя их вредными (53%). В тексте комментариев присутствует прямая атака в виде прямых оскорблений (29%) и пассивных выражений в виде сарказма (18%). При описании своих оппонентов им свойствен обман и подлость (38%), а также подростковый возраст (30%). Причиной возникновения конфликтных ситуаций является недоброжелательность одной из сторон конфликта (45%) и/или конкретного участника обсуждения (36%). Конфликт описан как мотивационный (67%) и разрешать его предлагают игнорированием (78%). Как и в предыдущем случае, участники дискуссий являются подростки или взрослые с заниженной самооценкой.

Сравнивая полученные результаты, можно сказать о том, что принципиальной разницы между ними нет. Наличие одинаковой общей закономерности в двух социальных сетях практически во всех категориях контент-анализа свидетельствует о том, что полученные результаты не случайны и во многом типичны для подросткового возраста, которые в будущем перерастают в более агрессивную форму поведения не только в виртуальном мире, но и в реальности [5].

Психологические последствия кибербуллинга у подростков варьируются от депрессии до панических атак, повышенной тревожности, тяжелой эмоциональной травмы и вплоть до суицида. Основные признаками кибербуллинга для родителей могут стать следующие:

- ребенок стал замкнутым, не общительным;
- стойкое депрессивное настроение, тревожное состояние;

- особое желание пользоваться гаджетами или же наоборот, все время проводит в них;

- ухудшились оценки в школе или взаимоотношения со сверстниками.

По статистике, более 70% интернет-пользователей, подросткового возраста, подвергались агрессии и унижениям, общаясь «онлайн».

К сожалению, на сегодняшний день пока не существует таких законов, которые бы привлекали к ответственности за оскорбления других в Интернете. К примеру, в законодательстве нет понятия — скриншот. При доказательстве нарушения, в виде «кубербуллинга», суд просто может не принять скриншот к рассмотрению.

Подводя итог, можно сказать о том, что онлайн-конфликты, разгорающиеся в виртуальном мире, стоит воспринимать всерьез. Возникает риск подрыва социальных условий, которые приводят к проблеме, когда удерживать под контролем онлайн-конфликты становится невозможно. Именно поэтому важную роль в управлении конфликтами в соцсетях Интернета.

*Список использованных источников:*

1. Веденева, Л.В., Елисеева, А.Г., Охременко, И.В. К проблеме одиночества в молодежной студенческой среде / Современные тенденции развития социально-экономических систем. Материалы международной научно-практической конференции. 2018. С. 303-306.
2. Данилова, М.Н., Охременко, И.В. Стресс как психологическое состояние / Проблемы современного социума глазами молодых исследователей - XI. Материалы XI Всероссийской научно-практической конференции преподавателей, студентов, магистрантов и аспирантов. Волгоград, 2019. С. 462-464.
3. Коровниченко, Е.Ю., Охременко, И.В. Проблема молодежного экстремизма в современном обществе / Проблемы современного социума глазами молодых исследователей - XI. Материалы XI Всероссийской научно-практической конференции преподавателей, студентов, магистрантов и аспирантов. Волгоград, 2019. С. 472-475.
4. Макаренко, А.А., Мальцева С.Б., Охременко, И.В. К проблеме девиантного поведения молодежи / Современный менеджмент: проблемы, анализ тенденций, перспективы развития. Материалы IV международной научно-практической конференции. Волгоград, 2022. С. 91-94.
5. Охременко, И. В. Конфликтология: учебное пособие для вузов / И. В. Охременко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 154 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05147-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/515063> (дата обращения: 05.03.2023).
6. Охременко, И.В. Теория поколений как система поколенческих феноменов / Теория, методика обучения и воспитания в современном образовательном пространстве. Материалы III всероссийской (национальной) научно-практической конференции. Под общей редакцией А.Н. Бурова. 2020. - С. 95-97.

*Дмитриева И.С.**доцент кафедры менеджмента и маркетинга  
Волгоградский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова  
(Россия, г. Волгоград)*

## **К ВОПРОСУ О ВОЗДЕЙСТВИИ ЦИФРОВИЗАЦИИ НА ОРГАНИЗАЦИОННУЮ КУЛЬТУРУ**

**Аннотация.** В статье рассмотрены проблемы, связанные с воздействием процессов цифровизации на организационную культуру отечественных предприятий.

**Ключевые слова:** организационная культура, цифровая трансформация, цифровизация, инновации, гибкость.

Процесс цифровизации вызывает масштабные изменения во внутренней среде отечественных предприятий: трансформируется пространство для производства и потребления, меняется система управления предприятия и структура издержек, возрастает потенциал нематериального капитала. Цифровая трансформация представляет собой «качественные изменения в бизнес-процессах или способах осуществления экономической деятельности (бизнес-моделях) в результате внедрения цифровых технологий, приводящие к значительным социально-экономическим эффектам» [6, с.15].

По данным исследований, проводимых НИУ ВШЭ, наиболее востребованными у отечественных организаций цифровыми технологиями являются облачные сервисы (используют 27,1% организаций), технологии Big Data (25,8%) и цифровые платформы (14,7%) [7, с.51]. Специалисты отмечают, что именно цифровые платформы и цифровые экосистемы способны гарантировать конкурентоспособность бизнеса, поскольку дистанционная цифровая среда существенно упрощает взаимодействие с контрагентами, об этом свидетельствует их активное использование в финансовом секторе (в 33,2% организаций), сфере высшего образования (31,9%), оптовой и розничной торговле (24,6%), ИТ-отрасли (23,2%), сфере информации и связи (21,3%) и соответствующее развитие новых сегментов экономической деятельности, выходящих за рамки традиционных видов - FinTech, EdTech, RetailTech, FoodTech, MedTech [4].

Несмотря на активность процессов цифровизации, существует ряд сдерживающих ее причин, характерных для отечественных предприятий [2,5]:

- неравномерность отраслевого развития и цифрового проникновения, что подтверждают данные использования цифровых технологий отечественными организациями последних двух лет [7, с.52-55] (рис.1);
- отсутствие достаточного бюджета;
- низкий показатель возврата инвестиций;
- требования инвесторов и акционеров сохранять постоянную высокую доходность ценных бумаг;
- оперирование коротким горизонтом планирования;
- отсутствие стратегического подхода к внедрению информационных технологий в бизнес-процессы предприятия;



– традиционные иерархические организационные структуры управления, подверженные излишней бюрократизации, препятствующей гибкости реакций и проявлению инициативы.

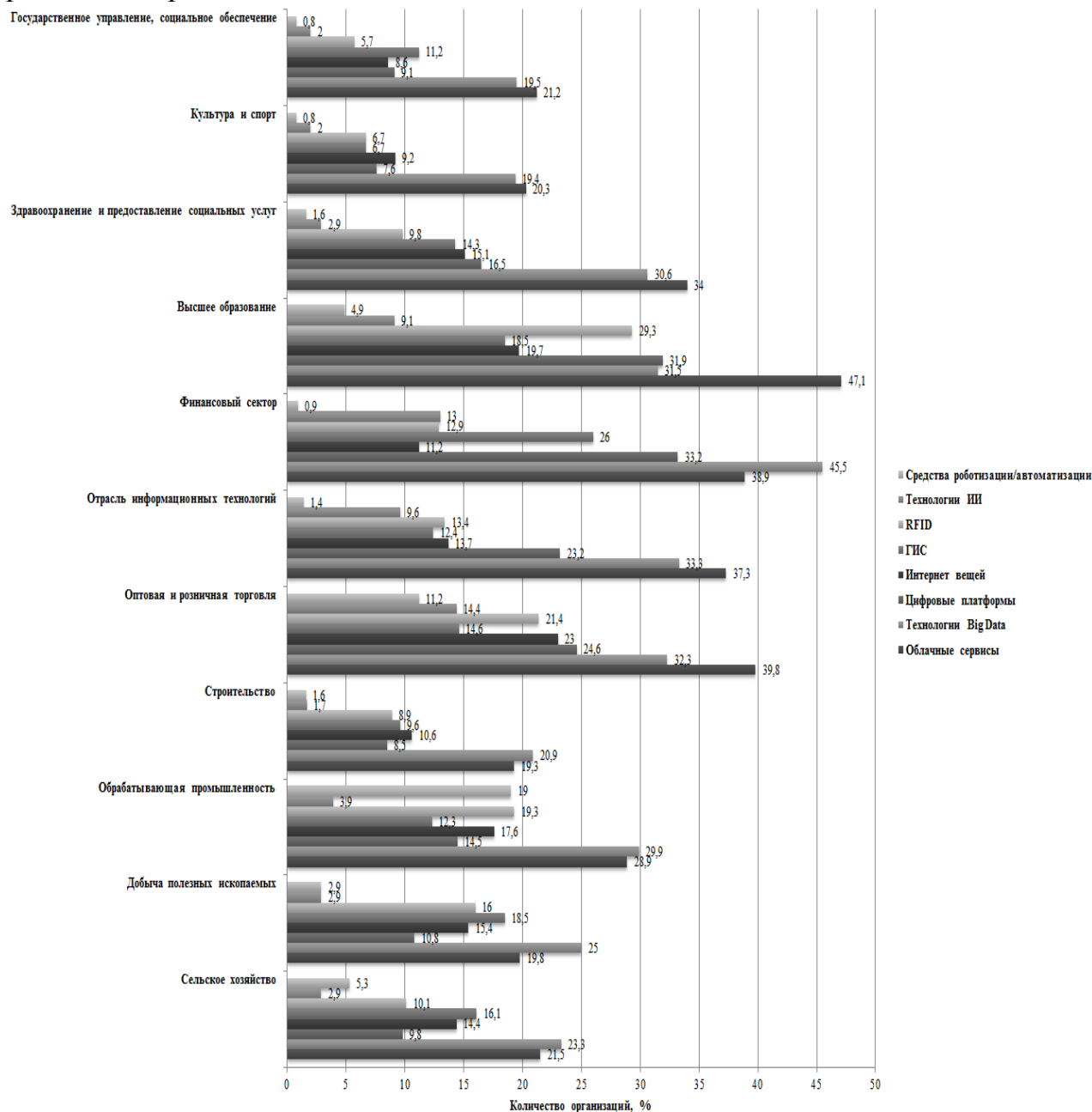


Рисунок 1 – Использование цифровых технологий организациями в Российской Федерации по видам экономической деятельности в 2021г. Источник: составлено автором по материалам [7, с.52-55]

Происходящие вследствие цифровизации изменения предполагают сопутствующее появление новых форм и инструментов управления человеческим капиталом компании, включающих, в том числе корпоративную цифровую культуру и культуру внутреннего предпринимательства [5, с.11].

Сильная организационная культура как философия бизнеса отражает внутриорганизационную идеологию, уникальность организации и однозначно соответствует выбранной стратегии развития, обеспечивая его инновационную направленность. С другой стороны, организационная культура дает

возможность продуктивного взаимодействия организации с внешней средой. Поэтому управленческие практики, формирующие организационную культуру традиционных хайтек-предприятий, представлены пятью составляющими – стратегический фокус на инновации, обучение и вовлеченность сотрудников, организационная гибкость и открытость. Руководители российских организаций в целом оценивают развитие организационной культуры под воздействием цифровизации как сбалансированное и наиболее оптимистичны в ожиданиях относительно роста на основе инноваций, стратегических приоритетов и ценностей, разделяемых сотрудниками, улучшения командного взаимодействия и внешней открытости организации. [3].

Мнения отечественных исследователей по поводу влияния цифровизации на организационную культуру свидетельствуют как о положительных, так и отрицательных сторонах этого процесса.

Положительное влияние цифровых технологий на организационную культуру очевидно - новые возможности информационного обмена способствуют лучшей реализации адаптивной и обучающей внутриорганизационных функций, трансляция ценностей организационной культуры посредством интернет-ресурсов – сайтов организации, социальных сетей – формирует положительный имидж организации, демонстрируя прозрачность ее деятельности как сотрудникам организации, так и стейкхолдерам.

К отрицательным воздействиям цифровизации на организационную культуру можно отнести ограничение возможностей для непосредственного взаимодействия между сотрудниками (в том числе – между руководителем и подчиненными), поскольку деловое общение, коммуникации все более переходят в виртуальную среду, что приводит не только к разобщенности коллектива, но и расфокусировке общеорганизационных целей и установок.

Также отмечается, что в виртуальных коммуникациях проявляется ряд проблем этического характера (оскорбления, взлом почты, дезинформация, передача конфиденциальной информации, плагиат), способствующих росту рисков безопасности членов организации и общей нестабильности внутренней организационной среды [1, с.42-43]. В качестве регулятора этики поведения в виртуальном взаимодействии выступают как моральные ценности самих сотрудников, так и разработка этических кодексов, что является одной из задач системы регулярного менеджмента и согласуется с его ведущей ролью в формировании и развитии организационной культуры.

Отечественные и зарубежные специалисты в области корпоративного управления отмечают, что изменения организационной культуры должны осуществляться на основе анализа и оценки ее текущего состояния. Важно установить четкое соответствие между выбранной организацией стратегией и теми элементами, которые необходимо привнести в организационную культуру, учитывая возможность сохранения уже существующих. Первоочередной задачей руководства организации должно стать управление организационными изменениями, поскольку иначе невозможно обеспечить восприимчивость сотрудников к изменениям.

Таким образом, происходящие в экономике изменения, связанные с процессом цифровизации бизнес-процессов для большинства предприятий сопровождаются серьезными изменениями в организационной культуре. Потенциал организационной культуры отечественных организаций возможно в полной мере использовать, если процесс ее трансформации будет целенаправленным, сопровождающимся не только техническими изменениями в информационно-коммуникационных процессах, но и качественными изменениями составляющих культуры, усилением в ней адхократического начала в противовес традиционному кланово-бюрократическому.

*Список использованных источников:*

1. Баева, Л.В. Информационная этика в условиях развития электронной культуры//Информационное общество. - 2020. - №6. – С.36-46 [Электронный ресурс]. URL: <http://infosoc.iis.ru/article/view/531/432>
2. Вертакова, Ю.В. Особенности развития организаций в условиях цифровой трансформации/Ю.В. Вертакова, О.А. Крыжановская//Вестник университета. -- 2020. - № 10. - С. 33–39. [Электронный ресурс]. URL: <https://vestnik.guu.ru/jour/article/view/2471/1871>
3. Власова В., Полякова В., Сапрыкина А. Инновационная культура в российских компаниях [Электронный ресурс]. URL: <https://issek.hse.ru/news/788147529.html>
4. Г. И. Абдрахманова, Г. Г. Ковалева, В. А. Орлова Цифровые платформы расширяют возможности компаний [Электронный ресурс]. URL: <https://issek.hse.ru/news/799506340.html>
5. Лезина, Т.А. Влияние цифровой трансформации на российский бизнес: систематизация взглядов и опыта/Т.А. Лезина, В.В. Иванова, О. В. Стоянова//Информационное общество. - 2022. - №2. – С.10-17. [Электронный ресурс]. URL: <http://infosoc.iis.ru/article/view/751/546>
6. Цифровая трансформация отраслей: стартовые условия и приоритеты: докл. к XXII Апр. междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества, Москва, 13–30 апр. 2021 г. / Г. И. Абдрахманова, К. Б. Быховский, Н. Н. Веселитская, К. О. Вишневский, Л. М. Гохберг и др. ; рук. авт. кол. П. Б. Рудник ; науч. ред. Л. М. Гохберг, П. Б. Рудник, К. О. Вишневский, Т. С. Зинина ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2021. — 239 с.
7. Цифровая экономика: 2023 : краткий статистический сборник / Г. И. Абдрахманова, С.А. Васильковский, К.О. Вишневский и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М. : НИУ ВШЭ, 2023. – 120 с.

*Захаров Д.С.*

*магистрант 1 курса программы «Управление проектами»*

*Научный руководитель: Леденева М.В., д. э. н., доцент*

*Волгоградский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова*

*(Россия, г. Волгоград)*

## **ОСОБЕННОСТИ СОВРЕМЕННЫХ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ**

**Аннотация.** В статье проанализированы особенности современных способов трудовой мотивации персонала. Определены наиболее используемые методы для управления мотивацией подчиненных.

**Ключевые слова:** мотивация, производительность, стимулирование, управление мотивацией.

В современном мире успех организации зависит от множества факторов, одним из которых является качественное мотивирование сотрудников. Предприятия, на которых уделяют мало внимания данному процессу, нередко сталкиваются с такими проблемами как текучесть кадров, низкая эффективность труда, а так же плохая атмосфера внутри коллектива. При правильном подходе мотивация к трудовой деятельности персонала будет возрастать, но для этого необходимо составить ключевые задачи компании, провести социальные диагностики, разработать систему методов управления мотивацией и рассчитать финансовые затраты. В благоприятных условиях и с достаточным стимулом человек будет работать с большей отдачей и стремится выполнить свои задачи качественно, что повысит экономические показатели предприятия. Таким образом, при грамотном мотивировании сотрудников увеличивается производительность не только отдельной персоны, но и всего коллектива в целом.

В первую очередь разработка методов управления мотивацией направлена на психологическую особенность человека. Каждый из сотрудников имеет свою систему ценностей, взглядов, убеждений, интересов и нужд. Способ мотивирования персонала во многом зависит от его психологического типа, для определения которого существует метод МВТИ[1].

Грамотное стимулирование персонала невозможно без основных знаний методов мотивации. Вопросами стимулирования занимаются уже не первое поколение ученых, о чем свидетельствует появление теорий мотивации. Существуют четыре базовые теории, на основе которых выстраиваются все современные концепции мотивации персонала: теория Герцберга, теория Тейлора, теория Макклелланда и теория Маслоу.

Мотивация разделяют на внешнюю и внутреннюю.

Внешняя мотивация – применение вознаграждений в виде призов, бонусов, наград и других способов признания. Например, сотрудник берет дополнительную работу, потому что получит премию за неё. Внешняя мотивация побуждает человека к действию обстоятельствами и поощрениями извне. К такой мотивации относится стимуляция нематериального и материального характера.

Если человек получает удовлетворение и удовольствие от процесса деятельности, то это является внутренней мотивацией. Такая мотивация возникает из-за внутренних потребностей человека, чувства собственной компетенции, самореализации. Для поднятия данного вида мотивации компании используют положительную обратную связь в форме похвалы или признания сделанной сотрудником работы.

Выделяют положительные методы управления мотивацией и отрицательные. Положительные способы приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Положительные способы управления мотивацией персонала

Способ	Влияние
1. Повышение заработной платы	Считается наиболее продуктивным способом повышения мотивации. Размер заработной платы должен постепенно возрастать.
2. Публичная похвала	Повышение мотивации за счет признания работодателем достижения и ценности подчиненного.
3. Получение процента от прибыли	Происходит привязка сотрудника к цели бизнеса (прибыли, маржинальности).
4. Начисление денежных выплат за достигнутые результаты	Поощряется работа конкретного работника, показывающего высокие результаты или досрочно выполняющего поставленные задания. Фокус внимания должен быть сосредоточен на особо ценных работниках.
5. Карьерный рост	Сотрудник будет больше замотивирован, зная, что в дальнейшем это положительно скажется на его карьерном росте.
6. Социальный пакет	Формируется с учётом изменяющихся потребностей персонала, что положительно влияет на повышение производительности труда.
7. Благоустройство пространства	Благоустройство рабочего пространства и мест отдыха для персонала мотивируют сотрудников работать лучше. Происходит сплачивание коллектива. У людей появляется пространство, где они общаются, обсуждают что-то, контакты становятся все более тесными.
8. Компетентное руководство предприятия	Пример руководителя мотивирует работников продуктивно трудиться, формирует у работников желание полноценно вкладываться в выполнение поставленных задач.
9. Начисление поощрений в виде премий и бонусов	Премирование может приводить к хорошим результатам, а отсутствие может резко снижать заинтересованность персонала в качественном выполнении поставленных задач.

Отрицательные способы управления мотивацией персонала включают в себя штрафы, показательные увольнения, понижение в должности и лишение премии. Наказание воздействует на конкретного провинившегося сотрудника с целью предотвращения подобного действия среди всего коллектива. Таким образом, человека мотивирует страх, который вызывает желание избегать ошибок. Главное найти баланс между отрицательными и положительными методами, иначе мотивация может упасть.

Вышеперечисленные способы поднятия мотивации широко используются на производствах, но прогресс не стоит на месте. Компании экспериментируют, вводят новые способы для поддержания и повышения мотивации, вкладывают свои финансы для повышения конкурентоспособности на

рынке и комфорта сотрудников. Примерами эффективных необычных способов мотиваций могут служить: ежеквартальная смена рабочего места в компании «HubSpot», дружественный подарок новому сотруднику в «CommerceSciences» и т.п.

При разработке проектов мотивации необходимо учитывать, что заработная плата должна соответствовать мере ответственности сотрудника. Если сложность выполнения задач не соответствует оплате труда, то происходит демотивация подчиненных. Также непредвиденные поощрения действуют на мотивацию гораздо сильнее, чем систематизированные. Это связано с тем, что человек к системным методам со временем привыкает и начинает считать их частью нормы.

Своевременная реакция руководства мотивирует сотрудника, показывает, что его достижения или промахи небезразличны начальнику. Однако мотивация будет падать, если вклад подчиненного в достижении цели не был замечен и оценен. Внимание начальника так же должны привлекать промежуточные успехи персонала, что ускорит процесс достижения главной цели. Нематериальная мотивация обязательно должна быть направлена на весь коллектив и развиваться в соответствии с нуждами рабочих.

Чем продуманнее и гибче проект мотивации персонала, тем выше производительность труда, качество выполняемой работы, лучше коммуникация в коллективе. Формируется стойкая корпоративная культура и снижается текучесть кадров. Исходя из всего вышесказанного, можно сделать вывод о том, что грамотная система мотивирования персонала является основным фактором повышения производительности. Замотивированный сотрудник не только повышает свои творческие и социальные активности, но и стремится к получению результата, к саморазвитию. Успешное введение системы управления мотивацией зависит от баланса материальных и нематериальных способов повышения самоотдачи персонала.

*Список использованных источников:*

1. Балмашнова, Т.А. Особенности управления мотивацией персонала в торговой организации / Балмашнова, Т.А. // Современный менеджмент: проблемы, анализ тенденций, перспективы развития: Материалы III международной научно-практической конференции, декабрь 2020 г., Волгоград / Волгоградский филиал ФГБОУ ВО РЭУ им. Г.В. Плеханова». – Волгоград: Сфера, 2021. – 368 с. (С. 104-106).
2. Гагарина, С.Н. Мотивация персонала организации в условиях цифровой трансформации / С. Н. Гагарина, Е. С. Еськова // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2021. - № 6-1 (57). – С. 172-177.- DOI 10.24412/2500-1000-2021-6-1-172-177.
3. Шишлянникова, Д.И. Оптимизация системы трудовой мотивации на современных предприятиях / Шишлянникова, Д.И., Бахшиев А.Р. // Современный менеджмент: проблемы, анализ тенденций, перспективы развития: Материалы II международной научно-практической конференции, декабрь 2019 г., Волгоград / Волгоградский филиал ФГБОУ ВО РЭУ им. Г.В. Плеханова»; Под общ.ред. А.Н. Бурова. – Волгоград: Сфера, 2020. – 266 с. (С. 49-52).

*Карнова С.П., Краузе М.Э.*

*студентки I курса направления «Менеджмент»*

*Научный руководитель: Калиниченко М.П., к.э.н., доцент*

*Тульский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова*

*(Россия, г. Тула)*

## **ЖЕНЩИНА-РУКОВОДИТЕЛЬ: ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ И МЕСТО В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ**

**Аннотация.** В статье рассмотрены особенности управления женщины-руководителя, факторы, влияющие на стиль ее управления, роль женщины-руководителя в современном обществе.

**Ключевые слова:** управление, женщина-руководитель, качества женщины-руководителя.

В современном стремительно развивающемся мире с каждым днем растет актуальность управленческого процесса. Менеджмент проник во все сферы экономической жизни: люди повсеместно управляют финансами, человеческим капиталом, ресурсами, инновациями, качеством и т.д.

Управленцы всех звеньев в настоящее время являются лицами, влияющими на взаимодействие частей единого целого. Это касается людей, отделов, процессов, ресурсов. Изначально роль управленца принадлежала мужчине, поскольку именно он по своей природе склонен обладать лидерскими качествами. Сегодня руководителями могут являться и женщины. В этой статье речь пойдет о женщине-руководителе.

В настоящий момент замечается продвижение женского пола в общественной жизни. Так было не всегда: до конца XIX века женщины совсем не имели прав и свобод. Трудиться наравне с мужчинами значило составлять им конкуренцию. В начале XX века всё стремительно менялось, каждое отвоёванное право считалось победой. Несмотря на такой мощный рывок, женский пол всё также оставался второстепенной фигурой в обществе, а мужчины продолжали занимать лидирующие позиции [1, с. 98-99].

С 1990-х годов начала существовать так называемая стратегия равенства, которая направлена на реализацию принципа равных прав и свобод во всех сферах жизни, а также повышение экономической независимости женщин. По словам социолога Ольги Савинской, в современном мире рынок неравномерен, и национальная стратегия призывает разрабатывать механизмы для продвижения женщин в IT-сфере, в нефтяной отрасли, причём наравне с мужчинами на лидирующих должностях [2].

Концепция DEI (Diversity, Equality, Inclusion – разнообразие, равенство, инклюзия) позитивно влияет на финансовый результат компаний, а также позволяет удержать ключевых специалистов. [3] Также некоторые организации в рамках данной программы предлагают поддерживать малое и среднее предпринимательство женщин, что позволяет им больше раскрыться и реализоваться в сфере бизнеса. Однако равноценность мужчин и женщин в трудовой сфере, даже с новейшими программами, всё еще не достигнута. Женская заработная плата в крупных компаниях ниже на 30%, чем мужская. В России в том числе наблюдается развитие темы DEI.

Одной из важных тем равенства является материнство. Женщины-матери могут сталкиваться с трудностями на работе из-за больничных, частых отгулов по семейным обстоятельствам. Кроме того, девушек молодого возраста могут и не брать вовсе, чтобы не держать при себе сотрудника, который в ближайшем будущем может уйти в декрет. Проблему женщин-матерей в трудовой сфере до сих пор не могут решить и упорядочить. По данным ООН для ликвидации такого огромного социально-гендерного разрыва потребуется ещё не один десяток лет [4].

Таким образом, заметим, что положение женщины в обществе непосредственно сказывается на складываемом в сегодняшней парадигме образе женщины-руководителя. Положение женщины-руководителя в современном мире все еще зависит от исторически сложившихся стереотипов, однако можно заметить тенденцию в сторону положительных изменений, которые, несомненно, ведут к прогрессу в области управления.

Выделяется три категории качеств успешных руководителей: личные (психологические), деловые и профессиональные качества. Личные качества позволяют завоевать авторитет среди коллег и начальства, деловые – организовать работу и распределить обязанности, профессиональные – быть компетентным в своей профессии [5, с. 249]. Помимо профессиональных качеств, т.е. набора характеристик, которыми должен обладать любой руководитель независимо от пола (профессиональные навыки, необходимые в данной области деятельности и учитывающие ее специфику, ответственность, умение вести за собой и находить решение в непростых ситуациях, волевой характер), существует ряд личных и деловых качеств, которые проявляются у женщин-руководителей в силу неких социально-психологических аспектов [6, с. 26-27]. Рассмотрим подробнее особенности женщин-руководителей.

Согласно точке зрения американского психолога М. Шоу, существует группа факторов, которые указывают на зависимость психического состояния женщин от физических циклов (беременности, менструального цикла, кормления ребенка, т.е. затрагивающих гормональный фон), что является подтверждением окрашенности деловых отношений для женщины-руководителя в личностные тона [7, с. 12-14]. Однако это оказывает как положительное, так и отрицательное влияние на эффективность деятельности женщины-руководителя. С одной стороны, смешивание личных и рабочих взаимоотношений может разрушить их формальный характер и помешать выполнению рабочих задач. С другой стороны, умелая женщина-руководитель может воспользоваться этим фактором и с помощью методов убеждения, вопросов, касающихся личной жизни, выстроить более доверительные отношения с сотрудниками, что положительно скажется на рабочем процессе [6, с. 26-27].

Женщина, по сравнению с мужчиной, является более мягкой и обходительной. Из-за этого женщины-руководители реже пользуются авторитарным стилем управления, делая выбор в пользу демократического. Они стараются найти подход к персоналу, учитывать мнение коллег и подчинен-



ных, использовать методы мотивации, решая при этом задачи при помощи инструментов на уровне горизонтальных связей [6, с. 26-27]. Женщины-руководители способны создать благоприятный психологический климат в коллективе благодаря своему умению создания положительной коммуникативной ситуации. Для этого может быть использована похвала, являющаяся позитивным стимулом для подчиненных. Использование в деловой коммуникации подобных психологических уловок, мотивирующих сотрудников (в частности комплиментов), требует особых навыков [9, с. 211, 215].

По мнению психологов, из женщин могут получаться лучшие руководители, поскольку от природы они обладают многозадачностью (т.к. по природному замыслу в перспективе каждая женщина – мать, которая должна следить за потомством), способны комплексно смотреть на ситуацию и выстраивать стратегию, учитывающую множество факторов [1, с. 99; 7]. Мужчина же линейен, однозадачен. Тем не менее, это позволяет ему сфокусироваться на какой-либо проблеме и устранить ее наиболее эффективным образом, тогда как женщина может потратить ресурсы на разные задачи, не обращая внимание на главное, что необходимо для достижения цели.

Нами были обозначены общие (самые часто встречающиеся) тенденции стиля женского руководства, однако специалисты выделяют подтипы и классифицируют женщин-руководителей. Рассмотрим классификацию А.Г. Штейнберга:

1. Маскулинный тип. Женщины-руководители, относящиеся к этому типу, равняются на стиль управления мужчин. Такие женщины авторитарны, исключают смешение личного и рабочего в общении с коллегами и подчиненными.

2. Женственный тип. Женщины-руководители этого типа используют свои природные женские качества, налаживая контакт с коллегами через эмоциональность, обаяние. Заметим, что использование похвалы, лести, комплимента, заставляющих подчиненных «расти» до уровня акцентированных качеств, в основном присуще для женщин-руководителей женственного типа.

3. Ситуативный тип. Женщины-руководители ситуативного типа стремятся к успешному выполнению задач, энтузиастки [10; 11, с. 78-79].

Данная классификация позволяет нам проанализировать разные типы женщин-руководителей и понять, что все они отличаются друг от друга, поскольку применяют свою тактику поведения с окружающими. Сделаем вывод, что женщина-руководитель является собирательным образом и может даже включать в себя черты, присущие мужчине-руководителю. Все характеристики женского стиля руководства являются довольно обобщенными и основанными на природных особенностях женской натуры, однако каждый случай необходимо рассматривать в индивидуальном порядке.

Таким образом, роль женщины-руководителя в современном мире велика. С расширением границ общественного сознания происходит укрепление позиции женщин в управлении. Эта тенденция набирает обороты, женщины-руководители сегодня не являются редкостью, они постепенно вли-

ваются в современные устои и стоят наряду с мужчинами-руководителями. Через несколько десятилетий мы почувствуем мощный тандем мужчины и женщины во благо экономики, управления и всего человеческого сообщества.

*Список использованных источников:*

1. Семенкова С.Н. Психологический портрет женщины-руководителя // Наука и современность. 2014. С. 98-102.
2. Социолог оценила разработку новой стратегии гендерного равенства в России // Известия URL: <https://iz.ru/1376657/2022-08-08/sotciolog-otcenila-razrabotku-novoi-strategii-gendernogo-ravenstva-v-rossii> (дата обращения: 10.02.23).
3. Дж. Хартер, С. Бадал Гендерное разнообразие, вовлеченность бизнес-подразделений и производительность // Журнал лидерских и организационных исследований. - 2013. - №4. - С. 354-365.
4. Гуманизм в темные времена: выживут ли тренды гендерного равенства и инклюзии в России // Forbes URL: <https://www.forbes.ru/forbes-woman/461565-gumanizm-v-temnye-vremena-vyzivut-li-trendy-gendernogo-ravenstva-i-inkluzii-v-rossii> (дата обращения: 11.02.23).
5. Современный менеджмент: проблемы, анализ тенденций, перспективы развития: Материалы IV международной научно-практической конференции февраль 2022 г., Волгоград / Волгоградский филиал ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова» – Волгоград: Сфера, 2022. – 316 с.
6. Никифорова С.В. Женщина-руководитель // Научный журнал. 2015. №1. С. 26-27.
7. Баранова Е.Н. Влияние индивидуально-психологических качеств и стиля руководства на моральный климат в коллективе: ВКР, 89 с.
8. Хорни К. Психология женщины / К. Хорни. – М.: Академ. проект, 2007.
9. Развитие бизнеса и финансового рынка в условиях цифровизации экономики: материалы III Всероссийской научно-практической конференции, ноябрь 2020 г., Волгоград / Волгоградский филиал ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова». – Волгоград: Сфера, 2021 – 323 с.
10. Личутина Э.И. Стили управления у женщин в менеджменте // Современные научные исследования и инновации. 2017. № 1 [Электронный ресурс]. URL: <https://web.snauka.ru/issues/2017/01/77542> (дата обращения: 21.02.2023).
11. Штейнберг А.Г. Мужской характер женского менеджмента // Социологические исследования. 2002. №11. С.77-82.

*Карпов С.В.**студент 2 курса направления «Менеджмент»**Научный руководитель: Охременко И.В., к.социол.н., доцент**Волгоградский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова**(Россия, г. Волгоград)*

## **ВЗАИМОУСЛОВЛЕННОСТЬ КОНФЛИКТНОГО СТИЛЯ ПОВЕДЕНИЯ И СТИЛЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ СТУДЕНТОВ ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ**

**Аннотация.** Данное исследование посвящено изучению взаимосвязи между стилем принятия решений и стилем поведения в конфликтной ситуации среди студентов высших учебных заведений. В статье рассмотрен теоретический материал по данной проблематике, описаны и использованы такие методики проведения анкетирования среди студентов. Была определена выборка из 42 респондентов. Посредством анализа была выявлена ведущий стиль поведения в конфликте среди респондентов женского пола – сотрудничество, и среди респондентов мужского пола – конфронтация. Также был выявлен главенствующий стиль принятия решений у обоих полов – бдительность. Были установлены корреляционные связи между различными показателями.

**Ключевые слова:** принятие решений, конфликт, конфликтология, стратегии поведения в конфликте, гендерная специфика, корреляция, межличностное взаимодействие, деструктивное поведение,

В современном обществе процесс коммуникации в межличностных взаимодействиях занимает значимую позицию среди актуальных социальных проблем. От степени владения коммуникативными навыками напрямую зависит социальный статус, материальное положение и в целом успешность индивида. Для индивида, который стремится соответствовать социальным нормам, преуспевать в сфере межличностного взаимодействия и находить грамотные пути решения различного рода проблем – социальные коммуникации огромный источник стресса. Стресс может возникать из-за того, что порой не представляется возможным прийти к сотрудничеству с оппонентом, не получается найти грамотного решения ситуации. От нарастающего напряжения снижается способность реагировать адекватно на ситуацию, конструктивно вести диалог, что в конечном итоге может привести к конфликту. От отношения индивида к конфликтам, способность грамотно выйти из него до того, как он достигнет своего пика, во многом зависит успех индивида в профессиональной сфере и во взаимоотношениях с людьми [5]. Но также выбор стратегии поведения определяется различными факторами, например, личностные характеристики людей, вступающих в конфликт. В качестве целевой аудитории в данном исследовании выступили студенты, т.к. они имеют обширные социальные коммуникации и в силу возраста имеют проблемы с самоконтролем [3].

В нашем исследовании мы опирались на опросник Томаса-Килманна «Стратегии поведения в конфликтной ситуации», адаптированный в России Н.В. Гришиной, и Мельбурнский опросник принятия решений, адаптированный Т.В. Корниловой. «Стратегии поведения в конфликтной ситуации» Томаса-Килманна предназначен для выявления стилей межличностного взаимодействия, диагностики поведения индивида с целью обнаружения

склонностей к деструктивному поведению и коммуникативных особенностей личности во взаимоотношениях с людьми. Автор для объяснения поведения людей в конфликтных ситуациях применил двухмерную модель регулирования конфликтов «кооперация-напористость», где кооперация – заинтересованность индивида потребностями других людей, участвующих в конфликте, а напористость – отстаивание собственных интересов [1].

Из этой модели автор выделяет следующие методы решения конфликтных ситуаций, каждая из которых имеет свою характеристику:

1. Конфронтация – устойчивое желание добиться удовлетворения собственных потребностей, не учитывая потребности оппонента. Один из самых популярных методов выхода из конфликтных ситуаций, но наименее эффективный среди остальных, т.к. при таком методе лишь одна сторона может остаться в выигрыше;

2. Приспособление – полная противоположность конфронтации. Жертвенность, склонность к ущемлению собственных интересов в угоду интересов оппонента. При выборе данного метода решения конфликтных ситуаций один из участников конфликта достигает выигрыша;

3. Компромисс – решение конфликтных ситуаций путем обоюдных уступок между участниками. При выборе данного метода решения конфликтных ситуаций либо одна сторона выигрывает в конфликте, либо проигрывают обе стороны конфликта;

4. Избегание – отсутствие тенденции как к кооперации, так и к напористости. При выборе данного метода решения конфликтных ситуаций ни одна из сторон не достигает успеха;

5. Сотрудничество – участники конфликта приходят к альтернативе, которая удовлетворяет потребности обеих сторон. При выборе данного метода решения конфликтных ситуаций обе стороны остаются в выигрыше.

Мельбурнский опросник принятия решений предназначен для выявления особенностей принятия решений в неопределенной жизненной ситуации, а также в условиях наличия дистресса. Стоит отметить, что эмоциональные волнения могут мешать индивиду в принятии рационального и эффективного решения. Благодаря тому, что опросник является результатом апробации более общего опросника Флиндерса, в тесте можно выделить 4 шкалы [2]:

1. Бдительность. В данной шкале 6 пунктов, за нее можно получить от 6 до 18 баллов. Характеризуется как терпимость к неопределенности, стремление к познанию. Является единственной моделью, представляющей возможным приходиться к эффективным решениям;

2. Прокрастинация. В данной шкале 5 пунктов, за нее можно получить от 5 до 15 баллов. Представляет собой защитное избегание. Процесс когнитивных ошибок в данной модели заключается в ложной рационализации и инфантильности, нежелании брать на себя ответственность;

3. Избегание. В данной шкале 6 пунктов, за нее можно получить от 6 до 18 баллов. Предпочтение навязанного мнения другого индивида, либо выбор тривиального решения;

4. Сверхбдительность. В данной шкале 5 пунктов, за нее можно получить от 5 до 15 баллов. Представляет собой сложность выбора между возможными альтернативами, преобладание импульсивности и отсутствие рационального подхода к решению ситуации. Люди, имеющие значительные показатели по данной модели, склонны к повышенной тревожности и эмоциональной неустойчивости. Они чувствительны к раздражителям из внешней среды.

На основании описанных методик, можно сформулировать цель исследовательской работы – выявить ведущие стили поведения в конфликтных ситуациях и стили принятия решений у студентов, проверить наличие взаимосвязей между этими показателями, проверить наличие взаимосвязи данных показателей с полом респондентов. В качестве исследовательской гипотезы выступает предположение о наличии взаимосвязи между шкалами стилей поведения в конфликтных ситуациях и стилей принятия решений. При постановке гипотезы, мы опирались на научный труд Литвина В.В. и Таллибулиной М.Т. [4].

В опросе приняли участие 42 респондента, являющиеся студентами Волгоградского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова и Волгоградского Государственного Университета. Возрастной диапазон составил от 17 до 21 года. Среди опрошенных, 12 респондентов – мужчины и 30 – женщины.

В работе использовались две методики: тест К. Томаса – Р. Килманна, нацеленный на выявление ведущего стиля поведения в конфликтных ситуациях; мельбурнский опросник, нацеленный на выявление предпочитаемого стиля принятия решений. Для выявления ведущих стилей поведения в конфликте были подсчитаны результаты опроса по тесту К. Томаса – Р. Килманна. Результаты представлены на рисунке 1.

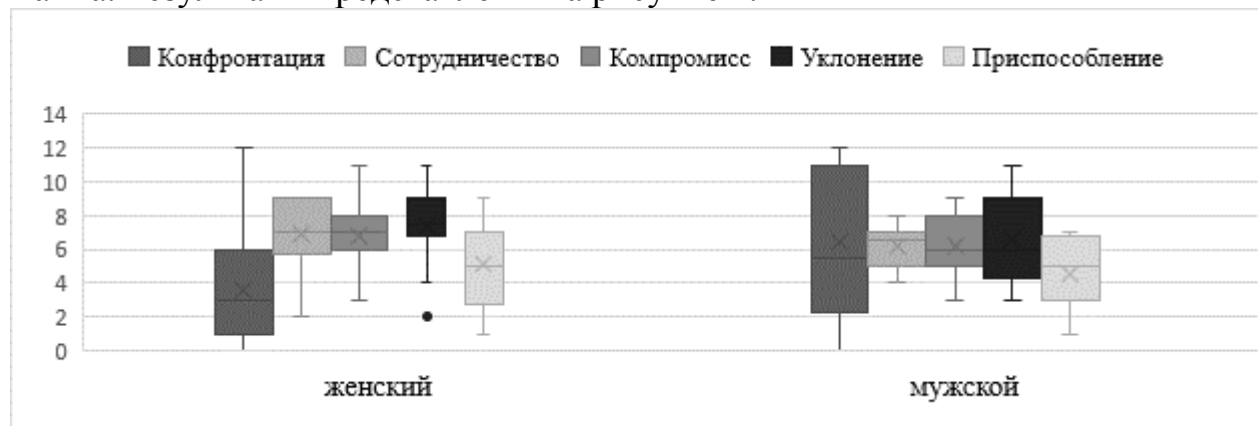


Рисунок 1 - Ведущие у респондентов стили поведения в конфликте

Согласно рисунку, среди респондентов женского пола замечена низкая склонность к конфронтации и высокая склонность к сотрудничеству и уклонению. Среди респондентов мужского пола, ведущим стилем поведения в конфликте является конфронтация. Также стоит отметить, что нулевое значение склонности к конфронтации было обнаружено в основном у респондентов женского пола. Наибольшее стандартное отклонение было обнаружено по шкале «Конфронтация» ( $\pm 3,8$ ), что свидетельствует о том, что дан-

ный стиль поведения в конфликте является наиболее вариативным из всех представленных. Наименьшее стандартное отклонение обнаружено по шкале «Компромисс» ( $\pm 1,8$ ), что в свою очередь означает, что респонденты одинаково «неохотно» склоняются к компромиссу.

Для выявления предпочитаемого стиля принятия решений были подсчитаны результаты опроса по Мельбурнскому опроснику. Результаты представлены на рисунке 2.

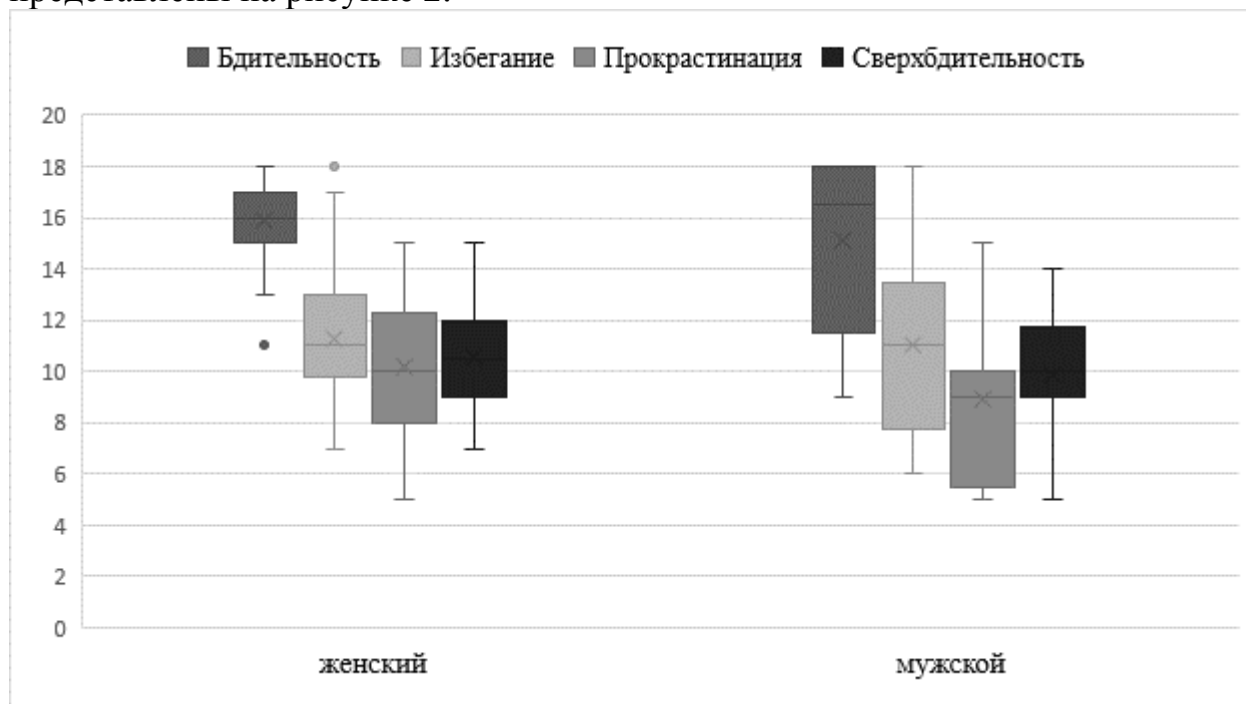


Рисунок 2 - Предпочитаемые респондентами стили принятия решений

Таблица 1 - Корреляционные связи между стилями принятия решений и стилями поведения в конфликтной ситуации

Мельбурнский опросник	Тест Томаса - Килманна				
	Стили	Конфронтация	Сотрудничество	Компромисс	Уклонение
Бдительность	-0,069	0,281	-0,152	0,260	-0,102
Избегание	-0,319	0,034	-0,202	0,431	0,386
Прокрастинация	-0,268	0,208	-0,293	0,407	0,247
Сверхбдительность	-0,101	0,001	-0,110	0,144	0,290

Согласно рисунку, у респондентов обоих полов высокие результаты по шкале «Бдительность», т.е. большинство респондентов рационально подходят к процессу принятия решений и грамотно оценивают свои риски. Стандартное отклонение по шкале бдительность у респондентов женского пола ( $\pm 1,77$ ) ниже, чем у респондентов мужского пола ( $\pm 3,4$ ), что говорит о

том, что среди респондентов мужского пола большая вариация по данной шкале.

Для выявления наличия взаимосвязи между стилями поведения в конфликте и стилями принятия решений был проведен ранговый корреляционный анализ Спирмена. Результат представлен в таблице 1.

Согласно таблице критических значений корреляций Спирмена, выборке такого объема ( $n = 42$ ) и уровня значимости  $p < 0,1$ , соответствует критическое значение коэффициента корреляции  $r_s = 0,257$ . При уровне значимости  $p < 0,05$ , критическое значение коэффициента корреляции  $r_s = 0,3$ . Исходя из этого, можно составить таблицу значимости корреляционных связей между стилями поведения в конфликтных ситуациях и стилями принятия решений.

Таблица 2- Статистическая значимость корреляционных связей

Мельбурнский опросник	Тест Томаса - Килманна					
	Стили	Конфронтация	Сотрудничество	Компромисс	Уклонение	Приспособление
Бдительность	Не значима	Значима	Не значима	Значима	Не значима	Значима
Избегание	Значима	Не значима	Не значима	Значима	Значима	Значима
Прокрастинация	Значима	Не значима	Значима	Значима	Значима	Не значима
Сверхбдительность	Не значима	Не значима	Не значима	Не значима	Не значима	Значима

Таким образом, была обнаружена положительная корреляционная связь ( $r_s = 0,281$ ;  $p < 0,1$ ) между бдительностью при принятии решений и сотрудничеством, как стилем поведения в конфликте. Данный факт свидетельствует о том, что чем больше респондент склонен к рациональному подходу в принятии решений, тем чаще он прибегает к сотрудничеству, как к способу разрешения конфликта. Также была обнаружена положительная корреляционная связь ( $r_s = 0,26$ ;  $p < 0,1$ ) между бдительностью и уклонением, что может свидетельствовать о том, что респонденты более склонные к рациональному принятию решений, также иногда склонны к уклонению, как к стилю поведения в конфликте.

Стиль избегания имеет отрицательную корреляционную связь с конфронтацией ( $r_s = -0,319$ ;  $p < 0,05$ ) и положительную с уклонением ( $r_s = 0,431$ ;  $p < 0,05$ ) и с приспособлением ( $r_s = 0,386$ ;  $p < 0,05$ ) что говорит о том, что респонденты, склонные избегать принятия решений, также избегают идти на конфронтацию в конфликте и выбирают более безучастные позиции, такие как уклонение и приспособление.

Прокрастинация при принятии решений имеет отрицательную корреляционную связь с конфронтацией ( $r_s = -0,268$ ;  $p < 0,1$ ) и компромиссом ( $r_s = -0,293$ ;  $p < 0,1$ ), а также положительную корреляционную связь с уклонением ( $r_s = 0,407$ ;  $p < 0,05$ ), что может свидетельствовать о том, что респонденты

склонные к откладыванию принятия решений на потом не склонны идти на конфронтацию и компромисс с оппонентом и предпочтут просто уклониться от конфликтной ситуации.

Сверхбдительность имеет только одну статистически значимую корреляционную связь с приспособлением ( $r_s = 0,29$ ;  $p < 0,1$ ), что говорит о том, что респонденты, имеющие повышенную тревожность и эмоциональную нестабильность более склонны к принятию требований оппонента в конфликте. Остальные корреляционные связи оказались статистически не значимы, что может быть связано с относительно малым объемом выборки.

Для выявления наличия взаимосвязи между полом и стилями поведения в конфликте и принятия решений был проведен рангово-бисериальный корреляционный анализ. Результат представлен в таблице 3.

Таблица 3 - Корреляционная связь между полом и стилями принятия решений и поведения в конфликте и ее статистическая значимость

Стиль	Коэффициент корреляции	Статистическая значимость
Бдительность	0,00	Не значима
Избегание	0,00	Не значима
Прокрастинация	-0,28	Значима, при $p < 0,1$
Сверхбдительность	-0,12	Не значима
Конфронтация	0,37	Значима, при $p < 0,05$
Сотрудничество	-0,30	Значима, при $p < 0,05$
Компромисс	-0,22	Не значима
Уклонение	-0,21	Не значима
Приспособление	-0,11	Не значима

Согласно таблице, была обнаружена корреляционная связь между полом респондента и прокрастинацией при принятии решений ( $r_{гб} = -0,28$ ;  $p < 0,1$ ). Направление связи в данном случае говорит о том, что к прокрастинации при принятии решений больше склонны респонденты женского пола. Также была обнаружена корреляционная связь между полом и конфронтацией ( $r_{гб} = 0,37$ ;  $p < 0,05$ ), и сотрудничеством ( $r_{гб} = -0,30$ ;  $p < 0,05$ ). Направление этих связей свидетельствует о том, что к конфронтации больше склонны респонденты мужского пола, а к сотрудничеству респонденты женского пола. Остальные корреляционные связи оказались статистически не значимы, что может быть связано с малым объемом выборки.

Подводя итог, можно сказать, что между стилем принятия решений и стилем поведения в конфликте действительно существует корреляционная связь по отдельным шкалам. Также было выявлено наличие связи между полом и некоторыми шкалами опросников. Результаты анализа показали, что ведущей стратегией поведения в конфликте среди респондентов женского пола оказалась стратегия «Сотрудничество», а среди респондентов мужского пола стратегия «Конфронтация». Также удалось выявить главенствующий стиль поведения, коим у респондентов обоих полов оказался стиль «Бдительность», характеризующийся рациональным подходом к принятию



решений. Корреляционный анализ указал на наличие взаимосвязи между бдительностью и сотрудничеством, уклонением, между избеганием и конфронтацией, уклонением и приспособлением, между прокрастинацией и конфронтацией, компромиссом и уклонением, между сверхбдительностью и приспособлением. Полученные результаты, позволяют установить взаимосвязь между стилем принятия решений и стилем поведения в конфликтной ситуации у студентов.

*Список использованных источников:*

1. Кардашина, С. В., Шаньгина Н. В. Психометрические характеристики русскоязычной версии Опросника К. Томаса - Р. Килманна («Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument - tki-r») // Педагогическое образование в России. 2016. №11. [Электронный ресурс]. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/psihometricheskie-harakteristiki-russkoyazychnoy-versii-oprosnika-k-tomasa-r-kilmanna-thomas-kilmann-conflict-mode-instrument-tki-r>
2. Корнилова, Т. В. Мельбурнский опросник принятия решений: русскоязычная адаптация // Психологические исследования. 2013. Т. 6, № 31. С. 4.
3. Круглова, К. С., Данилова, М. В. Выявление взаимосвязи стрессоустойчивости, конфликтности и стиля поведения подростков в ситуации конфликта // Мир Науки. Педагогика и психология. 2020. №6. [Электронный ресурс]. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vyyavlenie-vzaimosvyazi-stressoustoychivosti-konfliktnosti-i-stilya-povedeniya-podrostkov-v-situatsii-konflikta>
4. Литвин, В. В., Таллибулина, М. Т. Стратегии поведения личности в конфликте и их связь с когнитивными установками и стилем принятия решений // Вестник Удмуртского университета. Серия «Философия. Психология. Педагогика». 2022. №3. [Электронный ресурс]. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategii-povedeniya-lichnosti-v-konflikte-i-ih-svyaz-s-kognitivnymi-ustanovkami-i-stilem-prinyatiya-resheniy>
5. Маслаков, С. И. Сравнительный анализ результатов студентов по соответствующим в различных методиках стратегиям поведения в конфликтной ситуации // Проблемы современного педагогического образования. 2020. №68-3. [Электронный ресурс]. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sravnitelnyy-analiz-rezultatov-studentov-po-sootvetstvuyushim-v-razlichnykh-metodikah-strategiyam-povedeniya-v-konfliktnoy>

**Касумова Л.А.**

*студент 2 курса направления «Экономика»*

*Научный руководитель: Охременко И.В., к.социол.н., доцент*

*Волгоградский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова*

*(Россия, г. Волгоград)*

## **К ПРОБЛЕМЕ ИССЛЕДОВАНИЯ СОЦИАЛЬНОГО КОНФЛИКТА**

**Аннотация.** В статье раскрывается понятие конфликта как социального явления в обществе. Дается подробная классификация разновидностей социального конфликта (внутриличностный, межличностный конфликты, конфликт- группа). Рассматривается структура динамики социального конфликта. Делается вывод, что теоретическое изучение социального конфликта приближает общество к взаимному пониманию и согласию и, следовательно, способствует его стабильности.

**Ключевые слова:** противоречие, конфликт, социальный конфликт, структура, причины, динамика конфликта, социальное противоборство, границы и аспекты социального конфликта, управление социальными конфликтами.

Мыслящая категориями, наука имеет несколько подходов к определению понятия конфликт, наиболее частый из которых рассматривает его через противоречие и прежде всего социальное [7].

В основе противоречия лежит столкновение сторон, мнений или же сил. На основании зарождения, развития и разрешения противоречий происходит развитие любого общества.

В чем же принципиальное отличие понятий конфликт и противоречие? Понятие «противоречие» шире понятия «конфликт». Противоречия перетекают в конфликт только в случае взаимодействия носителей разногласий. Следовательно, конфликт - это проявление противоречий, проявляющееся в форме противоборства сторон.

Одно из возможных определений конфликта: социальный конфликт — это открытое противоборство двух и более субъектов (сторон) социального взаимодействия, причинами которого являются несовместимые потребности, интересы и ценности [1, 303].

Исходя из вышесказанного, можно заключить, что, порождаемый самой природой общественной жизни, конфликт - явление социальное, его неотъемлемая часть. Конфликт, по сути, является одним из видов социального взаимодействия. Как правило, стороны социального конфликта представлены только людьми или их группами, а его причинами являются несовместимые потребности, интересы и ценности участников, например, социальное неравенство, эгоизм людей либо религиозные различия [3].

Обобщим вышесказанное, в социальном конфликте всегда участвуют как минимум две стороны, поступки которых направлены на достижение взаимоисключающих интересов, что и приводит к их столкновению.

Выделим основные параметры диагностики конфликтов [4]:

Конфликт - явление социальное;

Конфликт - явление осознанное;

Конфликт - явление повсеместное;

Конфликт - явление регулируемое;

Далее углубимся в природу конфликта и рассмотрим его границы. Для определения границ конфликта выделяют три фактора: пространственный, временной и внутрисистемный [2, 6].

К пространственным границам конфликта обычно относят территорию, на которой разворачивается конфликт. Например, межнациональные конфликты в Нагорном Карабахе, Северном Кавказе и других регионах, где следует четко устанавливать границы территории.

Временные границы - это начало и конец конфликта, то есть его продолжительность. Начало конфликта - это перерастание конфликта из возможного к действительному. Конец конфликта - прекращение агрессивных действий, независимо от результата.

Внутрисистемный аспект подразумевает, что всякий конфликт образуется в определенной системе - государство, отдельная группа или семья. Знания внутрисистемных границ позволяют воздействовать на конфликт и предотвратить либо решить его [6].

Определение внутрисистемных границ конфликта, как можно заметить, связано с выявлением конфликтующих сторон. В зависимости от субъектов противоречий выделяют следующие конфликты [4]:

Внутриличностный конфликт подразумевает такое состояние психики человека, при котором один аспект личности противоречит другому ее аспекту. В данном случае противоборствующими сторонами являются структуры внутреннего мира человека, а объектами - несовместимые потребности, интересы, цели, ценности и состояния личности. Древние философы неоднократно утверждали, что конфликт находится внутри человека, он главный его носитель. Важно, что такой конфликт также социально обусловлен, потому, как его возникновение и устранение связано с системой социальных отношений [3].

Наиболее распространенный конфликт - межличностный. Он предполагает противоборство отдельных личностей в процессе их взаимодействия. Субъектами межличностного конфликта выступают отдельные индивиды, преследующие свои интересы, объектами - несовместимые потребности, интересы, цели, ценности и т.п. [3, 79].

Конфликт типа личности представляет противостояние личности группе или даже всему обществу. Любые изменения в группе принимаются одними и отрицаются другими. Так сторонники изменений стремятся повысить свои позиции, а противники - отстоять свои [5, с.91-92].

Конфликт группа: противостояние между группами (нации, классы, государства и другие). Данная категория конфликтов самая масштабная и разрушительная в природе социальных конфликтов [6].

Если рассматривать структуру социального конфликта в упрощенном виде, то можно выделить следующие элементы [3, 24]:

- стороны (субъекты) конфликта;
- объект (причина столкновения субъектов);
- инцидент (повод для начала противоборства)

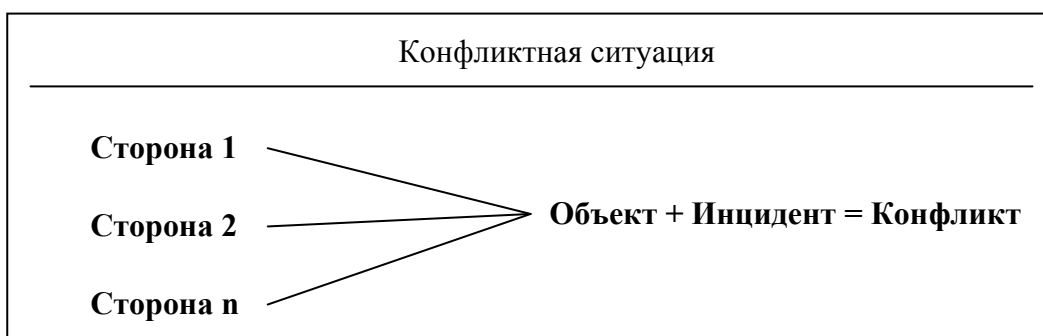


Рисунок 1 - Структура социального конфликта

Относительно структуры динамики социального конфликта большинство научных деятелей выделяют три стадии его развития [3, 47]:

1. Зарождение конфликта: возникновение конфликтной ситуации;
2. Развитие конфликта: начало конфликтного взаимодействия;

3. Разрешение конфликта: выбор способа решения конфликта (например, поиск компромиссов, переговоры и другое)

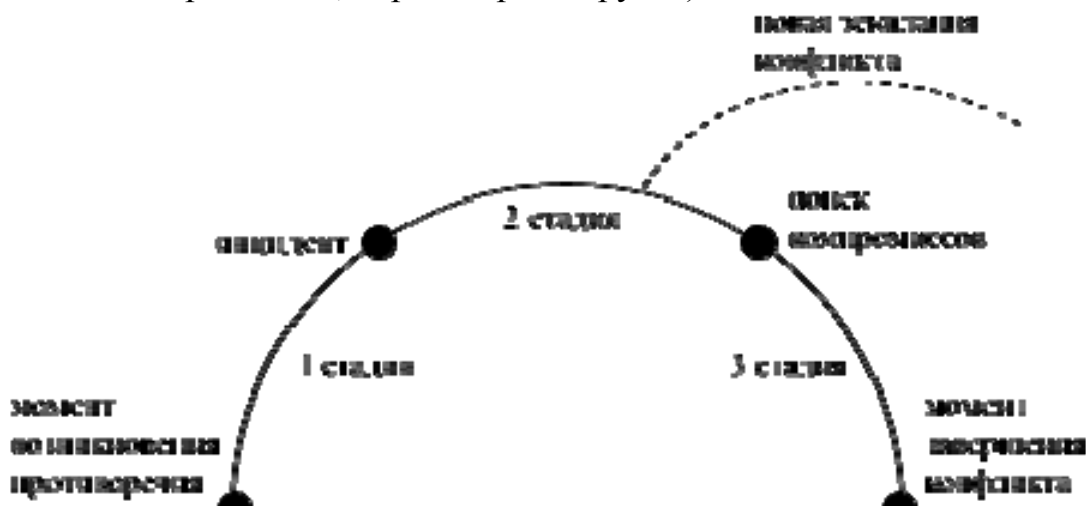


Рисунок 2 - Общая структура динамики социального конфликта

Таким образом, изучая социальные конфликты, общество приближается к достижению общего согласия между людьми, тем самым, исключая применение принуждения и насилия. Учение о социальном конфликте является важным инструментом управления общественной жизнью, где предотвращение и разрешение конфликтов способствует ее стабильности.

*Список используемой литературы:*

1. Веденева, Л.В., Елисева, А.Г., Охременко, И.В. К проблеме одиночества в молодежной студенческой среде / Современные тенденции развития социально-экономических систем. Материалы международной научно-практической конференции. 2018. С. 303-306.
2. Данилова, М.Н., Охременко, И.В. Стресс как психологическое состояние / Проблемы современного социума глазами молодых исследователей - XI. Материалы XI Всероссийской научно-практической конференции преподавателей, студентов, магистрантов и аспирантов. Волгоград, 2019. С. 462-464.
3. Дмитриев, А. В. Конфликтология: учебник / А. В. Дмитриев. - 4-е изд., перераб. - Москва: Альфа-М : ИНФРА-М, 2021. - 336 с.
4. Коровниченко, Е.Ю., Охременко, И.В. Проблема молодежного экстремизма в современном обществе / Проблемы современного социума глазами молодых исследователей - XI. Материалы XI Всероссийской научно-практической конференции преподавателей, студентов, магистрантов и аспирантов. Волгоград, 2019. С. 472-475.
5. Макаренко, А.А., Мальцева С.Б., Охременко, И.В. К проблеме девиантного поведения молодежи / Современный менеджмент: проблемы, анализ тенденций, перспективы развития. Материалы IV международной научно-практической конференции. Волгоград, 2022. С. 91-94.
6. Охременко, И. В. Конфликтология: учебное пособие для вузов / И. В. Охременко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 154 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05147-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/515063> (дата обращения: 05.03.2023).
7. Охременко, И.В. Теория поколений как система поколенческих феноменов / Теория, методика обучения и воспитания в современном образовательном пространстве. Материалы III всероссийской (национальной) научно-практической конференции. Под общей редакцией А.Н. Бурова. 2020. - С. 95-97.

*Малофеева А.А.*

*студент 2 курса направления подготовки «Менеджмент»  
Научный руководитель: Охременко И.В., к.социол.н., доцент  
Волгоградский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова  
(Россия, г. Волгоград)*

## **РОЛЬ ТРАНСАКЦИОННОГО АНАЛИЗА В ПРОФИЛАКТИКЕ И РАЗРЕШЕНИИ КОНФЛИКТОВ**

**Аннотация.** В статье рассмотрено понятие транзакционного анализа и его роли во взаимодействии между людьми. Приведен пример, в котором ярким показывается пересечение эго-состояний и способ выхода из конфликта.

**Ключевые слова:** транзактный (транзакционный) анализ, эго-состояния, конфликт, жизненный сценарий.

Транзакционный анализ – это метод понимания поведения человека, основанного на мысли, что каждый человек может научиться по-другому реагировать в той или иной ситуации, доверять себе, думать за себя, открыто выражать эмоции.

Основные тезисы транзакционного анализа изложил Эрик Берн в своих работах – Игры, в которые играют люди и люди, которые играют в игры. Эрик Берн начал публиковать свои наблюдения за особенностями человеческого функционирования ещё в начале 1960-х годов, а пик общественного интереса к транзакционному анализу пришелся на 1970-е годы. Так же многие другие психотерапевты и не только внесли вклад в изучение данного анализа, например, Клод Штайнер, Томас Харрис [4].

Концепция транзактного анализа основана на способности человека понимать свои действия и реакции в определенных ситуациях, определять модели своего поведения и других, а также избавляться от нежелательных паттернов жизни, которые, по его мнению, помешают ему достигнуть желаемых целей. Транзакционный анализ дает человеку возможность выбора и воли освободиться от заложенных в детстве стереотипов, установок, тем самым изменив свой сценарий жизни [1].

Каждая личность является разносторонней. В зависимости от жизненной ситуации она переживает широкий спектр эмоций, побуждающий к определенному поведению и реакции на взаимодействие с другими людьми. В такие моменты развитие и характер коммуникации по большей части зависит от текущего состояния личности, используемого в транзакциях, а также их комбинациях. И это взаимодействие, или обмен транзакциями, очень часто становится конфликтным. Именно этот аспект исследуется в транзактной модели человеческих отношений [2].

С самого начала работы Э. Берн рассматривал транзактный анализ как метод регулирования взаимодействия людей и утверждал, что, имея знания об эго-состояниях и способность идентифицировать их, можно наладить любое взаимоотношения между людьми.

Э. Берн в своих работах раскрывает сущность трех эго-состояний: Ребенок, Родитель и Взрослый. Каждое состояние наделено своими характерными повадками поведения, реакциями и мышлением. Суть данных состоя-

ний заключается в том, что все они есть в каждом человеке, но проявляются в большей или меньшей степени. Изучив их, проанализировав свою личность, человек может научиться грамотно их применять в любом типе взаимодействия, в том числе в конфликте [4].

В своих работах последователь Э. Берна - К.Штайнер называет 3 основных особенности идеологии транзактного анализа:

1. Люди от рождения являются душевно здоровыми.

2. Даже переживая эмоциональные затруднения, люди тем не менее остаются разумными, полноценными человеческими существами. Они способны понять суть своей проблемы и при наличии адекватной помощи решить ее.

3. Любые эмоциональные затруднения разрешимы при условии применения верного подхода и адекватного знания.

Осознав эти положения и транзактный анализ, можно приступить к изучению того, как эффективно использовать эти знания в разрешении конфликта [2].

Например, директор предприятия X часто по отношению к своим сотрудникам ведет себя как контролирующий Родитель. Подчиненные, в свою очередь, часто относятся к директору из позиции Ребенка, полностью подчиняясь ему или, наоборот, отвергая каждое его слово. В какой-то момент у них возник трудовой конфликт и знание транзактного анализа помогло бы эффективно его разрешить.

Но между какими эго-состояниями развиваются конфликты? Начнем с того, что видов транзакций несколько:

1. Параллельный. В таком виде транзакция взаимодействие осуществляется между людьми в одном состоянии.

2. Перекрестный. Данный вид подразумевает столкновению двух разных эго-состояний людей, например, Взрослый-Ребенок. Именно перекрестная транзакция часто приводит к конфликтам

3. Скрытыми. Так называют наиболее сложный тип транзакций, они включают более чем одно эго-состояние на индивидуума, при этом само сообщение маскирует внешне приглядный стимул, а вот ответная реакция ожидается уже как некое скрытое сообщение [7].

Рассмотрим пример перекрестной транзакции.

Молодая супружеская пара ведет свое дело – пекарню «Булочка с корицей». Еще в начале своего открытия они определили свои обязанности – жена ведет бухгалтерию, муж занимается управлением персоналом, рекламой и остальным. Так же они договорились, что дома они ведут семейные взаимоотношения, а на работе они - коллеги и не пересекают данные сферы жизни. В один момент жена не выполнила нужную просьбу мужа в срок и понадеялась на его снисходительность, но как итог – муж лишил ее премии и попросил выполнить важный отчет в срок.

Ж: Ты не мог меня пожалеть? Да, я не успела вовремя дать тебе документы, но я твоя жена и ты знаешь, что у меня дома много дел

М: Мы же договорились не пересекать эти сферы жизни. Почему я должен наказывать всю бухгалтерию, а тебя выделить? Ты так же была ответственна за это.

Со стороны транзактного анализа поведение мужа опирается полностью на эго-состояние Взрослый. Рассудительность, строгая логика, справедливость – качества, которые характеризуют данное состояние.

В жене, напротив, бушует капризный Ребенок. Неспособность адекватной реакции, инфантильный характер поведения и непринятие другой позиции – данная характеристика хорошо описывает ее внутреннего Ребенка. Жене трудно отстоять свою позицию, и она выходит из конфликта с чувством обиды, так и не удовлетворив свои потребности [6].

Данный конфликт можно разрешить, если каждый из участников поймет свое эго-состояние и вовремя его идентифицирует. Томас Харрис говорил о нескольких шагах на пути к усилению и обособлению эго-состояния Взрослый.

Первый шаг заключается в том, чтобы научиться лучше чувствовать и осознавать свое эго-состояние Ребенка и Родителя. Если человек научится чувствовать свое Дитя, осознавать, что «Во мне сейчас бушует ребенок», то можно предостеречь многие конфликтные ситуации, включив взрослого, который во многом логичен, осознан и разумней.

В стрессовые, конфликтные моменты жизни человек может задать себе вопрос: «Кто внутри меня реагирует – Взрослый, Ребенок или Родитель?». И правильно определив свое состояние, можно избежать разрушительных для человека последствий [7].

После того, как мы научимся определять эго-состояние, с которым имеем дело, мы сможем наладить контакт. Порой необходимо, на месте Взрослого, важно не только заметить свое эго-состояние, но и разглядеть его в оппоненте, чтобы подстроиться

Так сложилось, что в других людях мы часто не любим состояние Родителя, но Ребенка способны полюбить. Иногда важно рассмотреть в другом человека маленькое дитя, чтобы отнестись к нему снисходительней, с любовью донести до него сущность вашего взаимодействия и объяснить все с позиции Взрослого.

Так же Взрослый в отличии от Родителя и Ребенка способен оценивать всю ситуацию в целом, рассмотреть не только свои ценности, но и ценности другого человека и принять их.

Изучив транзактный анализ, мы в силах поменять свои черты характера, вовремя определять то, в каком состоянии мы взаимодействуем с определенными личностями и предостерегаться конфликтных ситуаций. Анализ – это отличный способ разрешения конфликтов и их профилактики.

*Список использованных источников:*

1. Берн, Э. Игры, в которые играют люди/Люди, которые играют в игры - Издательство Бомбора 2017 г. – 256 с.
2. Данилова, М.Н., Охременко, И.В. Стресс как психологическое состояние / Проблемы современного социума глазами молодых исследователей - XI. Материалы XI Всероссий-

ской научно-практической конференции преподавателей, студентов, магистрантов и аспирантов. Волгоград, -2019.- С. 462-464.

3. Коровниченко, Е.Ю., Охременко, И.В. Проблема молодежного экстремизма в современном обществе / Проблемы современного социума глазами молодых исследователей - XI. Материалы XI Всероссийской научно-практической конференции преподавателей, студентов, магистрантов и аспирантов. Волгоград. -2019. -С. 472-475.

4. Охременко, И. В. Конфликтология: учебное пособие для вузов / И. В. Охременко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 154 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05147-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/515063>

5. Русскова, Г. Г. Трансактный анализ и типичные состояния сознания в межличностных отношениях в студенческой группе // Вестник РУК. 2013. №4 (14). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/transaktnyy-analiz-i-tipichnye-sostoyaniya-soznaniya-v-mezhlichnostnyh-otnosheniyah-v-studencheskoj-gruppe>.

6. Харрис, Т. Я – окей, ты – окей. – Москва: Академический проект, 2006. – 255 с.

7. Штайнер, К. Сценарии жизни людей. – Санкт-Петербург: Питер, 2003. – 347 с.

**Охременко И.В.,**

*кандидат социологических наук, доцент, доцент  
кафедры менеджмента и маркетинга  
Волгоградский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова  
(Россия, г. Волгоград)*

## **К ПРОБЛЕМЕ ИССЛЕДОВАНИЯ НЕСТАНДАРТНЫХ ФОРМ ТРУДОВОГО ПОВЕДЕНИЯ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ**

**Аннотация.** В статье на основе анализа литературы и экспертного опроса показано, что на современном рынке труда все более популярными становятся нестандартные формы занятости, в том числе занятость, не урегулированная трудовым договором, занятость на определенный срок, неполный рабочий день, ненормированный рабочий день, а также вне места нахождения работодателя.

**Ключевые слова:** альтернативные виды труда, нестандартная занятость, гибкая занятость, ротационная занятость, неполная занятость, дистанционная работа, удаленная работа, самозанятость.

Актуальность темы исследования определяется тем, что в современных условиях на рынке труда все большей популярностью пользуются нестандартные (гибкие) формы занятости, которые включают в себя работу, не регулирующуюся трудовым договором, занятость на определенный срок, неполный рабочий день, нерегулярное время, а также работу за пределами места работы работодателя.

Целью нашего исследования был поиск ответа на вопрос, какие нестандартные формы трудового поведения актуальны для России и как они влияют на формирование вторичной занятости. Исследование состояло в последовательном осуществлении анализа научной литературы по проблеме альтернативных видов труда и нестандартной занятости в условиях цифровой экономики, и далее экспертном опросе. Основным методом исследования явился опрос экспертов в данной области исследования на базе ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова». В опросе приняли участие 20 экспертов [5].



Анализ научной литературы показал, что к нестандартным (гибким) формам занятости можно отнести: работу по срочным договорам (договоры на определенный срок), работу по вызову, дистанционную работу, самозанятость, а также разделение работы и ротационная занятость.

Наиболее часто используемыми формами трудоустройства на основе удаленной работы являются: наемные дистанционные работники, работающие полный или неполный рабочий день, а также самозанятые дистанционные работники или контрактные работники, среди которых большая группа - люди с затрудненным доступом к работе [7].

В зависимости от места работы, можно выделить пять основных разновидностей удаленной работы: работа на дому, выполняемая на дому для одного работодателя, без необходимости ездить в офис; работа, выполняемая на нескольких рабочих местах, частично выполняемая в офисе и частично на работе; дистанционная работа по принципу «фрилансера», выполняемая на дому для различных работодателей; мобильная удаленная работа, выполняемая в различных местах с использованием портативного оборудования, такого как мобильный телефон, пейджер или через интернет, для поддержания связи с работодателем.

К гибким формам занятости относится также самозанятость (фриланс), то есть деятельность самозанятого лица, которое принимает и выполняет определенные задачи от одного или нескольких заказчиков, в штаб-квартире его компании или за ее пределами [1]. Использование работы самозанятых позволяет работодателям снизить собственные расходы и, как следствие, увеличить экономическую эффективность.

Неполный рабочий день (неполная занятость) является наиболее важной формой нестандартности измерения рабочего времени. Работа с частичной занятостью является одной из наиболее часто используемых форм трудоустройства и может происходить в различных временных масштабах, например, 30%, 50%, 60%, 75% 90% на рабочем месте от общего рабочего времени.

Интерес к неполной занятости обусловлен широкими возможностями, которые эта форма занятости создает для удовлетворения различных устремлений субъектов рынка труда [3].

Работник, работающий неполный рабочий день, пользуется теми же привилегиями, что и работающий полный рабочий день, также происходит адаптация рабочего времени к индивидуальным потребностям, более рациональное сочетание профессиональной деятельности с профессиональным совершенствованием, с одной стороны, и семейной жизнью, с другой [2].

На первом этапе экспертного опроса экспертам предлагалось на добровольной основе заполнить полуформализованную анкету с вопросами, направленными на определение основных тенденций развития альтернативных видов труда и нестандартной занятости, основных трендов в социально-трудовой сфере и основных направлений трансформации в условиях формирования цифровой экономики.

На втором этапе экспертного опроса была проведена обработка собранной информации, с ее распределением по степени значимости, построением таблиц и интерпретацией полученных результатов.

На третьем этапе экспертного опроса на основании результатов, полученных в ходе предыдущих этапов опроса, были подробно раскрыты и определены основные направления и формы альтернативных видов труда и нестандартной занятости в условиях формирования цифровой экономики.

По мнению экспертов, новые вызовы перед системой социально-трудовых отношений и требования к ее дальнейшему качественному развитию обуславливают следующие тенденции развития сферы альтернативных видов труда и нестандартной в России и мире (табл. 1).

Таблица 1- Тенденции развития сферы альтернативных видов труда и нестандартной занятости (2018-2022 гг.)

№	Тенденции	%*
1	Рост количества работ по срочным договорам (договоры на определенный срок)	35%
2	Рост работ по вызову	8%
3	Рост дистанционных (удаленных) видов работ	110%
4	Рост самозанятости	51%
5	Рост ротационной занятости и разделения работы	5%

Примечание: составлено на основании экспертного опроса; \* процент экспертных упоминаний

Привлекательность нестандартных (гибких) форм занятости по-разному воспринимается работниками и работодателями. Работники, с одной стороны, видят в них, прежде всего, ухудшение условий труда. Работники, занятые, например, частично или на определенный срок, гораздо реже проходят финансируемое работодателями обучение, имеют меньше шансов на продвижение по службе и более низкую заработную плату. Безработные, в свою очередь, видят в гибких формах занятости больше шансов получить работу. С другой стороны, частичная занятость позволяет работникам перейти к сотрудничеству одновременно с несколькими компаниями, собрать «карьерный портфель», который позволит лавировать в меняющихся обстоятельствах и всегда иметь проекты, на которые можно опереться [5].

Работодатели, видят в гибких формах эффективный способ повышения гибкости занятости и снижения уровня безработицы за счет более эффективного соотношения размеров и структуры занятости с переменными потребностями и избежание высоких затрат на защиту труда [8]. Однако, многие работодатели переживают, что сотрудник, востребованный на нескольких проектах, может подорвать их авторитет или для них недопустима подработка у конкурентов. Кроме того, немаловажным является ограничение прямого контроля над сотрудниками и снижение чувства идентификации сотрудника с компанией [5].

Как показывают исследования, если раньше вторичная занятость была делом относительно небольшой доли занятых, то сейчас ее освоила зна-

чительная часть работающих россиян. В 2021 году уровень вторичной занятости оценивался в 29%, а в 2022 году в 33,2%.

Результаты нашего исследования были подтверждены рядом других научных изысканий. Так, исследования портала «Зарплаты.ру», проведенные в декабре 2022 года называет еще большую долю вторичной занятости. Подрабатывают более половины россиян (57%). Причины поиска вторичной занятости респонденты указали в основном финансовые: 38% участников опроса не хватает заработка на основной работе, 15% нечем оплатить кредит, 4% готовятся к праздникам, 2% помогают родственникам. Еще 22% копят на финансовую «подушку» и 15% — на мечту [6].

Таким образом, нестандартные формы занятости вписываются в концепцию переходных рынков труда и в новую парадигму рынка труда. Повышение важности нестандартных форм занятости - это объективный процесс, тесно связанный с экономическими, технологическими изменениями, глобализацией и мировой конкуренцией, которые с одной стороны позволяют получить дополнительный доход для работника, а с другой самореализоваться, поучаствовать в новых проектах.

*Список использованных источников:*

1. Бойцова, Е.Ю. Нестандартные формы занятости как инструмент решения проблем отечественного и зарубежного рынка труда// Human Progress. 2017. Том 3. № 9. URL: [http://progress-human.com/images/2017/tom3\\_9/Boicova.pdf](http://progress-human.com/images/2017/tom3_9/Boicova.pdf)
2. Дрохова, Н.В. Анализ подходов к классификации форм нестандартной занятости населения// Экономика и бизнес. Вестник ВГУТ. 2017. № 1. С. 79–83
3. Куксова, О.Д. Развитие нестандартных форм занятости// Вестник ТвГУ. Серия «Экономика и управление». 2017. № 2. С. 195–199.
4. Мусаева, Б.А. Нестандартные формы в современной структуре занятости// Экономика труда. 2017. Том 4. № 4. С. 413–422.
5. Охременко, И.В. «Карьерный портфель»: влияние альтернативных видов труда и нестандартных форм трудового поведения на уровень вторичной занятости в России //Социально-политические науки.- 2023.- №1.
6. Сальникова, Д. Удар портфелем: почему работа сотрудников на сторону стала новой нормой // РБК 25.01.23 URL:// <https://pro.rbc.ru/demo/63ce8a169a794781e07be61a>
7. Черкасов, В.Е., Ваховский, Е.В. Нестандартные формы занятости в условиях постиндустриальной экономики// Вестник ПАГС. 2012. №2. С. 205-212.
8. Шахов, Д. Формы занятости в информационной сфере (на примере интернет-рекламы) // Человек и труд. 2009. № 9. С. 42-43.

*Перепелица М.А.*

*студент 2 курса направления подготовки «Экономика»  
Научный руководитель: Охременко И.В., к.социол.н., доцент  
Волгоградский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова  
(Россия, г. Волгоград)*

## **КОНФЛИКТНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В ПОДРОСТКОВОМ ВОЗРАСТЕ**

**Аннотация.** В данной статье уточняется понятие конфликтного поведения, рассматриваются причины конфликтов, психологические особенности подростков, влияющие на межличностное общение, психологические факторы межличностных конфликтов.

**Ключевые слова:** самоутверждение, общение, межличностные конфликты, конфликтное поведение, кризис поведения, кризис самостоятельности, потребности, психологические факторы.

Конфликтное поведение – распространенное явление в подростковом возрасте. Это способ отстаивания своего положения, как среди молодых, так и среди старых. Это самый тяжелый период жизни, подростковый кризис [6] Ребенок еще находится на границе между детством и взрослой жизнью, именно в этот момент он действительно заглядывает внутрь себя и уже способен многое понять [2].

Кризис может протекать по одному из следующих путей: «кризис самостоятельности» — негативность, бунтарство, наглость, упрямство, ревность — «кризис зависимости» — послушание, неадекватность, стремление быть как все, инфантилизм. Подросток готов взаимодействовать со взрослыми на равных, но пока не имеет возможности.

И отношения со сверстниками становятся натянутыми, так как интересы расходятся, круг общения размывается старшими подростками [4].

Причины подростковых конфликтов могут быть разнообразными, и подросткам часто требуется помощь и совет взрослого для их разрешения.

К подростковым конфликтам можно отнести: непослушание, ссоры, навязывание своей точки зрения другим, непонимание, высокомерное поведение по отношению к людям, невыполнение обязанностей, плохую успеваемость, лень [1]. Особенности подросткового возраста: появление чувства «взрослости», физические и психические изменения, происходящие с подростком, формируют чувство «взрослости». Оно дает почву для появления новых потребностей [3].

1. Негативизм или упрямство. Подросток игнорирует просьбы и требования родителей или делает все наоборот.

2. Стремление к самостоятельности. Это основной мотив, который движет подрастающим ребенком. Отделение от родителей – признак того, что он развивается правильно и своевременно.

3. Отстаивание своих прав. Эта подростковая особенность является продолжением предыдущей.

4. Гормональные скачки. Резкие повышения уровня половых гормонов и гормона роста приводят к раздражительности, излишней эмоционально-

сти, головным болям, скачкам давления, приступам головокружения, повышенной потливости.

5. Стремление к общению со сверстниками. Друзья и знакомые в этот период становятся самыми значимыми людьми, их поведение и манеры воспринимаются, как эталон.

Психологические факторы межличностных конфликтов в подростковом возрасте:

Если использовать более обобщенную градацию заблокированных потребностей и представить их в виде материальных, социальных и духовных, то классификация конфликтов будет иметь вид [5]:



Рисунок 1 - Классификация конфликтов

Традиционные биологические и когнитивные формулировки развития не в полной мере учитывают сложность конфликтного поведения подростков. Вопреки имеющимся данным, оба они подразумевают некоторую степень прерывистости конфликтного поведения в подростковом возрасте, одновременно предсказывая постоянство в различных условиях. Взгляд на развитие, основанный на социальных отношениях, основанный на теории справедливости, может объяснить большую часть этой изменчивости конфликтного поведения [4].

Дифференциация между отношениями определяется уровнями близости, степенью, в которой связи были установлены добровольно, и легкостью, с которой они могут быть расторгнуты. Непрерывность и последовательность характеризуют конфликтное поведение во времени, но не в различных отношениях или условиях. Сами отношения и поведение в них в конечном итоге изменяются, поскольку конфликт стимулирует пересмотр ожиданий и пересматривает существующие модели взаимозависимостей, чтобы приспособиться к изменениям в индивидуальных характеристиках [6].

Картина развивающихся паттернов взаимодействия на фоне непрерывности межличностных связей подразумевает, что отношения в подростковом возрасте претерпевают трансформацию в сторону паттернов, которые помогают поддерживать связи между людьми, допуская при этом изменения в сторону соответствующих уровней индивидуализации и автономии по ме-

ре взросления подростков. Тем не менее, упор делается на законную преемственность, которая препятствует быстрой реорганизации поведения. Биологическое и когнитивное созревание может взаимодействовать с этими процессами и придавать дополнительный импульс изменениям в развитии. Необходима дополнительная информация о вариациях конфликтов в подростковом возрасте и об условиях, определяющих их природу и значение для развития [6].

Например, корреляты конфликта между средним детством и подростковым возрастом еще не определены. Точно также мало известно о том, как разворачиваются разногласия и как динамика конфликта определяет исход. Возможно, наиболее важным является то, что сложное взаимодействие между контекстом, созреванием и характеристиками отношений плохо изучено [5]. Форма и функция нормативного подросткового конфликта должны быть определены до того, как теоретические предположения, касающиеся роли конфликта в подростковом развитии, могут быть адекватно проверены.

Перспективы социальных отношений подчеркивают необходимость дополнительных исследований роли конфликта в подростковом развитии. В литературе отсутствуют обсервационные исследования, сравнивающие конфликтное поведение подростков с их родителями и сверстниками. Точно так же необходимы лонгитюдные исследования конфликтов, чтобы отделить возраст и половое созревание от влияния когнитивных и социальных вех. Наконец, абсолютно необходимо большее разнообразие сэмплов и настроек. До тех пор, пока такие исследования не будут завершены, следует с осторожностью делать выводы об объяснительной силе точек зрения на социальные отношения. Хотя имеющиеся данные предполагают стабильность в разные возрастные периоды и различия между отношениями и контекстами, убедительная проверка модели ожидает исследования, предназначенного для выявления различий с помощью процедуры множественных методов, которая устраняет сложности, связанные с дисперсией метода. Применение теории справедливости к отношениям между детьми и подростками — относительно новое направление [3].

Таким образом, ему еще предстоит полностью учесть все критические переходы в развитии. Однако даже в своей зарождающейся форме, очевидно, что перспектива социальных отношений обладает значительной объяснительной силой. Возможно, наиболее важным для исследователей подросткового развития является то, что она предлагает альтернативную теоретическую модель, которая предлагает и описывает непрерывность изменений [6].

Можно сделать вывод, что конфликтность подростка часто вызвана стремлением удовлетворить свои потребности, из которых главная — это признание взрослых и сверстников. Ведь подросток это уже не ребенок, но еще не взрослый. Он мыслит, как взрослый, а поступает, как ребенок, поэтому ему нужно помочь: развить умение предупреждать конфликт, создавать такие условия, когда поводы для противоборств не будут возникать в образовательной среде и семье.

*Список использованных источников:*

1. Веденеева, Л.В., Елисеева, А.Г., Охременко, И.В. К проблеме одиночества в молодежной студенческой среде / Современные тенденции развития социально-экономических систем. Материалы международной научно-практической конференции. 2018. С. 303-306.
2. Данилова, М.Н., Охременко, И.В. Стресс как психологическое состояние / Проблемы современного социума глазами молодых исследователей - XI. Материалы XI Всероссийской научно-практической конференции преподавателей, студентов, магистрантов и аспирантов. Волгоград, 2019. С. 462-464.
3. Коровниченко, Е.Ю., Охременко, И.В. Проблема молодежного экстремизма в современном обществе / Проблемы современного социума глазами молодых исследователей - XI. Материалы XI Всероссийской научно-практической конференции преподавателей, студентов, магистрантов и аспирантов. Волгоград, 2019. С. 472-475.
4. Макаренко, А.А., Мальцева С.Б., Охременко, И.В. К проблеме девиантного поведения молодежи / Современный менеджмент: проблемы, анализ тенденций, перспективы развития. Материалы IV международной научно-практической конференции. Волгоград, 2022. С. 91-94.
5. Охременко, И. В. Конфликтология: учебное пособие для вузов / И. В. Охременко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 154 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05147-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/515063> (дата обращения: 05.03.2023).
6. Охременко, И.В. Теория поколений как система поколенческих феноменов / Теория, методика обучения и воспитания в современном образовательном пространстве. Материалы III всероссийской (национальной) научно-практической конференции. Под общей редакцией А.Н. Бурова. 2020. - С. 95-97.

*Персон А.Э.*

*студент 3 курса направления «Менеджмент»*

*Научный руководитель: Тищенко Л.И.*

*старший преподаватель кафедры менеджмента, учета и финансов*

*Минский филиал РЭУ им. Г. В. Плеханова*

*(Беларусь, г. Минск)*

## **КОМПЕТЕНЦИИ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ЛИЧНОСТНУЮ, СОЦИАЛЬНУЮ И ПРОФЕССИОНАЛЬНУЮ УСПЕШНОСТЬ СОТРУДНИКА В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Аннотация.** В статье рассматриваются особенности профессионального развития современной личности через призму формирования человека как субъекта трудовой деятельности. Выделяются не только основные компетенции для сотрудника, но и дополнительные требования к компетентности, востребованные в условиях цифровизации экономики. **Ключевые слова:** компетенции, трудовая деятельность, коммуникации, креативность, самообразование, цифровая грамотность.

Среди различных видов социальной жизнедеятельности личности особое место принадлежит профессиональной деятельности. Процессы профессионального функционирования формируют определенные социально-психологические особенности личности как субъекта деятельности и объекта управления. Профессионал может творчески преобразовывать свою трудовую среду, расширяя область приложения своих сил, совершенствовать

компетенции, накапливать и развивать человеческий и социальный капитал. О сотрудниках организации, в первую очередь, говорят, как о специалистах той или иной квалификации, оценивая их профессиональное мастерство в конкретной сфере трудовой деятельности. В соответствии с этим, профессионал — это человек, прошедший специальную подготовку и владеющий знаниями, умениями и навыками решения определенного класса трудовых задач или, согласно современной терминологии, — профессиональными компетенциями, необходимыми для их выполнения.

Однако, профессионализм — это не только достижение человеком высоких производственных показателей, но и особенности его профессиональной мотивации, уникальность мышления и представления о принципах взаимодействия и управления в организации, система его коммуникаций, ценностных ориентаций и индивидуального осмысления трудовых процессов. Исходя из этого, логичнее рассматривать профессионализм как интегральную характеристику человека, проявляющуюся в его деятельности и в общении. Являясь продуктом индивидуального совершенствования человека в ходе накопления им опыта трудовой практики, профессионализм и сам становится фактором дальнейшей судьбы профессионала. Ведь на этапе вступления в самостоятельную жизнь и в периоде освоения профессии, в психике человека происходят существенные изменения, которые затрагивают основные формы и направления духовного развития индивида, его сознания, отношения к деятельности, формирования личности в целом.

Исследование особенностей профессионального роста через призму становления и раскрытия человека как субъекта трудовой деятельности, субъекта индивидуальной активности, позволяет систематизировать и структурировать личностно-деятельностные характеристики профессионала, перейти на новый масштаб осмысления актуальных проблем и содействия профессиональному совершенствованию человеческого ресурса. Авторитетные исследователи отмечают, что в процессе динамики профессионального созидания модифицируются все взаимосвязанные компоненты человека (биологический, индивидуальный, социальный) как субъекта трудового функционирования. К примеру, Бернард Ливехуд выделил три этапа профессионального развития человека в обществе [4]:

1. биологическое развитие специалиста, формирование его индивидуальных критериев работоспособности и трудовых навыков;
2. психическое развитие, обусловленное эволюцией личностных особенностей и спецификой деятельности специалиста;
3. творческое саморазвитие.

Согласно обобщенным аналитическим данным социально-психологических исследований глобальных моделей компетенций (ОЭСР, WEF, ЦПУП, P21) ведущими компетенциями, определяющими личностную, социальную и профессиональную успешность человека в современном мире (до 2030 года), определяются следующие [2, с. 58]:

1. критическое мышление и умение решать задачи (анализ информации и ситуаций, конкретизация выводов, прогнозирование последствий, ар-



гументация, выбор оптимальных способов и действий, способность принимать решения и регулировать проблемы);

2. коллаборация (сотрудничество, анализ и оценка ситуации и результатов взаимодействия, ориентация на общий результат, работа в команде);

3. коммуникации (коммуникабельность, понимание партнера, способность ясно выражать свои мысли и слышать собеседника, уверенность в формулировании личной позиции, гибкость, коммуникативная вариативность, кросс-культурное взаимодействие, умение отстаивать свои национальные ценности, уважение к другим культурам);

4. креативность (творческое начало, нестандартность решений, стремление понять суть вещей и явлений, новаторство, предприимчивость, открытость к изменениям).

Актуальными и значимыми характеристиками такой современной гармоничной личности обозначаются также:

1. способность к самоорганизации и планированию своей деятельности (тайм-менеджмент, самомотивация, автономность, независимое поведение);

2. эмоциональный интеллект (эмпатия, способность точно воспринимать свои эмоции и чувства других, понимать причины эмоций, управлять своими эмоциями, уметь формировать позитивный эмоциональный фон и использовать созидательные эмоции для решения поставленных задач);

3. способность к самообразованию и выстраиванию карьеры (склонность к обучению и развитию, любознательность, рефлексия, целеполагание, навыки приоритизации);

4. ценности и установки (общечеловеческие идеалы, смысло-жизненные ориентации, принципы социального взаимодействия в глобальном мире).

Особые требования предъявил к современному профессионалу новый этап социально-экономического развития человеческого общества под влиянием глобальной цифровизации и осознания прогрессивным человечеством глобальных угроз существующему миропорядку и жизни на планете. С наступлением XXI века человечество на фоне развития цифровых технологий вступило в эру Четвертой промышленной революции. В ходе этих революционных глобальных трансформаций появились новые цифровые экосистемы, компонентами производственной индустрии стали роботизированные производства и «умные» города и предприятия [1, с.187]. Цифровизация предоставила человечеству неиссякаемый потенциал для формирования устойчивых экономических, социальных и природных систем, способных существовать по законам «зеленой» экономики, динамического равновесия и развития, учитывающих интересы и ныне живущих, и будущих поколений. Но для этого необходимы не только новые технологии, но и актуальные профессиональные, кросс-культурные коммуникационные компетенции для выполнения задач устойчивого развития на основе взаимопонимания и сотрудничества в научно-исследовательской области, обмена мировыми от-

крытиями и инновациями на принципах приверженности общечеловеческим ценностям единого глобального мира [5, с.8].

Важно также отметить, что в условиях цифровизации экономики происходит формирование и дополнительных требований к компетентности, обусловленных не только трансформацией управления организационной системой в целом и отдельными бизнес-процессами, но и изменением моделей поведения человека, уровнем его профессиональных навыков и обеспечением их приумножения. В системе управления человеческими ресурсами на данном этапе экономики пользуются спросом соответствующие моменты знания по формированию цифровых компетенций и использованию цифрового человеческого капитала, характерных для процессов цифровизации. При этом акцент надобно сосредоточить не только на фундаментальные ИТ-компетенции сотрудника, но и на гибкость, быструю обучаемость, и, разумеется, на его подготовленность к осознанному признанию ценностей организационной культуры. Ключевыми компетенциями (драйверами цифровой экономики), наряду с уже привычными навыками системного разрешения возникающих проблем, критического восприятия и эффективных межличностных коммуникаций, востребованными являются и другие: аналитические навыки и умение работать с большими объемами данных, креативность, цифровая грамотность, гибридные компетенции, расположенность к освоению новых технологий, быстрая реакция, способность к многозадачности, навыки творческой работы в разных проектных командах, трансдисциплинарность, on-line коммуникативные навыки и стрессоустойчивость. А для руководителей весьма актуально умение интегрировать цифровые компетенции в традиционную систему управленческих знаний, умений и навыков в решении кадровых вопросов, поскольку для реализации цифровой модели развития бизнеса нужны управленцы и с новой технической подготовкой, и с видоизмененным менталитетом [3, с. 101].

Следует обратить внимание и на то, что одним из значимых критериев профессиональной успешности современного менеджера, как неразрывного составного элемента коммуникативной компетентности в системе управления, является конфликтологическая компетенция, включающая в себя грамотность о диапазоне альтернативных стратегий поведения его сотрудников в конфликте и умение адекватно реализовывать эти стратегии в конкретной обстановке [6, с. 212].

Таким образом, социально-психологическая характеристика успешного сотрудника представляет собой комплексную совокупность индивидуальных свойств и компетенций, которые оцениваются соответствующим оптимумом развития и востребованности в социальной среде и находятся во взаимосвязи.

В заключение необходимо отметить, что одним из актуальных обсуждаемых вопросов психологии труда и особенностей управления в этой сфере, называется вопрос о том, в какой мере профессиональная успешность зависит от личных способностей работника и насколько возможны в организации компенсация и развитие профессионально-значимых компетенций,

востребованных в современной социальной системе, какие методы управления будут способствовать формированию успешного профессионала в индивидуальном и социальном аспектах.

*Список использованных источников:*

1. Бородин, О.И. Ключевые концепции менеджмента в условиях цифровизации экономики / О.И. Бородин, Н.А. Кустова // Развитие бизнеса и финансового рынка в условиях цифровизации экономики: материалы III Всероссийской научно-практической конференции, ноябрь 2020 г., Волгоград / Волгоградский филиал ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова». – Волгоград: Сфера, 2021. – С. 186-189.
2. Горнякова, М.В. Социально-психологические проблемы профессионального развития в современном мире / М.В. Горнякова // Знания и образовательные технологии: теория и практика: Сборник научных трудов по материалам Междун. научно-практич. конференции, 30 ноября 2019 г., Санкт-Петербург: Профессиональная наука. – 2019. – С. 58-61.
3. Кузьменчук, И. В. Особенности рынка труда в условиях цифровизации / И.В. Кузьменчук, Н.А. Антипенко, Л.И. Тищенко // Социально-экономическое развитие региона: опыт, проблемы, инновации. Сборник трудов VII Международной научно-практической конференции. Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Смоленский филиал. – 2020. – С. 247-251.
4. Ливехуд, Бернад. Кризисы жизни – шансы жизни: развитие человека между детством и старостью: [пер. с нем.] / Бернад Ливехуд. – Калуга: Духовное познание. – 1994. – 217, [4].
5. Тищенко, Л.И. О необходимости перехода от традиционной модели экономического роста к «зеленой» экономике / И.В. Кузьменчук, Л.И. Тищенко, Р.Ю. Урсан // Научный аспект. – 2020. Т. 1, № 1. – С. 5-12.

**Попова Е.С.**

*студент 2 курса направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент»*

*Научный руководитель: **Охременко И.В.**, к.социол.н., доцент*

*Волгоградский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова*

*(Россия, г. Волгоград)*

## **ВНУТРИЛИЧНОСТНЫЙ КОНФЛИКТ КАК СПОСОБ САМОРЕАЛИЗАЦИИ**

**Аннотация.** В данной статье уточнено понятие внутриличностного конфликта и его последствия для личности. Представлен краткий обзор теоретических посылов исследования индивидуации К.Г. Юнга. Проанализирован процесс самореализация как позитивного последствия внутриличностного конфликта.

**Ключевые слова:** внутри личностный конфликт, самореализация, индивидуация, личные интересы, феномен конфликта, потребности, конструктивные, деструктивный последствия конфликта, интеграция внутриличностных сил.

Конфликты являются неотъемлемой частью жизни человека в социуме и его взаимодействия с другими людьми. Они возникают повсеместно и при разных обстоятельствах. Одним его из видов является внутриличностный конфликт [6]. Феномен внутриличностного конфликта как сложного психологического явления с древних времен занимает одно из главных мест в философии и психологии. Оправданный интерес к нему вызван его значимым влиянием на качество человеческой жизни. Дадим определение данному по-

нятию [4]. Внутриличностный конфликт – это состояние внутренней структуры личности, характеризующееся противоборством ее элементов. Он возникает в условиях, когда в сознании человека сталкиваются равные по значимости и противоположные по направленности интересы, побуждения, потребности. Внутриличностный конфликт означает внутреннюю борьбу, разрешение которой может привести к социальному, когнитивному или эмоциональному созреванию личности [2].

Считается, что внутриличностный конфликт является неотделимым элементом формирования психики индивида. Следовательно, последствия внутренних конфликтов могут иметь положительные аспекты для личности (то есть конструктивные) или отрицательные аспекты (то есть деструктивные), как показано на рисунке 1.



Рисунок 1 - Последствия внутриличностного конфликта

Деструктивными (негативными) последствиями внутриличностного конфликта являются те нерешенные моменты, которые обостряют расщепление личности, переходят в кризисы либо способствуют формированию реакций невротического характера, появлению агрессии, снижению активности деятельности, психической дезорганизации личности и так далее [3].

Остановимся подробнее на конструктивных последствиях внутриличностного конфликта. Положительным считается противостояние, которое имеет максимальное развитие противоположных структур и характеризуется минимальными личностными затратами на ее разрешение. Одним из вариантов позитивных последствий является конструктивное преодоление внутриличностной конфронтации [5]. Индивид может осознать свою личность только путем разрешения внутреннего противостояния и внутриличностных конфликтов. Внутриличностное противоборство может помочь развить адекватную самооценку, которая способствует личной самореализации и самопознанию [1].

Внутриличностный конфликт по определению является частным опытом. Его невозможно наблюдать, и у него нет четкой, надежной метрики. Ранние научные психологи полагались на самоанализ, чтобы получить представление о мыслях, практику, модифицированную и популяризированную психологами для исследования эмоциональных состояний. К.Г. Юнг, основоположник аналитической психологии, считал, что развитие личности – это динамичный процесс, который происходит в течение всей жизни [6]. С точки зрения Юнга, результатом стремления различных компонентов личности к единству является обретение самости, формирование неповторимой и целостной личности. Развитие каждого человека уникально, оно включает процесс индивидуации – динамичный и эволюционный процесс интеграции многих противоположных внутриличностных сил. Результатом осуществления индивидуации является самореализация. Он считал,

что этот этап развития личности достигается только способными и высокообразованными людьми, имеющим, к тому же, достаточный досуг [4].

Можно привести пример внутриличностного конфликта из жизни. Девушка с детства мечтала быть художником, но все в семье были врачами. Родители диктуют ей определенное будущее – пойти в медицинский университет. Общественные стереотипы говорят о том, что профессия врача ценна и серьезна, в то время как за "художества" ничего нельзя получить. Девушка стоит перед трудным выбором. Эта ситуация побудила ее начать узнавать свое истинное "я". Например, она всё же пошла учиться на художника, вопреки установкам родителей и общества. Если бы не это противоречие, она бы не осознала, насколько творческая самореализация является для неё приоритетной ценностью. Она не поняла бы, что может противостоять общественному мнению, защищая свои собственные границы. Она узнала, что можно идти своим путем, не подчиняясь мнению большинства [6].

Следовательно, можно сделать вывод, что внутренний конфликт личности может либо повредить ее психическому и физическому здоровью, либо напротив - ускорить процесс самосознания и направить человека на мобилизацию своих способностей. Успешное преодоление внутриличностных конфликтов дает энергию, мотивацию для достижения целей и обеспечивает идеально благоприятные условия для личностного роста и совершенствования.

*Список использованных источников:*

1. Ведмеш, Н.А. Внутриличностный конфликт // Психология и психиатрия: [сайт]. — URL: <https://psihomed.com/vnutrilichnostnyiy-konflikt/>
2. Данилова, М.Н., Охременко, И.В. Стресс как психологическое состояние / Проблемы современного социума глазами молодых исследователей - XI. Материалы XI Всероссийской научно-практической конференции преподавателей, студентов, магистрантов и аспирантов. Волгоград, 2019. С. 462-464.
3. Козменко, В.В., Наумлюк, А.Г. Внутриличностный конфликт // Материалы XII Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум 2020». — URL: <https://scienceforum.ru/2020/article/2018021885>
4. Коровниченко, Е.Ю., Охременко, И.В. Проблема молодежного экстремизма в современном обществе / Проблемы современного социума глазами молодых исследователей - XI. Материалы XI Всероссийской научно-практической конференции преподавателей, студентов, магистрантов и аспирантов. Волгоград, 2019. С. 472-475.
5. Макаренко, А.А., Мальцева С.Б., Охременко, И.В. К проблеме девиантного поведения молодежи / Современный менеджмент: проблемы, анализ тенденций, перспективы развития. Материалы IV международной научно-практической конференции. Волгоград, 2022. С. 91-94.
6. Охременко, И. В. Конфликтология: учебное пособие для вузов / И. В. Охременко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 154 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05147-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/515063> (дата обращения: 05.03.2023).
7. Русанова, Н.А., Вербина, Г.Г. Внутриличностный конфликт в рамках исследования жизненной перспективы личности // Психология. Историко-критические обзоры и современные исследования. — 2018. — Т. 7. — № 1А. — С. 30-36.

8. Шнайдер, В.Ф., Талалуева, Т.А. Современные аспекты теории личности К.Г. Юнга // Символ науки. — 2021. — №10–2. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-aspekty-teorii-lichnosti-k-g-yunga>

**Савина С.А.**

*к. с.-х. н., доцент кафедры менеджмента и маркетинга  
Волгоградский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова  
(Россия, г. Волгоград)*

## **ОСОБЕННОСТИ ЛИЧНОСТИ ИНТЕРНЕТ-ЗАВИСИМЫХ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ**

**Аннотация:** В данной статье рассматривается феномен интернет-зависимости как одной из наиболее распространенной в современное время формы аддиктивного поведения. В рамках работы описывается история развития представлений о диагностике интернет-зависимости и влияния ее на современную культуру.

**Ключевые слова:** Интернет, аддикция, поведение, виртуальная реальность.

Интернет у обычных людей начал масштабно появляться около 20 лет назад, в то время как пользователей сети было около 1 млн, однако на данный момент эта аудитория составляет более 120 млн россиян, а десятая часть из этих людей и вовсе не представляет повседневности без возможности выхода в Интернет. В начале 2000 года скорости передачи данных хватало для удобной работы электронной почты, но уже в третье десятилетие XXI века мы шагнули с технологиями, которые массово влияют на культуру, формируя картину мира современного человека. Именно поэтому тема интернет-технологий набирает свою популярность молниеносными темпами, что объясняется их новизной и малой изученностью. Такая большая динамика и глобальное влияние на молодежь определяют актуальность исследований психологии интернета.

В 1995 году впервые было озвучено понятие определения "Интернет-зависимость" доктором Айвен Голдберг. Этим термином Голдберг описывал долгое, абсолютно неконтролируемое и нездоровое нахождение в сети Интернет. Психологический феномен зависимости изучали клинический психолог К. Янг и психиатр А. Голдберг. Айвен Голдберг выделил набор диагностических критериев, чтобы определять наличие интернет-зависимого поведения [3, с. 139]. Позже создавались исследовательские и консультативно-психотерапевтические службы по этим вопросам. В 1998-1999 годах исследователями К. Янг, Д. Гринфилд и К. Сурратт были опубликованы первые монографии. А в 1998 году, интернет-зависимость была абсолютно выделена как отрасль исследований и сфера оказания людям практической психологической помощи.

Для России нового времени характерна социальная аномия, которая выражается в утрате авторитета у развивающейся личности «традиционных» социальных институтов, что делает интересным сеть интернет как новый институт социализации личности. Помимо этого, российскую выборку

отличают от западноевропейской особенности взаимосвязи активности использования интернета и целый ряд ценностей.

Один из факторов интернет-зависимого поведения – уход от себя настоящего. Глобальная сеть Интернет открывает новые возможности для реализации собственных фантазий и желаний и позволяет человеку быть тем, кем ему хочется. Благодаря анонимности, виртуальной групповой принадлежности и расширению возможностей коммуникации человек придумывает некий образ, предпочитая виртуальную жизнь реальной. Такая система расстановки ценностей и предпочтений позволяет человеку «избегать» окружающую реальность, но не решать вопрос реализации собственной жизни, поэтому, когда человек возвращается в “суровую” реальность, то чувствует себя еще хуже, чем до выхода в интернет.

Главной из этих проблем было искажение времени, которое даже привело к некоторым физическим жалобам, таким как нарушение режима сна и усталость [5, с. 21]. Студенты также могут испытывать серьезные академические проблемы, в конечном итоге это привело к плохим оценкам, испытательному сроку и даже исключению из университетов. Другие вопросы, вызванные патологическим использованием Интернета, включают разрушенные браки, финансовые трудности и разногласия в отношениях (сексуальные/романтические, родительско-детские и дружеские проблемы).

В России тематика интернет аддикционного поведения начинает развиваться только в последнее десятилетие. А. Е. Войкунский определил критерии интернет-аддикции. В.Д. Менделевич отметил основные типы интернет-зависимых пользователей [4, с. 322]. В. А. Лоскутова изучала культуральные особенности российской аудитории. А.Е. Жичкиной, А. Ю. Егоровым, Н. А. Кузнецовой, Е. А. Петровой, И. В. Чудовой были исследованы особенности личности интернет-зависимых пользователей.

Также среди отечественных специалистов можно выделить Ц.П. Короленко, который последовательно отстаивает самодостаточность психологических форм аддикций. "Элементы аддиктивного поведения, - пишет он вместе с Н.В. Дмитриевой, - свойственны каждому человеку, который уходит от реальности путем изменения психического состояния [2, с. 202]. Если стремление уходить от реальности может быть связано с изменением психического состояния человека и становится центральной идеей, приводящей к отрыву от реальности – здесь мы уже можем говорить о проблеме, связанной с интернет-зависимым поведением.

Изначально интернет рассматривали в качестве военной структуры, и он был придуман для совершенствования и осуществления военных целей. Но при этом за последние 20 лет произошел огромный рывок в компьютерных технологиях, что на данный момент интернет-пространство связывает все мировое сообщество. И как следствие такого масштабного и доступного использования появляется такая проблема как интернет-зависимость. До сих пор ведутся дискуссии по поводу является ли интернет-аддикция психическим расстройством и нужно ли лечить такое расстройство специальными техниками бихевиоральной терапии. Другие исследователи считают, что

сеть интернет — это специфическая среда обитания, к которой не может быть зависимости, так как не задействованы вещества, которые действуют на психическое сознание человека. Кроме того, до сих пор нет единого правильного определения феномена интернет-аддикции, и правильной формулировки этого состояния. Это связано с тем, что человек способен оказаться вовлеченным в применении онлайн-средств в такой высокой степени, что это негативно сказывается на других аспектах его жизнедеятельности.

В заключении рассмотрим некоторые типы интернет-зависимости [6, с. 31]. Согласно классификации Кимберли Янг, существуют пять основных типов интернет-зависимости. Первый тип характеризуется непосредственным влечением к посещению различных интернет-сайтов с сексуальным подтекстом (порносайты, киберсекс) и имеет название киберсексуальная аддикция. Следующий тип квалифицируется как зависимость от интернет-знакомств и избыток друзей в социальных сетях, то есть количество виртуальных друзей намного превышает количество друзей в реальной жизни. Третий тип зависимостей отмечается в навязчивой потребности находится в сети Интернет, играть в различные азартные игры, сюда можно отнести гэмблинг, а также участие в аукционах и совершение бесконечных покупок в онлайн-магазинах. Следовательно, зависимость выражается в навязчивой потребности постоянной траты денег в интернет-платформе, как способ снятия синдрома тревоги и стресса. Четвертый подтип по Кимберли Янг характеризуется нескончаемым поиском информации в онлайн-платформе, то есть информационной перегрузкой. Зависимость от получения информации отмечается только в том случае, когда человек не имеет какой-либо цели или задачи в получении сведений, а делает это для удовлетворения своих потребностей. При этом большую часть времени человек находится в поисковых сайтах, базах данных и путешествует по сети интернет неограниченное количество времени. И последний пятый пункт, который выделила Кимберли Янг — компьютерная зависимость. Она образуется в результате экспансивного нахождения в компьютерных играх, различных стратегиях и социальных сетях.

За последнее время Интернет стал занимать одну из главных ролей в нашей жизни. С образованием новых и современных технологий, которые совершенствуются с каждым днем, люди могут использовать сеть интернет в любом месте и в любое время. Сегодня им пользуются почти все люди, имеющие смартфон, планшет или компьютер. Большинство людей уже не представляют свою жизнь без выхода в сеть, так как каждый день мы пользуемся телефонами, смотря погоду, новости, работаем удаленно через интернет и общаемся в социальных сетях.

*Список использованных источников:*

1. Гурьева, Л.П. Психологические последствия компьютеризации: функциональный, онтогенетический и исторический аспекты/ Л.П.Гурьева // Вопросы психологии. - 2013. - №3. С. 5-16.
2. Короленко, Ц.П. Социодинамическая психиатрия./ Короленко Ц.П., Дмитриева Н.В. — М.: «Академический Проект», - 2020. 460 с.



3. Матасова, И.Л. Проблема компьютерной зависимости и ее актуальность в современной социокультурной ситуации/ Матасова И.Л. // Вестник Московского городского педагогического университета. Сер.: Информатика и информатизация образования. -2016. №6. С. 138–141.
4. Менделевич, В.Д. Руководство по аддиктологии. / Под ред. проф. В. Д. Менделевича. - СПб.: Речь, 2017.—768 с.
5. Юрьева, Л.Н. Компьютерная зависимость: формирование, диагностика, коррекция и профилактика: Монография / Л.Н. Юрьева, Т.Ю. Ботьбот // Днепрпетровск: Пороги. – 2016. – 196 с.
6. Янг, К. Диагноз - интернет-зависимость К.Янг //Мир Интернет.- 2020. № 2. С. 24-36.

*Тищенко Л.И.*

*старший преподаватель кафедры менеджмента, учета и финансов*

*Махакей А.Е.*

*студент 3 курса направления «Менеджмент»*

*Минский филиал РЭУ им. Г. В. Плеханова*

*(Беларусь, г. Минск)*

## **СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОВЕДЕНИЯ КОНФЛИКТУЮЩИХ СТОРОН И ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ**

**Аннотация.** Формирование комфортного, для всех участников организационных коммуникаций, социально-психологического климата стимулирует рост производительности труда и предупреждает деструктивный эффект конфликтности. Поэтому в условиях формирования новых, более конкурентоспособных, моделей экономического развития от управленцев требуются конфликтологические компетенции и навыки гармонизации личных интересов современных сотрудников и организационных целей.

**Ключевые слова:** конфликт, противоречие, элементы конфликта, противоборство, управление конфликтами.

Современная наука предоставляет достаточное количество системных концепций по исследованию различных аспектов конфликтно-образующего взаимодействия в социуме. Конфликт многими воспринимается как противоборство сторон, демонстрирующих откровенное расхождение интересов за конкретные приоритеты (статус, ресурсы, власть), где каждый конфликтующий участник считает поведение других неприемлемым для себя. Имеет место быть различные формулировки конфликта, однако, все без исключения, они акцентируют внимание на присутствии раскола, который обретает конфигурацию диссонанса, в случае, если имеется в виду общение людей.

Термин «конфликт» в заимствовании с латинского языка обозначает отсутствие единства, спор, противоречие, несовместимость. Конфликт характеризуется и как борьба двух антагонистических сторон, стремительно оберегающих собственный круг интересов. Наряду с этим, в социальной психологии единодушного мнения о квинтэссенции термина «конфликт» не находится. К примеру, в психологическом словаре А.В. Петровского конфликт интерпретируется, как «столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, суждений или взглядов оппонентов, либо субъектов взаимодействия». А. Г. Здравомыслов, автор трудов по вопросам со-

циологии конфликта, убедительно подчеркивает, что конфликт — это значимый элемент системы человеческих коммуникаций в социальной среде. Данная модель взаимосвязи возникает среди вероятных либо конкретных субъектов взаимодействия в обществе, позиции которых определяются противодействующими идеалами и общепризнанными принципами, увлечениями и потребностями. Согласно Л. Козеру, социальный конфликт — это конкуренция за преимущества и притязания на престижное положение, властные полномочия и ресурсы, целями которой объявляются нейтрализация, причинение вреда или ликвидация соперника. Р. Дарендорф, уважаемый западный исследователь социального конфликта, определяет его как «всякое отношение между элементами, которое допускается характеризовать через непредвзятые (латентные) либо субъективные (очевидные) противоположности» [5, с.73].

В обобщенном варианте конфликт допускается обозначить, как кооперацию социальных субъектов, которая демонстрируется в противоборстве, присутствии резких противоречий, сопровождаемых негативными чувствами. Чтобы осознать управляющие персонами предпосылки вхождения в разногласие, следует анализировать внутриличностные компоненты конфликтной природы поступков человека. А факторы, определяющие межличностные связи и их самобытность, формируют социально-психологическую модель поведенческих реакций человека.

В сознании людей конфликт, обычно, связывается с такими негативными его проявлениями, как непродуктивные потери времени и ресурсов на конфронтацию, осложнение социально-психологического комфорта, появления симптомов отрицательных эмоций, душевных переживаний, стресса, недоверия, нарушения партнерских связей, срыв отлаженных производственных циклов, снижение производительности и прекращение командного сотрудничества.

Вместе с тем, ряд теоретических исследований и современная практика «диагностировали» в конфликте и наличие потенциально позитивных функций. Любопытно, что в китайском языке иероглиф «конфликт, кризис» сформирован соединением иероглифов «риск, опасность» и «благоприятная возможность», то есть, в нем предусмотрен сильный синергетический конструктивный эффект. В этом проявлении конфликт активизирует инициативность его участников, стимулирует обмен информацией, выявляет их позиции, устремления и цели, индивидуальные способности, коллективный потенциал и способность личности к сотрудничеству, обнажает суть проблем, способствует внутригрупповому единству, и, в конечном итоге, обнаруживает и нейтрализует накопленные разногласия, побуждая к творчеству, креативности, инновациям, совершенствованию и созиданию. Если использовать оптимальную стратегию управления конфликтами, то продуктивное завершение конфликтов, как правило, содействует организационному прогрессу и социально-экономическому благополучию.

Авторы статьи разделяют мнения тех, кто воспринимает конфликт как социально-психологическое проявление коммуникаций людей, считающих,

что их интересы в данной ситуации и период времени несовместимы (то есть не достигаемы одновременно). Именно несовместимость целеполагания превращает взаимодействие противников в конфликт, ведь различие интересов само по себе не приводит к возникновению конфликта, ибо при профессиональной идентификации и профилактике конфликтных факторов стороны в состоянии реализовать индивидуальные интересы на «фундаменте» взаимовыгодного сотрудничества.

В структурной схеме каждого конфликтного процесса наглядно проявляются его составные ключевые компоненты [2]:

1. стороны (активные участники и другие заинтересованные лица);
2. предмет конфликта (суть спора);
3. представления о ситуации (восприятие);
4. мотивы (цели) сторон;
5. действия (по достижению поставленных целей).

Основные методики урегулирования (разрешения) конфликтов предусматривают обеспечение трансформации или устранение одного, или нескольких элементов конфликта.

Авторитетный исследователь И. Д. Ладанов, автор работ по практическому менеджменту, невербальным способам общения и психологии управленческой деятельности, разработал реальную тактику разрешения межличностных конфликтов, востребованных в управлении человеческими ресурсами. В рамках этой концепции можно выделить девять вариантов поведения конфликтующих сторон:

1. сохранение статуса: демонстрируется суровость позиции «бездейственное взаимодействие». Такая тактика применяется, когда необходимо выиграть время;

2. игнорирование противоречий: проявляется в отсутствии убедительных доказательств для противодействия и средней активности взаимодействия. Эта тактика используется в том случае, когда требуется навязать свою позицию, но нет полномочий по координации с другими лицами;

3. преобладание: выявляется неумолимость доказательств и высокая активность взаимодействия. Рекомендуются методы убеждения, внушения, поощрения и наказания. Стратегия применяется в условиях, когда нет времени для обсуждения, а руководитель считает свою точку зрения правильной;

4. жалоба на принятые правила «игры»: демонстрируется средняя степень гибкости и пассивное взаимодействие. Такой тип поведения уместен, когда требуется показать свою преданность узаконенным традициям;

5. соглашение: демонстрируется средняя степень гибкости и средняя активность взаимодействия. План применяется в тех моментах, когда стороны уверены, что сплочение невозможно. Обе стороны работают под своими лозунгами, но учитывают договоренности;

6. двухсторонние уступки: находят выражение в средней степени гибкости и высокой активности взаимодействия. Подобная стратегия может ис-

пользоваться в тех обстоятельствах, когда конкуренты ощущают явную выгоду от взаимных уступок или, когда отказ от уступок обойдется им дороже;

7. «фора» конкуренту: появляется высокая степень гибкости в доказательствах, но пассивность во взаимодействии. Вопреки разногласиям во взглядах, один конкурент отказывается от соперничества, поскольку оценивает эти разногласия несерьезными. Такие поступки уместны и в тех историях, когда в тактических вопросах можно получить стратегический выигрыш;

8. энтузиазм конкурентов: обнаруживается высокая степень гибкости и средняя степень взаимодействия. Используя такую стратегию, одна из сторон приглашает другую к разрешению проблемы и высказывает готовность проявить всяческое содействие в этом. Стратегия эффективна в ситуациях, когда другая сторона способна разрешить проблему, но не уверена в этом;

9. совместная деятельность: характеризуется высокой степенью гибкости и высоким уровнем взаимодействия. Стратегия состоит в совместной деловой дискуссии по точкам зрения, поиске и обнаружении обоюдовыгодного варианта, применяется в сложных диспозициях, а также в инцидентах, когда все участники конфликта хотят мирного исхода.

Задачами лиц, участвующих в процессах разногласий и принимающих решения по их сглаживанию в назревающей или реальной конфликтной ситуации становятся:

1. предотвращение конфликтов, способных принести отрицательные последствия;
2. минимизация затрат в ходе конфликта;
3. завершение конфликта с наименьшими потерями с использованием всех доступных позитивных возможностей.

Урегулирование конфликтом в коллективе включает оценку ситуации, выбор оптимальной стратегии поведения и ее реализацию. В организации, представляющей собой сложную систему с множеством элементов, многообразием горизонтальных и вертикальных связей, отношениями власти и субординации периодически возникают разные конфликты (горизонтальные, вертикальные, трудовые, бытовые, межгрупповые, межличностные, ролевые, позиционные, открытые, закрытые, конструктивные, деструктивные и др.). Причинами зарождения конфликтов могут быть противоречия, связанные с различиями представлений о целях, ценностях, интересах, способах организационной деятельности. С целью рационального разрешения конфликта должны быть исследованы его субъекты, их действия (роли конфликтующих), причины конфликта, цели конфликтующих сторон и сферы возможного сближения их позиций. Важно при этом сформулировать четкие и убедительные для конфликтующих правила, которые определяют взаимное уважение, уяснить, как осознает конфликт каждая из сторон, четко выразить предмет спора и обсуждения, оценить, что в действительности вызывает расхождение мнений, найти подходящие способы общения и начать урегулирование проблемы. Эффективность урегулирования руководителем

возникающего в организации конфликта определяется, прежде всего, выбором способа его разрешения – конкретного пути разрешения или снятия некоего противоречия, лежащего в основе конфликта [6, с.211].

Считаем, что заслуживает внимания профессионалов по управлению конфликтными процессами и, так называемые, структурные и межличностные методы решения конфликтов.

Структурные методы включают в себя разъяснение требований к работе, а также создание координационных и интеграционных механизмов регулирования (управленческой структуры, эксплуатационных служб, выполняющих связи между функциональными и целевыми группами, собраний с участием сотрудников разных отделов). Важно при этом разработать и обсудить общеорганизационные системные цели, для выполнения которых необходима командная деятельность сотрудников либо структурных подразделений и справедливая для всех мотивационная программа, направленная не только на организационную эффективность, но и на развитие индивидуального человеческого капитала.

Оптимальными способами регулирования межличностных конфликтов с учетом особенностей поведения конфликтующих сторон, как свидетельствует практика, являются:

- избежание столкновений, когда человек пытается «ускользнуть» от конфликта или отдалиться от него;
- нивелирование конфликтных ситуаций, в которых индивид старается не замечать конфликт или же ограничивать потенциальные возможности его выхода наружу, проявляя заботу о единстве коллектива;
- навязывание своего мнения в случаях, когда работник агрессивно продвигает личную точку зрения, вынуждая оппонента принять ее;
- компромисс в ситуациях возможности принятия позиции оппонента лишь до какого-либо момента;
- разрешение конфликта в результате совместного поиска механизмов устранения проблемы и взаимного соглашения противоборствующих сторон.

Таким образом, конфликт может быть управляемым и его негативные последствия минимизированы, но только в том случае, если главная цель управления конфликтом состоит не в том, чтобы устранить или предотвратить конфликт, а в том, чтобы сделать его продуктивным. Важно при этом акцентировать внимание и на том, что эффективность принятия управленческих решений в регулировании организационных конфликтов напрямую зависит от компетентности руководителя, его профессиональной позиции, обретенной в процессе познания и образования. Весьма существенную роль играет и жизненный опыт. Здесь также следует указать и на то, что «любое управленческое решение, принимаемое руководителем, должно осуществляться в рамках юридического закона» [4, с.32].

Несомненно, как считает Дарендорф, что конфликты – это источники инноваций и социальных перемен, ведь они не позволяют обществу застаиваться, так как постоянно создают напряжение. Особенно это необходимо

принимать во внимание на нынешнем этапе глобализации, цифровизации и переходе от традиционных моделей роста экономики к устойчивой и высокоэффективной форме ее развития – «зеленой» экономике, которую обоснованно называют общемировым трендом очередной ступени эволюции общественно-экономической формации человечества [3]. В этом периоде востребованы не только новые технологии, но и новое качество мышления, новый уровень восприятия общечеловеческих ценностей и жизненно-смысловых идеалов, новые компетенции, и, в том числе, в формировании более благоприятного социально-психологического климата и продуктивных человеческих взаимоотношений в коллективах. А так как особое значение в условиях трансформации социальных систем приобретает компетенция по прогнозированию возможных конфликтов, как одного из главных предпосылок их эффективного предупреждения, современный руководитель должен обладать конфликтологической компетентностью, чтобы минимизировать деструктивные последствия отдельно взятого конфликта в организации [1]. Кроме того, необходимо учитывать и воздействие цифровизации общества на формирование и приоритеты использования человеческих ресурсов, когда востребованными являются новые механизмы эффективного управления потенциалом сотрудников разных поколений, адекватные вызовам цифровой эпохи, с учётом специфики потребностей современных людей, моделей взаимоотношений и проблем их сотрудничества.

*Список использованных источников:*

1. Буров, А.Н. Влияние социально-психологического климата в коллективе на степень конфликтности / А.Н. Буров, В.О. Потоцкий // Развитие бизнеса и финансового рынка в условиях цифровизации экономики: материалы III Всероссийской научно-практической конференции, ноябрь 2020 г., Волгоград / Волгоградский филиал ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова». – Волгоград: Сфера, 2021. – С.190-192.
2. Демчук, А. Л. Особенности принятия решений в конфликтных ситуациях [Электронный ресурс] / А.Л. Демчук // Электронное научное издание Альманах Пространство и Время. — 2015. — Т. 9. — Вып. 2: Пространство и время принятия решений. — Стационарный сетевой адрес: 2227-9490e-arprovr\_e-ast9-2.2015.44.
3. Кузьменчук, И.В. О необходимости перехода от традиционной модели экономического роста к «зеленой» экономике / И.В. Кузьменчук, Л.И. Тищенко, Р.Ю. Урсан // Научный аспект. – 2020. Т. 1, № 1. – С. 5-12.
4. Мартысюк, П.Г. Нравственно-правовая ответственность в принятии управленческих решений / П.Г. Мартысюк // Право и современная экономика. Сборник материалов I Международной научно-практической конференции юридического факультета СПбГЭУ. – 2018. – С. 31-33
5. Сомкин, А.А. Конфликт личности и общества как крайняя форма проявления социальной оппозиционности между ними / А.А. Сомкин // Гуманитарий: актуальные проблемы гуманитарной науки и образования. № 2 (30), 2015. – С. 72-81.
6. Тищенко, Л.И. Конфликты в системе управления современной организацией / Л.И.Тищенко // Современные инновационные технологии и проблемы устойчивого развития общества. Материалы X международной научно-практической конференции. Минск. 2017. С. 211-215.

## СЕКЦИЯ 4 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

*Антипенко Н.А.*

*к.э.н., доцент*

*Минский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова  
(Республика Беларусь, Минск)*

### **ЦИФРОВИЗАЦИЯ АУДИТА В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ: СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД**

**Аннотация.** Изменившаяся реальность в условиях экономической неопределенности диктует новые требования поддержки бизнес-моделей и экосистем, обеспечивающих социально-гуманитарные приоритеты и устойчивое экономическое развитие. В данной статье обоснована необходимость пересмотра классического функционала аудита для достижения стратегических целей коммерческих компаний. Выявлены основные проблемы бизнес сообщества на долгосрочную перспективу развития, и предложен функционал их решения.

**Ключевые слова:** стратегический подход; аудит; бизнес; цифровая экономика; аудиторские услуги; аудиторские риски.

В современных реалиях развития цифровой экономики Республики Беларусь инновационные технологии являются мощным инструментом влияния на развитие бизнес-моделей и экосистем, обеспечивающих стратегические приоритеты и перманентное экономическое развитие. Главным компонентом в генезисе управления бизнесом выступает финансовая информация компании, которая должна отвечать качественным характеристикам, национальным и международным принципам и требованиям. Достоверность финансовой информации определяет качество принимаемых решений и подтверждается аудиторской практикой. В современном бизнесе особую значимость приобретает надежность финансовых данных. Серьезной угрозой качества отчетности являются различного рода искажения. С учетом широкого внедрения современных информационных технологий требования к единообразному толкованию финансовой отчетности компаний возросли еще больше. Инвестирование набирает обороты в режиме реального времени через всемирную электронную сеть, что является еще одним серьезным доводом в пользу унификации учетных стандартов. В самом ближайшем будущем ведение бизнеса на международном уровне будет невозможно без использования единых учетных нормативов, применимых вне зависимости от страны [1, с. 49].

Цифровизация экономики Республики Беларусь создает высокотехнологическую информационную среду поддержки ведения бизнеса. В условиях оцифровывания данных бухгалтерского (финансового) учета и аудита функций управления, бизнес – процессов и хозяйственной деятельности субъектов находится на стадии становления. Под влиянием оцифровывания бизнес - процессов существенно трансформировались методологические подходы и инструменты механизма управления эффективной деятельностью хозяйствующих субъектов.

При таких обстоятельствах важным моментом является разработка концепции формирования финансовой отчетности бизнес – субъектов Республики Беларусь. Учитывая данный аспект, к технологии формирования финансовых показателей отчетности предъявляется множество дополнительных требований, направленных на получение собственниками бизнеса полной и достоверной информации о деятельности компании. Финансовая отчетность на сегодняшний день - это основной информационный канал взаимодействия общества и бизнеса.

Современное состояние отраслей белорусской экономики можно характеризовать как неустойчивое, что связано с влиянием как внешних, так и внутренних факторов. Внешние факторы определяются существенными изменениями в конъюнктуре мирового рынка, санкциями в отношении предприятий -партнеров, социальной нестабильностью во многих регионах мира, которые не позволяют их рассматривать как целевые рынки. Внутренние факторы определяются значительной изношенностью основных производственных активов, недогрузкой мощностей, недостаточным ростом производительности труда, низким уровнем инноваций и неэффективным управлением [1, с. 48].

Новые условия деятельности компаний меняют характер и содержание бизнес-процессов и расширяют возможности повышения финансовой устойчивости бизнес-субъектов через внедрение цифровых инноваций в свою производственно-финансовую деятельность.

Поэтому в условиях цифровой трансформации национальной экономики, необходим дифференцированный подход к повышению эффективности деятельности каждого отдельно взятого субъекта экономики, так как в основе эффективности деятельности бизнес-субъекта лежит финансовая устойчивость, а между показателями текущего финансового состояния и долгосрочными перспективами экономической устойчивости существуют устойчивые причинно-следственные связи.

Исследуя эффективность деятельности бизнес-субъектов, нужно прежде всего оценивать совокупную эффективность, которая определяется по данным финансовой отчетности компании. Соответственно, развитие финансового учета, аудиторской практики и трансформация финансовых данных бизнес –субъектов является приоритетной задачей белорусской экономики [2, с.45].

Финансовый отчет, любой отчет о финансовом состоянии или о финансовых результатах деятельности бизнеса, правительства или другой организации чаще всего используется в более ограниченном смысле в торговых и финансовых кругах для обозначения отдельного формата показателей с учетом интересов пользователей. Баланс показывает на определенную дату, сумму и виды активов, а также обязательств и инвестиций владельцев (превышение активов над обязательствами). Баланс показывает также ликвидность бизнеса и его вероятную платежеспособность. Ликвидность измеряется готовностью, с которой активы могут быть конвертированы в денежные средства. Платежеспособность измеряется способностью фирмы пога-



шать свои долги в установленный срок. В практике, предпочтено использовать сравнительные балансы, показывающие финансовое состояние бизнеса за прошлые годы, показывают финансовые тенденции, изменения в ответ на изменяющиеся условия бизнеса и политику в таких вопросах, как погашение задолженности и расширение инвестиций в собственность за счет нераспределенной прибыли. В отчете о прибылях и убытках суммируются операции, которые принесли владельцам прибыль или убытки в течение конкретного периода времени, обычно года, между двумя последовательными балансами. Отчеты о прибылях полезны при описании элементов прибыльности, когда приводятся подробности о продажах или валовой выручке, себестоимости проданных товаров и некоторых расходах, таких как амортизация, обслуживание, налоги, проценты и арендная плата.

Расширение позиций крупными бизнес-корпорациями делает более полным раскрытие информации посредством интегрированной финансовой отчетности. Такой формат представления данных может быть мало полезен для многих пользователей, но они необходимы для инвестиционных консультантов и финансовых учреждений, оценки которых во многом определяют мнение рынка. Менеджмент считает подробные отчеты очень ценными. Стандартизированная финансовая отчетность является важной основой для многих этапов государственного регулирования и налогообложения бизнеса. Интегрированная отчетность позволяет изучать финансы корпорации, чтобы определить пригодность ее ценных бумаг для приобретения регулируемые инвестиционными институтами, такими как страховые компании и банки [2, с.44].

Цифровая трансформация белорусской экономики усилила роль разработки современных инновационных подходов и механизмов концепции финансового учета и аудита. Основываясь на современных инструментах обработки данных, облачных технологиях, современный аудит дает новые аналитические возможности как собственникам бизнеса, так и прочим заинтересованным пользователям. Учитывая важную роль и значение методологических подходов и учетно-аналитических механизмов в условиях цифровой трансформации экономики, возникает необходимость совершенствования соответствующей технологии развития финансовой отчетности и цифрового аудита, как стратегического инструмента управления компанией.

Кроме того, аудиторские организации и аудиторы должны учитывать, что в условиях пандемии повышается вероятность совершения недобросовестных действий и искажения финансовой отчетности. На фоне пандемии аудируемые лица могли изменить свои ИТ-системы и средства контроля за ними. Соответственно, аудиторским организациям и аудиторам необходимо оценить, насколько эти изменения повлияли на методологию аудита и формирования финансовой отчетности.

Внедрение информационных систем как со стороны заказчика, так и со стороны аудитора, осуществляется на тактическом и стратегическом уровне управления компанией. Информационные системы (ИС) управления служат для решения задач управления бизнес-процессами компании на так-

тическом уровне, к которому относятся процедуры среднесрочного планирования, анализа и организации работ. **Тактический уровень** (информационные системы управления) – процедуры среднесрочного планирования, анализа и организации работ. **Стратегический уровень** (системы поддержки принятия решений) – уровень руководства компании, принимающего стратегические долгосрочные решения, которые определяют основные направления деятельности компании на длительные периоды. На этом уровне рассматриваются вопросы выпуска и продвижения на рынок новой продукции, поиска новых рынков сбыта, выбора источников финансирования, привлечение инвесторов.

В условиях турбулентности экономики наблюдается рост аудиторских рисков, а также возникновение новых аудиторских рисков. Данное обстоятельство должно быть принято во внимание на всех этапах организации и проведения аудита финансовой отчетности бизнес-субъектов. Непрерывное совершенствование механизмов и методов аудита, внедрения в практику бизнес-структур интегрированных информационных систем и модулей, вызывает необходимость перманентного обучения топ-менеджеров и внутренних аудиторов в целях поддержания конкурентоспособности компании и возможности выхода на мировые рынки.

Цифровые технологии, особенно в условиях COVID-19, дают возможность как управленцам компании, как и внешним и внутренним аудиторам, оперативно использовать объективные данные для создания аналитических отчетов, а также текущих и перспективных стратегий повышения эффективности деятельности бизнес - субъектов.

Возможность достижения основных направлений развития цифрового аудита предполагает применение соответствующих цифровых технологий. В настоящее время специалисты выделяют инновационные технологий, которые существенно изменяют процедуру проведения внутреннего и внешнего аудита в субъектах хозяйствования: технология блокчейн, виртуальная реальность, дополненная реальность, искусственный интеллект, роботы, беспилотные устройства и др.

В Республике Беларусь, как и странах постсоветского пространства, большинство бизнес-субъектов сталкиваются с существенными проблемами в области оцифровывания данных. В первую очередь, это связано с отсутствием управленческих навыков работы с цифровыми активами, а также недостаточное количества квалифицированного персонала с учетом потребностей современного рынка. Кроме того, большинство бизнес-структур не имеют стратегий развития в условиях цифровизации экономики, в связи с недостаточным развитием информационно-коммуникационной инфраструктуры и неготовностью сотрудников компании к использованию современных информационных систем.

Анализом и мониторингом цифровых активов в компании должны заниматься, в первую очередь топ-менеджеры и внутренние аудиторы компании, а не только специалисты в области цифровых технологий.

Трансформация бизнес - процессов и внедрение новой системы управления в организации с учетом оцифровывания данных особенно в условия турбулентности экономики, вызванной COVID-19, требует от управленцев компании получение новых знаний в области идентификации и использования цифровых активов. Именно такой вектор в управлении бизнесом позволяет получить преимущества на современном рынке и стать более конкурентоспособным.

Развитию компании в условиях цифровой экономики присущи свои специфические факторы роста. В ее развитии огромное значение имеет интеллектуальный потенциал, включающий экономическую систему знаний, способностей и навыков участников бизнеса, направленный на достижение эффективного развития субъектов хозяйствования [1, с.42].

Новые условия деятельности субъектов хозяйствования трансформируют характер и содержание бизнес-процессов, что вызывает необходимость в постоянном обучении и приобретении новых знаний в области цифровых активов и капитала. Поэтому в условиях цифровой трансформации национальной экономики, необходим дифференцированный подход к качеству получаемой информации, формам внедрения образовательных программ и повышения профессиональных компетенций топ-менеджеров.

*Список использованных источников:*

1. Бусыгин, Д.Ю. Аналитическая оценка ключевых методов анализа угрозы банкротства / Д.Ю. Бусыгин // Бухгалтерский учет и анализ. – 2023. – № 1. – С. 42-49.
2. Бусыгин, Ю.Н. Долгосрочная стратегия развития предприятия по привлечению заемного капитала с использованием теории нечетких множеств / Ю.Н. Бусыгин // Бухгалтерский учет и анализ. – 2019. - № 5. – С. 43-47.

*Ануарбек И.Е.*

*магистрант 2 курса программы «Цифровой бизнес»  
Научный руководитель: Антипенко Н.А., к.э.н., доцент  
Минский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова  
(Республика Беларусь, Минск)*

## **ЭКСПЕРТИЗА КОНКУРЕНТНОГО ПОЛОЖЕНИЯ ПУБЛИЧНЫХ КОМПАНИЙ НА ОСНОВЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОДХОДА**

**Аннотация.** В статье проанализированы основные индикаторы конкурентного положения публичных компаний с учетом стратегических подходов для достижения устойчивого развития.

**Ключевые слова:** анализ, конкуренция, стратегический подход, управление, бизнес.

Деятельность предприятий в конкурирующих условиях бизнеса требуют от предпринимателей системной модернизации управления деятельностью по производству и распределению товаров и услуг.

Конкуренция – неотъемлемый элемент рыночной системы. Конкурентоспособность предприятия - способность производить и реализовывать товары (или оказывать услуги), которые по качественным и ценовым параметрам более привлекательны для покупателей, чем у конкурентов [4, с. 15].

В условиях ограничений по COVID-19 предприниматели во многих сферах испытали значительный спад экономической активности. В Казахстане представители полиграфического бизнеса просили признать отрасль официально пострадавшей. Конечно макроэкономическая ситуация в период пандемии увеличила давление на полиграфический рынок, но сложности у субъектов отрасли проявились по-разному.

Успешное управление деятельностью компетентными маркетологами и менеджерами на предприятии позволяет улучшать экономические показатели деятельности. Поэтому очевидно, что вопросы анализа конкурентного положения публичных компаний остры в современных условиях [2, с. 43].

Как известно, ключевая цель деятельности каждого предприятия состоит в стабильные динамики роста прибыли. Для этого важно не просто сохранение рыночных позиций предприятия, а обеспечение высокой степени конкурентоспособности предприятия [3, с. 27].

Однозначно победить в конкурентной борьбе возможно в случае, если предложить рынку товары (или услуги) более высокого качества или по меньшей цене. В этой связи следует отметить роль конкуренции, способствующей установлению «правил» на рынке «игрового поля», то есть действия надлежащего порядка в рыночной среде, гарантирующего производство оптимальных по соотношению «цена-качество» товаров и услуг. Ключевая цель конкуренции – получение максимально возможной прибыли на фоне противостояния конкурентам. Для построения эффективной конкурентной стратегии важно понимать действие механизма формирования конкурентоспособности предприятия. Система управления процессом на предприятии всегда предполагает развитие производственных отношений и построение организационной системы. Следовательно, механизм формирования конкурентоспособности предприятия можно представить, как процесс развития иерархической структуры. Конкурентные стратегии направлены на достижение выгодных для предприятия конкурентных позиций в регионе и отрасли, позволяющие быть лучше своих бизнес-соперников. Эффективные конкурентные стратегии обеспечивают конкурентные преимущества на рынке для предприятия в среде конкурентов, поставщиков, покупателей. Мир деятельности коммерческого предприятия формирует совокупность факторов внешней и внутренней среды, в комплексе определяющих уровень его конкурентоспособности. Поэтому для принятия обоснованных решений в области маркетинга важно проводить ситуационный SWOT-анализ.

Фактором успеха организации на современном рынке является, конкурентное преимущество при условии эффективной деятельности предприятия. Деятельность современного предприятия напрямую зависит не только от успешного продвижения на рынке, а в стратегическом подходе к решению проблем управления.

Оценка бизнеса публичной компании влияет на стратегическое развитие субъекта хозяйствования. Оценка бизнеса влияет на процветание бизнеса и позволяет определить адекватность направления стратегии развития.

Учитывая современные тенденции стратегического развития организаций, менеджменту следует сосредоточить особое внимание на создании конкурентных преимуществ предприятия, его устойчивого развития и достижения экономического превосходства над конкурентами, посредством внедрения новых технологий в управлении и организации бизнес-процессов предприятия. Важно правильно определить возможные факторы повышения эффективности бизнес-процессов и грамотно увязать их с общей стратегией и масштабами деятельности всего предприятия

Разработка корректирующих действий, соответствие и наличие необходимой системы критериев и их показателей BSC – Balanced Scorecard (система сбалансированных показателей – ССП);

Система показателей должна быть основана на оценке предоставленных и зафиксированных системой информационных данных KPI – Performance Indicators (ключевые показатели эффективности). Сбалансированная система показателей дополняет систему финансовых параметров уже свершившегося прошлого системой оценок перспектив. Цели и показатели данной системы формируются в зависимости от мировоззрения и стратегии каждой конкретной компании и рассматривают её деятельность по четырём критериям: финансовому, взаимоотношения с клиентами, внутренним бизнес-процессам, а также обучению и развитию персонала.

Развитие современных информационных технологий в менеджменте в корне меняют методы и подходы в управлении бизнесом, снижается роль персонального контроля за работой подчинённых и различных бюрократических форм согласования управленческих решений, повышается самостоятельность работников и отдельных подразделений предприятия. По этой причине информационные технологии необходимо рассматривать в контексте инструмента, расширяющего интеллектуальные возможности персонала в рамках организации.

Построение собственной системы сбалансированных показателей на основе KPI позволит сосредоточить все доступные ресурсы предприятия на достижении стратегических целей. Достигается это за счёт наличия механизма связей ССП, возможностей по мониторингу изменений и обеспечению многосторонних коммуникаций с подразделениями и структурами стратегического, оперативного менеджмента предприятия [1, с.47]. Иными словами, внедрение ССП позволяет повысить управляемость и эффективность системы стратегического менеджмента на уровне запланированной экономической и иной эффективности.

*Список использованных источников:*

1. Антипенко, Н.А. Особенности устойчивого развития бизнес-субъектов в условиях цифровизации экономики Республики Беларусь / Н.А. Антипенко // Бухгалтерский учет и анализ. – 2020. – № 1. – С. 46-50.
2. Бусыгин, Д.Ю. Аналитическая оценка ключевых методов анализа угрозы банкротства / Д.Ю. Бусыгин // Бухгалтерский учет и анализ. – 2023. – № 1. – С. 42-49.

3. Бусыгин, Д.Ю. Обзор финансовых результатов деятельности компании: модифицированный подход / Д.Ю. Бусыгин, Н.А. Антипенко // Бухгалтерский учет и анализ. – 2022. – № 7. – С. 27-32.
4. Бусыгин, Д.Ю. К вопросу эффективной доходности операций с депозитными сертификатами на финансовом рынке / Д.Ю. Бусыгин, Ю.Н. Бусыгин // Интеллектуальный капитал в экономике знаний: сб. тр. к 110- летию Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова / [Сост. Н.Н. Горбачёв]. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – С. 14-22.

**Баровский А.Б.**

*магистрант 2 курса программы «Цифровой бизнес»  
Научный руководитель: Антипенко Н.А., к.э.н., доцент  
Минский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова  
(Республика Беларусь, Минск)*

## **КОНЦЕПЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА ОПЕРАЦИОННОГО РИСКА БАНКОВ**

**Аннотация.** В статье раскрывается проблема идентификации операционного риска и основные факторы управления рисками. В исследовании обосновано, что современные рыночные отношения различных коммерческих организаций привели к тому, что риски стали неотъемлемой частью осуществления банковских операций.

**Ключевые слова:** банк, операционный риск, эффективность, обработка данных, управление рисками.

На современном этапе мирового экономического развития внимание ученых-финансистов и банкиров-практиков сконцентрировано на проблемах рисков национальных банковских систем, обусловленных растущей сложностью деятельности банков. Банк осуществляет постоянный процесс выявления, оценки и контроля рисков посредством установления лимитов и других мер ограничения рисков. Процесс управления рисками имеет решающее значение для поддержания стабильной деятельности банка, и каждый сотрудник несет ответственность за риски, связанные с исполнением своих обязанностей [1, с.47].

Одним из наиболее трудных для управления является операционный риск. Анализ результатов исследований, методические основы управления, проблемы операционных рисков показывают, что в большинстве случаев в банках решаются частные задачи предотвращения этих рисков. В то же время остается нерешенной проблема разработки интегрированной методики мониторинга, оценки и контроллинга данных рисков.

Отсутствие четкого перечня показателей операционного риска, а также методических основ системно ориентированного подхода к оценке операционного риска определяют актуальность данной работы [3, с.7].

В Республике Беларусь в рамках дальнейшего формирования и развития риск-менеджмента используются лучшие мировые практики. Так Национальным банком Республики Беларусь совместно с центральными (национальными) европейскими банками был реализован проект «Твининг».

Международный опыт основывается на стандартах Базельского комитета. Реализация твининг-проекта способствовала внедрению в деятельность

Национального банка Республики Беларусь лучших практик риск-менеджмента центральных банков Европейского Союза, а также обеспечению высокого уровня финансовой устойчивости, эффективности деятельности и авторитета Национального банка Республики Беларусь как основы для успешного достижения целей его деятельности и выполнения возложенных на него функций. Разработанный локальный нормативно-правовой акт Национального банка Республики Беларусь, послужит основой внедрения перспективных возможностей в управление операционным риском банковской системы нашей страны [2, с.51].

Все эти последствия приводят к нанесению банку прямого финансового или косвенного ущерба.

Многим банкам трудно понять, измерить и управлять взаимосвязанными факторами, которые способствуют операционному риску, включая поведение людей, организационные процессы и IT-системы. Им сложно создавать культурные, операционные и управленческие структуры, которые могли бы систематически контролировать эти риски. Вместо того чтобы использовать глубоко интегрированный, упреждающий и долгосрочный подход к управлению операционным риском, они в конечном итоге управляют операционным риском с помощью краткосрочных мер [3, с.6].

Основная серьезная проблема в реализации логико-вероятностной методике оценки и анализе операционного риска обеспечивает хорошую мотивацию работодателей банка для исправления событий без страха за свои личные ошибки. Каждый работодатель имеет возможность оперативно фиксировать произошедшие события и передавать отчеты менеджеру по операционным рискам. Менеджер классифицирует события и входные данные в базе данных. Информация базы данных используется для регулярного переобучения модели (расчета вероятностей инициирующие мероприятия) с целью изменения экономической ситуации и внутренних процессов.

Инновационное развитие и технический прогресс напрямую влияет на предпочтения клиентов в отношении банковских продуктов и услуг, что в свою очередь порождает изменения в клиентских и маркетинговых политиках и IT-решениях самих банков. Одним из перспективных направлений развития рынка розничных банковских услуг для большинства банков станет переход на полную или максимально допустимую систему дистанционного обслуживания. Для широкого круга людей в условиях нехватки времени данное сотрудничество станет весьма удобным и востребованным. Со стороны банка это в первую очередь – сокращение издержек. Высокая эффективность деятельности банка, в частности и для розничного сегмента, во многом зависит от уровня применяемых информационных технологий. Разработка мер по снижению рисков кредитования поможет осуществлять необходимый мониторинг кредитных рисков и реализовывать решения по кредитной политике банка, также способствует совершенствованию контроля текущих кредитных заявок. Разработав процедуру онлайн-оформления кредита, банк сможет сократить время, необходимое для обработки заявки.

Также можно внедрить возможность загрузки пакета документов в электронном виде, что позволит сократить обработку документов, обслуживать большее количество клиентов и повысит уровень эффективности обслуживания. Рекомендации по разработке онлайн-услуги в виртуальном режиме значительно сократит время работы с каждым клиентом в отделении в режиме реального времени, что поможет обслужить гораздо больше клиентов.

Управление операционным риском невозможно без учета его характеристик, которые включают классификацию, факторы, объекты и субъекты риска. Сложность идентификации является специфической особенностью операционного риска. Этот риск неоднозначен, то есть, помимо собственных потерь, он также влияет на итоговую прибыль. Поэтому все вышеперечисленные факторы необходимо учитывать в процессе управления рисками [2, с.49].

Необходимо отметить, что банки делают успехи в управлении операционным риском. Поскольку банковская деятельность становится все более ориентированной на клиента, а клиенты все чаще используют цифровые каналы, банки могут лучше понимать, что делают их клиенты, сотрудники и ИТ-системы, и лучше понимать, что может пойти не так. Благодаря цифровизации и сквозной обработке данных, банки могут уменьшить или исключить вмешательство человека во многие транзакции, тем самым сдерживая риски ошибок и мошенничества сотрудников.

*Список использованных источников:*

1. Антипенко, Н.А. Особенности устойчивого развития бизнес-субъектов в условиях цифровизации экономики Республики Беларусь / Н.А. Антипенко // Бухгалтерский учет и анализ. – 2020. – № 1. – С. 46-50.
2. Бусыгин, Д.Ю. Применение базовых цифровых технологий в управленческом учете / Д.Ю. Бусыгин // Бухгалтерский учет и анализ. – 2022. – № 2. – С. 48-52.
3. Бусыгин, Ю.Н. Методические аспекты к подбору факторов, минимизирующих проектные риски при принятии стратегических управленческих решений/ Ю.Н. Бусыгин // Бухгалтерский учет и анализ. – 2021 – № 1. – С. 3-7.



*Брюховецкий Д.С.*

*магистрант 2 курса программы «Цифровой бизнес»*

*Научный руководитель: Антипенко Н.А., к.э.н., доцент*

*Минский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова*

*(Республика Беларусь, Минск)*

## **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ РОЗНИЧНОГО КРЕДИТОВАНИЯ НЕДВИЖИМОСТИ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ**

**Аннотация.** В статье исследованы актуальные вопросы кредитования недвижимости в Республике Беларусь. Выявлены основные проблемы и факторы, сдерживающие долгосрочное кредитование, в том числе развитие розничного кредитования недвижимости. Определены основные тенденции развития потребительского кредитования в современных условиях развития белорусской экономики.

**Ключевые слова:** кредитование, банковский сектор, кредитование недвижимости, кредитование физических лиц.

Республика Беларусь представляет собой малую открытую экономику, зависимую от изменения экономической конъюнктуры на мировых рынках. В государственные программы, по предотвращению последствий мирового финансового кризиса, многие страны включили задачи по стимулированию потребительского кредитования, наращивая при этом внутренний спрос и стимулируя отечественных производителей. Как базовая услуга кредитного банковского бизнеса потребительские кредиты служат не только источником получения прибыли, но и способствуют привлечению новых клиентов, продвижению дополнительных услуг для частных лиц. На базе потребительских кредитов банки формируют комплексные финансовые продукты, включающие помимо кредитов различные варианты предварительного накопления денежных средств, страхования, платежных услуг и т.д. Одновременно потребительские кредиты обеспечивают расширение платежеспособного спроса населения, что стимулирует деловую активность бизнес-субъектов. Соответственно, и бизнес, и банки, и государство заинтересованы в глобальном развитии потребительского кредитования.

Ключевым вектором кредитной политики Республики Беларусь является приоритетное финансирование инвестиционных и инновационных программ, текущей деятельности бизнес-субъектов реального сектора экономики, сохранение позиций в области кредитного кредитования, обеспечение формирования качественного и сбалансированного по рискам кредитного портфеля, обеспечивающего максимальную доходность активов банка и устойчивое развитие национальной экономики.

Приобретение недвижимости как юридическими, так и физическими лицами всегда было сопряжено с кредитованием. При этом и банки заинтересованы в таком кредитовании, так как недвижимость является обычно хорошим обеспечением кредита (однако, только при соблюдении отдельных условий).

В Республике Беларусь кредитование физических лиц для финансирования недвижимости развивалось неоднозначно. Долгое время основную массу таких сделок составляло кредитование в рамках государственных

программ, которые реализовывали такие банки как ОАО «Белинвестбанк» и ОАО «Белагропромбанк». Несмотря на то, что основные нормативно-законодательные акты по ипотечному кредитованию приняты еще в 2008 г., в настоящий момент, не сформирована полная правовая платформа ипотечного кредитования. Ипотеку сдерживало не только несовершенство законодательства и нестабильная макросреда, но и то высокие уровни процентных ставок, сдерживающих любое долгосрочное кредитование. И только со стабилизацией уровней ставок с 2016 г. можно отметить рост активности многих банков в этом секторе кредитования.

Оценивая общую концепцию кредитов на финансирование недвижимости в банках Республики Беларусь, можно отметить две основные тенденции.

Во-первых, Национальным банком, как органом, регламентирующим организацию учета и мониторинга в коммерческих банках, разработана обширная нормативно-законодательная база по регулированию отдельных направлений деятельности коммерческого банка, в том числе и по особенностям кредитов клиентам.

Во-вторых, кредитная практика в Республики Беларусь показывает, что финансовый учет и мониторинг кредитов осуществляется применительно к каждому отдельному клиенту и каждой отдельной кредитной операции индивидуально. Розничных кредитов в коммерческом банке достаточно большое количество и различный ассортимент кредитных продуктов, что в конечном итоге влияет на эффективность управления и выполнения нормативов банком.

В банковском менеджменте кредиты физическим лицам называют розничными кредитами. При этом в международной практике, в отличие от национальной, нет градации розничных кредитов на потребительские и кредиты на покупку недвижимости. В мировой практике одним из видов розничного кредита является ипотечный, который в Республике Беларусь не получил должного распространения, хотя финансирование недвижимости физических лиц в последние годы развивается умеренно интенсивно [3, с. 16].

Исследования проблем розничного кредитования недвижимости в рамках обострения внутренней межбанковской конкуренции, наращивание темпов роста операций с корпоративными клиентами и розничного потребительского кредитования, является все более сложным. В этих условиях активизация на новом секторе рынка – рынке финансирования недвижимости физических лиц – становится тем доходным инструментом, который позволит белорусским банкам наращивать объемы операций в ближайшие годы [1, с. 55].

Главная причина снижения потребительского кредитования в Республике Беларусь – государство в 2019-2020 гг. снизило бюджетное финансирование потребительского спроса, продолжая программу льготного кредитования жилья. Доля рыночного кредитования за два последних года снизилась до 26,4 % всего розничного портфеля (на конец 2020 г. 94 % кредито-

вание недвижимости было только льготным). Сказались кризисные явления в экономике и доходах граждан, связанные с пандемией 2020 г. [2, с. 48].

Жилищный вопрос в Республике Беларусь остается наиболее актуальным для граждан страны. Это связано с тем, что жилищная проблема, несмотря на реализацию государственных программ, остается достаточно острой по ряду внутренних и внешних причин. Нужно отметить, что в Беларуси ежегодно идет строительство существенных объемов различных видов жилья, однако доходы граждан не позволяют приобретать жилые помещения в короткие сроки, что вынуждает обращаться за помощью к банкам. Современное состояние жилищного кредитования в Беларуси характеризуется противоположными по воздействию трендами. Совершенно очевидно, что основным направлением совершенствования кредитования жилищного строительства в современных условиях является развитие ипотеки. Масштаб использования ипотечных кредитов гражданами и субъектами хозяйствования служит важнейшим показателем уровня развития и стабильности финансово-экономической системы государства. Развитие ипотечного кредитования положительно влияет на функционирование реального сектора экономики.

*Список использованных источников:*

1. Антипенко, Н.А. Отдельные аспекты анализа кредитных операций банка / К.С. Голубев, Н.А. Антипенко // Бухгалтерский учет и анализ. – 2022. – № 9. – С. 51-55.
2. Бусыгин, Д.Ю. Применение базовых цифровых технологий в управленческом учете / Д.Ю. Бусыгин // Бухгалтерский учет и анализ. – 2022. – № 2. – С. 48-52.
3. Бусыгин, Ю.Н. О моделировании минимизации издержек по формированию и содержанию запасов с неточно измеряемыми параметрами / Ю.Н. Бусыгин // Бухгалтерский учет и анализ. – 2021. – №9. – С.15-19.

**Бусыгин Д.Ю.**

*к.э.н., доцент*

*Минский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова*

*(Республика Беларусь, Минск)*

## **ОТДЕЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО КАПИТАЛА ВУЗОВ**

**Аннотация.** В статье рассматриваются проблемы отражения интеллектуального капитала в отчетности вузов. Рассматривается возможность отражения интеллектуального капитала в отчетности университетов с применением Международных Стандартов Интегрированной Отчетности. Обосновано выделение основных видов капитала университета.

**Ключевые слова:** интеллектуальный капитал, индикаторы оценки интеллектуального капитала, отчетность, устойчивое развитие.

Особенности управления индустрией знаний требуют новых подходов к оценке и отражению в отчетности интеллектуального капитала. Темпы и объем приращения знаний в социуме позволяют сегодня говорить о сфере продуцирования знаний как об особом виде индустрии, функционирование которой подчиняется своим закономерностям, имеющим как общие, так и специфические особенности по сравнению с индустрией товаров и услуг. С

индустрией знаний неразрывно связаны особенности формирования и воспроизводства интеллектуального капитала. Интеллектуальный капитал играет особенно важную роль в экономически развитых странах. Именно его развитие и приращение позволило этим странам занять ведущие мировые экономические позиции [1, с.51]. В условиях цифровой экономики интеллектуальный капитал становится одним из ключевых факторов устойчивого развития компаний и страны в целом.

В современной мировой экономике в качестве одного из важнейших драйверов ее экономического развития является использование университетов. Именно университеты являются фундаментом для использования и наращивания интеллектуального потенциала страны. Для его эффективного наращивания и воспроизводства необходима система, основанная на интеллектуальном капитале страны.

В условиях развития экономики знаний и ее цифровой трансформации интеллектуальный капитал становится одним из ключевых факторов обеспечения и роста эффективности хозяйственной деятельности организаций, и особенно таких наукоемких и интеллектуально насыщенных видов бизнеса как консалтинговые и аудиторские фирмы, производители IT-продуктов, научно-исследовательские структуры, учреждения образования и здравоохранения [2, с.39]. Для обеспечения устойчивого роста экономики необходимо целенаправленное формирование и развитие интеллектуального капитала как на национальном, так и на локальном уровнях.

В настоящее время достижение целевых показателей образовательными организациями и их развитие в условиях постоянно возрастающей конкуренции в наибольшей степени зависит от наличия и качества их интеллектуального капитала. Слабая конкурентоспособность многих отечественных вузов в первую очередь объясняется их недостаточным вниманием к своему интеллектуальному капиталу. Именно создание и развитие интеллектуального капитала, его эффективное управление позволит повысить конкурентоспособность отечественных вузов на международном рынке научно-образовательных услуг [3, с.43].

Интеллектуальный капитал превращается в основной источник прибыли для современных вузов и его роль в повышении их социально-экономической эффективности постоянно возрастает. И при разработке программ стратегического развития современные вузы должны ориентировать на эффективное использование своего интеллектуального капитала как источника уникальных конкурентных преимуществ.

В условиях глобализации рынка и развития экономики знаний значительно возросли требования со стороны потребителей услуг и работодателей к качеству подготовки выпускников и эффективности проводимых научных исследований. Для успешной конкуренции и повышения своей привлекательности со стороны внешних стейкхолдеров вопросы информационной открытости имеют актуальный характер. Практическая польза отчетов, предназначенных для нужд внешних стейкхолдеров имеет большую экономическую и социальную значимость.

В условиях возрастающей конкуренции на рынке образовательных услуг проблема представления исчерпывающей и достоверной информации об интеллектуальном капитале университета приобретает особую актуальность. Предоставление университетом такой информации в публичной отчетности позволит обеспечить его устойчивое развитие и повышение конкурентоспособности как на отечественном, так и на международном рынках научно-образовательных услуг.

Под человеческим капиталом университета мы понимаем ту часть интеллектуального капитала, которая представляет собой запас знаний, образования и практических навыков профессорско-преподавательского состава, научных сотрудников, вспомогательного персонала и администрацию университета. Система индикаторов, характеризующих человеческий капитал университета, с последующей их детализацией была нами представлена следующим блоком: академическая и профессиональная квалификация персонала; учебно-образовательные способности; мобильность научно-педагогических работников; научная продуктивность; младшие научные сотрудники.

В свою очередь каждая укрупненная группа будет характеризоваться группой уточняющих индикаторов. Например, показатель «научная продуктивность» будет характеризоваться следующими индикаторами: «Количество защищенных диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук», «Количество защищенных диссертаций на соискание ученой степени доктора наук», «Присвоено ученое звание доцента», «Присвоено ученое звание профессора», «Публикация статей в журналах Web of Science (на 100 НПР)», «Публикация статей в журналах Scopus (на 100 НПР)», «Публикация статей в журналах, рецензируемых ВАК (на 100 НПР)», «Публикация статей в материалах конференций (на 100 НПР)», «Публикация статей в сборниках научных трудов (на 100 НПР)», «Публикация монографий (на 100 НПР)», «Публикация монографий (на 100 НПР)», «Цитируемость работ, опубликованных за последние 5 лет, включая отчетный год в науко-метрической системе Web of Science», «Цитируемость работ, опубликованных за последние 5 лет, включая отчетный год в науко-метрической системе Scopus», «Цитируемость работ, опубликованных за последние 5 лет, включая отчетный год в науко-метрической системе РИНЦ», «Средний индекс цитируемости работ НПР, в науко-метрической системе Web of Science», «Средний индекс цитируемости работ НПР, в науко-метрической системе Scopus», «Средний индекс цитируемости работ НПР, в науко-метрической системе РИНЦ».

Помимо человеческого капитала немаловажную роль в повышении конкурентоспособности играют организационный и клиентский капиталы вуза.

Под организационным капиталом вуза мы будем понимать ту часть интеллектуального капитала, которая включает в себя объекты интеллектуальной собственности, деятельность в сфере науки и инноваций, информационные технологии, организационно-управленческий и учебный процессы.

Данный капитал обеспечивает эффективное взаимодействие всех внутренних процессов вуза.

Для характеристик организационного капитала нами предлагается следующая группа индикаторов:

- 1) объекты интеллектуальной собственности;
- 2) организационно-методическое и аналитическое обеспечение процесса обучения,
- 3) нормативно-правовая база по организации деятельности вуза,
- 4) организационно-управленческие процессы,
- 5) корпоративная культура;
- 6) внутрифирменная система обучения и стимулирования.

При характеристике объектов интеллектуальной собственности указываются документы, подтверждающие их официальное признание и способы приобретения прав.

При характеристике организационно-методического обеспечения процесса обучения указываются информационные ресурсы, электронные базы данных и программы, внутрифирменные коммуникационные сети, опции внешней ИТ-интеграции, показатели, характеризующие степень использования ИТ-технологий для организационно-методического и аналитического обеспечения процесса обучения,

В блоке «нормативно-правовая база по организации деятельности вуза» приводятся нормативные документы, регулирующие деятельность университета как на государственном, так и на локальном уровнях.

Основным элементом организационного капитала является система управления. Сюда относятся органы управления, система менеджмента качества, штатное расписание, показатели структуры основного и обслуживающего персонала, текучести кадров, омоложения кадров.

При характеристике корпоративной культуры указывается стиль управления, тип совместной деятельности, система коммуникаций, принципы университета, деловой этикет, трудовая этика, традиции университета.

Для оценки эффективности внутрифирменной системы обучения и стимулирования выступают показатели количества сотрудников, соответствующих заданному уровню квалификации, доли лиц повышающих свою квалификацию. Особое внимание уделяется повышению квалификации в реальном секторе экономики и международных научно-образовательных центрах.

Под клиентским капиталом вуза мы будем понимать ту часть интеллектуального капитала, которая включает в себя репутацию вуза (имидж), а также совокупность связей с его внешними партнерами.

Помимо отражения компонентов интеллектуального капитала необходимо включать в отчет комплекс показателей эффективности развития интеллектуального капитала, отвечающий требованиям Руководства отчетности в области устойчивого развития, Министерства образования и уникальным системам результативности вузов в соответствии с их стратегическими целями. В последнее время в развитых странах получило развитие научно-

практическое направление – управление стоимостью компании (Value Based Management, VBM). Основной стратегической целью финансового менеджмента становится увеличение стоимости компании. Наиболее эффективное функционирование компании будет достигаться благодаря грамотному управлению ее ростом на основе стоимостного подхода. Сегодня самым известным и распространенным из всех существующих показателей, предназначенных для оценки процесса создания стоимости, является показатель экономической добавленной стоимости EVA (Economic Value Added). Данный показатель позволяет учитывать интересы как внутренних, так и внешних стейкхолдеров. Необходимо в интегрированный отчет также помимо такого финансового показателя как прибыль ввести показатель «экономическая добавленная стоимость, созданная интеллектуальным капиталом» [2, с.16].

В настоящее время одним из самых перспективных направлений в области прогнозирования является применение искусственных нейронных сетей. Они моделируют поведенческие явления изучаемых объектов процессами изменения состояний искусственных нейронных сетей, которые представляют собой связанное между собой множество искусственных нейронов. Данный подход позволяет также реализовать один из важнейших принципов Стандарта – «постоянство и сопоставимость», что при обычных подходах сделать на практике в силу уникальности компаний весьма затруднительно.

*Список использованных источников*

1. Антипенко, Н.А. Диагностика финансового состояния как ключевой индикатор устойчивого развития / Н.А. Антипенко // Бухгалтерский учет и анализ. – 2022. – № 10. – С. 51-55.
2. Антипенко, Н.А. Экономика устойчивого развития: коллективная монография / Н.А. Антипенко [и др.]; Институт бизнеса Бел. гос. университета. Минск : ИВЦ Минфина, 2022. – 460 с.
3. Бусыгин, Ю.Н. Долгосрочная стратегия развития предприятия по привлечению заемного капитала с использованием теории нечетких множеств / Ю.Н. Бусыгин // Бухгалтерский учет и анализ. – 2019. - № 5. – С. 43-47.

*Габриелян Б.В.*

*к.э.н., доцент, зав.кафедрой «Экономические науки»*

*Пеплоян Э.Б.*

*ведущий научный сотрудник НАН РА ИЭ им.М.Котаняна*

*к.э.н., доцент кафедры «Экономические науки»*

*Ереванский филиал РЭУ им. Г.В.Плеханова*

*(Республика Армения, г. Ереван)*

## **ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ ПОДХОД К МОДЕЛЯМ И КОНЦЕПЦИЯМ КОНТРОЛЛИНГА**

**Аннотация.** В статье рассмотрены основные теоретические подходы к моделям и концепциям контроллинга, проведен сравнительный анализ между моделями и даны рекомендации посредством контроллинга организовать процесс управления таким образом, чтобы обеспечить достижения поставленных целей. Контроллинг на основе современной сбалансированной системе показателей представляется нам эффективным инструментом, позволяющим поднять качество управления на новый уровень.

**Ключевые слова:** контроллинг, инструмент, стратегия, информационное обеспечение, тактика, управленческий учет, контроллер, управление.

Одной из систем, призванных повысить эффективность управления, является контроллинг – относительно новое понятие в теории и практике современного управления коммерческой организацией, возникшее на стыке экономического анализа, планирования, управленческого учета, менеджмента и маркетинга.

В экономическом смысле «контроллинг» – это управление и наблюдение. «Контроллинг» содержит комплекс мер по планированию, управлению и наблюдению за деятельностью коммерческой организации.

Термин «контроллинг» используется в экономическом лексиконе Российской Федерации и Республики Армения, как и многие другие термины и понятия из мировой практики, относительно недавно в связи с использованием рыночного механизма регулирования в экономике, развитием предпринимательства.

Причинами, обуславливающими появление такого феномена, как контроллинг являются: [3, с.23].

- повышение нестабильности внешней среды;
- усложнение процессов планирования предпринимательской деятельности коммерческой организации;
- дополнительные требования к системе управления коммерческой организацией, выдвинутые повышением нестабильности внешней среды;
- необходимость улучшения методов управления, учета и финансового контроля, обусловленных ростом масштабов и сложностью производства;
- необходимость в непрерывном отслеживании изменений, происходящих во внешней и внутренней среде коммерческой организации;
- необходимость продуманной системы действий по обеспечению выживаемости коммерческой организации и предотвращению кризисных ситуаций;



- необходимость механизма координации внутри системы управления, вызванная усложнением систем управления коммерческой организацией;
- усиление государственного вмешательства в процессы функционирования коммерческой организации.

Контроллинг предназначен для существенного повышения эффективности функционирования коммерческой организации, так как:

- обеспечивает топ-менеджмент необходимой информацией для принятия управленческих решений путем интеграции процессов сбора, обработки, подготовки, анализа, интерпретации информации;
- предоставляет информацию для управления трудовыми, материальными и финансовыми ресурсами;
- обеспечивает выживаемость коммерческой организации на уровнях стратегического и тактического управления.

Общепринятой трактовки понятия «контроллинг» в экономической литературе пока не сложилось, но практически никто не отрицает, что контроллинг является интенсивно развивающимся направлением в области теории и практики управления предпринимательской деятельностью организаций, порожденная практикой современного менеджмента.

В настоящее время в контроллинге существуют две основных модели – американская (англо – американская) и немецкая (европейская). Отличаются эти направления задачами, которые приписываются контроллингу. Различия касаются понимания двух крайних ситуаций: прагматизма и степени совершенствования системы в соответствии с менталитетом пользователей (табл. 1.) [1, с. 53].

Таблица 1 - Особенности американской и немецкой моделей контроллинга

Американская (англо – американская) модель	Немецкая (европейская) модель
Планирование	Планирование
Информационный менеджмент и отчетность	Информационный менеджмент и отчетность
Специальные экономические задачи (например, оценка инвестиций)	Специальные экономические задачи (например, оценка инвестиций)
Внутренний учет	Внутренний учет
Финансовая бухгалтерия	
Налоги и страхование	
Информационные технологии	
Внутренняя ревизия	

Так для немецкой модели характерно стремление сначала создать теоретически целостную систему, затем приниматься за решение конкретных задач. Контроллинг понимается как инструмент координирующего и менеджмента и включает в себя управленческий учет, связанный с выработкой системы контрольных показателей.

В американской модели преобладает прагматический подход, здесь контроллинг теснее связан с менеджментом, более ориентирован на требо-

вания рынка и потребности клиентов контроллинга, перечень задач сконцентрирован преимущественно на вопросах учета, планирования, информирования и анализа. Американская концепция также ставит на передний план решение вопросов, связанных с плановой, контрольной и документальной формой внутреннего учета, однако здесь центральное место отведено еще и решению задач оценки внешней среды и ее детального анализа.

В большинстве публикаций, посвященных контроллингу, теория контроллинга рассматривается в разрезе основных концепций контроллинга, которые традиционно принято делить на четыре группы ориентированные на: бухгалтерский учет, информацию, координацию и ликвидацию узких мест в деятельности коммерческой организации

Более зрелая и завершенная интерпретация сущности контроллинга выражена в современной концепции, которая предусматривает использование контроллинга как инструмента, обеспечивающего ликвидацию узких мест в деятельности коммерческой организации и ориентированного на будущее в соответствии с поставленными стратегическими целями коммерческой организации.

При таком понимании контроллинга он задействован на всех стадиях управленческого процесса, конечной целью которого является обеспечение конкурентоспособности, эффективности и рентабельности деятельности коммерческой организации [2, с.49 – 53].

Р.В. Нагуманова, А.И. Сабирова считают, что «контроллинг является сквозной нитью на предприятии» [3, с.8].

Структура цикла контроллинга представлена на рисунке 1.

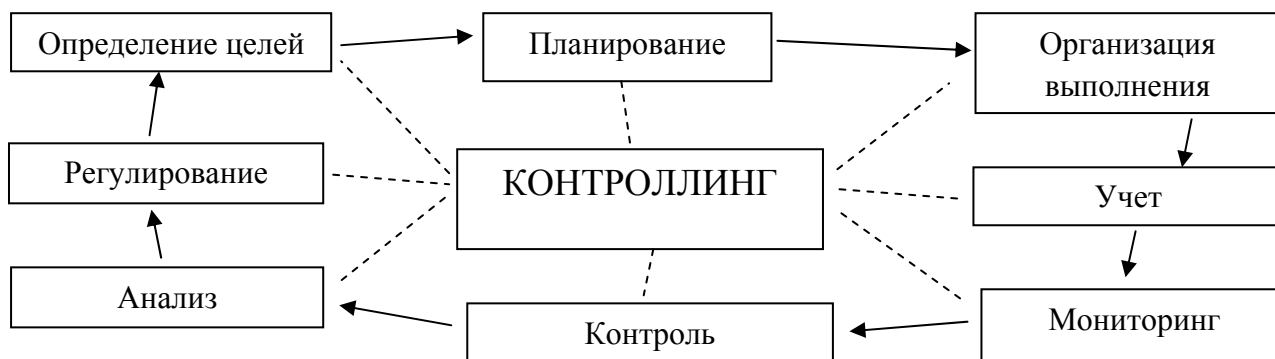


Рисунок 1 - Структура цикла контроллинга

Анализ совокупности мнений о целях и задачах контроллинга, его организации и инструментарию позволяет констатировать, что контроллинг занимает особое место в системе управления коммерческой организацией и сформулировать следующее определение:

*Контроллинг* – инструмент координирующего действия, позволяющий оперативно получать, обрабатывать и оценивать информацию о результатах работы коммерческой организации и ее подразделений, на основе которой принимаются тактические и стратегические управленческие решения.

Цель контроллинга – выявление и оценка воздействия внешних и внутренних экономических факторов и ориентация управленческого про-

цесса на достижение всех целей, стоящих перед коммерческой организацией.

В рамках системы контроллинга определяется, как и когда следует планировать мероприятия, а также оценивается возможность их реализации. Таким образом, служба контроллинга советует, как и когда планировать и оценивать возможность реализации запланированных мероприятий, а не определяет, что планировать.

На основании плановых документов разрабатываются контрольные документы, в которых фиксируются сроки проведения контроля и определяется содержание подконтрольных функций. Для этого заранее определяются допустимые отклонения контрольных величин. В соответствии с контрольными документами проводится сопоставление фактических и плановых характеристик и выявляется степень достижения поставленной цели. Далее осуществляется анализ отклонений с выяснением причин их появления, по результатам анализа вырабатываются предложения по уменьшению отклонений.

Система контроллинга должна обеспечивать сбор, обработку и предоставление топ-менеджменту информации, существенной для принятия решений.

Контроллинг как концепция системы управления послужила ответом на изменения внешних условий функционирования предприятий.

Таким образом, контроллинг является сложной конструкцией, которая объединяет в себе такие элементы как: установление целей, планирование, учет, контроль, анализ, управление информационными потоками и выработку рекомендаций для принятия управленческих решений.

Контроллинг обеспечивает синтетический, целостный взгляд на деятельность коммерческой организации в прошлом, настоящем и будущем, комплексный подход к выявлению и решению встающих перед топ-менеджментом проблем.

С целью повышения эффективности управления и ускорения принятия эффективных управленческих решений рекомендуется:

1. В организационную структуру ввести службу контроллинга в составе следующих специалистов:

- начальник службы;
- контроллер по маркетингу и сбыту;
- контроллер по закупкам и производству
- финансовый контроллер.

2. Внедрить в практику работы ключевые показатели контроллинга.

3. Сориентировать службу контроллинга на постоянный мониторинг предложенного набора показателей.

4. Сконцентрировать деятельность службы контроллинга на снижении уровня дебиторской задолженности.

Сосредоточить деятельность службы контроллинга на:

- оптимизации продолжительности операционного цикла;
- оптимизации расходов на сбыт и административных расходов;

- снижении уровня брака при поступлении товаров;
- снижении уровня естественной убыли товаров;
- выявлении причин текучести кадров.

Контроллинг занимает особое место в управлении организацией: он связывает воедино управленческий учет, информационное обеспечение, контроль и координацию, интегрирует и координирует их, причем не подменяет собой менеджмент, а лишь переводит его на качественно новый уровень.

Применение контроллинга позволяет организовать процесс управления организацией таким образом, чтобы обеспечить достижение целей предпринимательской деятельности, осуществлять постоянный контроль за достижениями как стратегических, так и тактических (оперативных) целей деятельности организации.

Анализ основных концепций контроллинга позволяет констатировать, что контроллинг занимает особое место в системе управления коммерческой организацией и сформулировать следующее определение: *Контроллинг* – инструмент координирующего действия, позволяющий оперативно получать, обрабатывать и оценивать информацию о результатах работы коммерческой организации и ее подразделений, на основе которой принимаются тактические и стратегические управленческие решения.

Контроллинг на основе современной сбалансированной системе показателей представляется нам эффективным инструментом, позволяющим поднять качество управления на новый уровень.

*Список использованных источников:*

1. Ангелина, И.А. Этапы внедрения контроллинга в управление предприятием в условиях социальной ответственности бизнеса/ Ангелина И.А., Попова И.В. // Экономика: вчера, сегодня, завтра, 2018. Том 8 № 3А. С. 268 – 278.
2. Лукьянова, А.Н. Классификация современных методов контроллинга./ Лукьянова А.Н. // Наука и Экономика. – 2012. – №3. С.49 – 53].
3. Нагуманова, Р.В. Контроллинг как современный метод управления субъектами различных сфер деятельности / Р.В. Нагуманова, А.И. Сабирова. – Казань: Изд-во Казан. унта, 2016 – 82 с.
4. Родина, Е.Е. Система управления – контроллинг: эволюция научных взглядов/ Родина Е.Е.// Вестник Московского государственного областного университета. (Электронный журнал). 2013. № 1.
5. Шляго, Н. Н. Контроллинг. Теория и практика: учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. Н. Шляго. – 2-е изд. – М.: Издательство Юрайт, 2019 – 197 с.

*Галич А.Л.**магистрант 2 курса программы «Цифровой бизнес»**Научный руководитель: Антипенко Н.А., к.э.н., доцент**Минский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова**(Республика Беларусь, Минск)*

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОНЦЕПЦИИ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА В ЦЕЛЯХ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ**

**Аннотация.** В статье рассматриваются вопросы совершенствования внутреннего аудита компании как ключевого индикатора роста добавленной стоимости и достижения стратегических задач коммерческих организаций Республики Беларусь. Обоснована необходимость внедрения цифровых технологий для оптимизации бизнес-процессов, совершенствования аналитического инструментария внутреннего мониторинга, порядка проведения аудиторских проверок и стратегического анализа деятельности субъектов хозяйствования.

**Ключевые слова:** управление, цифровые технологии, финансовые показатели, субъекты хозяйствования, внутренний аудит, достоверность, полезность информации.

Совершенствование внутреннего аудита и мониторинга деятельности коммерческой компании — многогранный, систематический и целенаправленный процесс. В современных условиях развития цифровой экономики Республики Беларусь инновационные технологии являются мощным инструментом влияния на развитие бизнес-моделей и экосистем, обеспечивающих социально-гуманитарные приоритеты и перманентное экономическое развитие. Главным звеном в информационном обеспечении управления бизнесом выступает финансовая и управленческая отчетность компании, которая должна отвечать качественным характеристикам, национальным и международным принципам и требованиям [1, с.24].

Цифровизация экономики Республики Беларусь создает высокотехнологическую информационную среду поддержки ведения бизнеса. В условиях оцифровывания данных аудит и мониторинг функций управления, бизнес – процессов и хозяйственной деятельности субъектов находится на стадии становления. Нужно отметить, что в настоящее время комплексные и научные труды аудиторской деятельности с применением современных цифровых технологий практически отсутствуют. Под воздействием оцифровывания бизнес - процессов существенно трансформировались методологические подходы и инструменты механизма управления эффективной деятельностью хозяйствующих субъектов.

При таких обстоятельствах важным моментом является разработка концепции проведения внутреннего контроля и аудита бизнес – субъектов Республики Беларусь. Учитывая данный аспект, к технологии проведения внутреннего аудита предъявляется множество дополнительных требований, направленных на получение собственниками бизнеса полной и достоверной информации о деятельности компании.

Стандартизированная финансовая отчетность является важной основой для многих этапов государственного регулирования и налогообложения бизнеса. Когда цены регулируются, особенно в отношении коммунальных

услуг, в финансовой отчетности раскрывается уровень доходов и их соответствие стандарту, установленному политикой. Заявления позволяют изучать финансы корпорации, чтобы определить пригодность ее ценных бумаг для приобретения регулируемые инвестиционными институтами, такими как страховые компании и банки [3, с.7]. Когда ценные бумаги принадлежат лицам, которые не в состоянии обеспечить надлежащую информацию в выписках, правительство может затем установить требования для раскрытия существенной финансовой информации.

Значимость и ограничения финансовой отчетности частично вытекают из правил или принципов бухгалтерского учета, которые определяют их построение. Эти правила были созданы на основе опыта прошлых лет в торговле и финансах. Один из основных принципов заключается в том, что активы должны отражать стоимость, а не текущую рыночную стоимость, чтобы избежать показа нереализованной прибыли от повышения курса. Это правило модифицируется поправками на потери стоимости, когда существует некоторая систематическая основа для оценки, как в случае износа техники, аппаратуры и зданий, потерь по безнадежным долгам и истощения нефтяных скважин и шахт. Это правило стоимости обычно приостанавливается, когда текущие активы имеют рыночную стоимость ниже себестоимости на дату баланса. Оборотные активы - это те активы, которые превращаются в денежные средства в ходе обычной деятельности в течение года (дольше в нескольких отраслях) и, как правило, включают денежные средства, рыночные ценные бумаги, задолженность клиентов и запасы. Рыночные ценные бумаги и товарно-материальные запасы обычно оцениваются в зависимости от того, что ниже, по стоимости или по рыночной стоимости, отчасти из соображений консерватизма, что само по себе является почти принципом учета. Эта практика также является вопросом признания потери стоимости, которая уменьшает текущую платежеспособность долга. Измерение этой способности является центральным объектом анализа высказываний. Основные средства, такие как производственные ценные бумаги или долгосрочные ценные бумаги, которые вряд ли будут проданы для погашения долга, обычно отражаются по себестоимости и игнорируют колебания рыночной стоимости при условии, что такие колебания не важны для непрерывного действия предприятия. Оценка и переоценка основных средств не являются обычной практикой [2, с. 29].

Многие специальные правила бухгалтерского учета вытекают из правил, МСФО, правительственных постановлений и налоговых законов конкретных государств. Они часто применяются только к конкретным видам бизнеса, таких как производство, мерчендайзинг, железные дороги, коммунальные услуги, коммерческие банки, страхование, а также холдинговые компании. Поскольку практика сильно различается, типичные формы и терминология не согласуются в этих различных областях.

Успешные коммерческие компании вкладывают значительные средства для создания эффективной системы внутреннего контроля и аудита, обеспечивающую экономическую безопасность и устойчивое развитие биз-

нес-субъектов. Применяемые системы внутреннего контроля и аудита в современном бизнес – сообществе базируются на модели «трех линий защиты», разработанной Международным Институтом внутренних аудиторов (The Institute of Internal Auditors). Данная модель представляет возможность создания эффективной системы управления рисками коммерческих структур, а также делегирование полномочий и ответственности между владельцами риска всех уровней.

Согласно концепции данной модели, первая линия защиты обеспечивается центрами ответственности (структурными подразделениями) компании, которые несут ответственность за определенные бизнес-процессы. Соответственно, первая линия защиты реализует владение и управление рисками, а также осуществляет операционный контроль за функционированием бизнес-процессов компании. Первая линия защиты реализуется топ-менеджерами структурных подразделений, а также по средствам самоконтроля работников при выполнении операций, несущих ответственность за оценку, регулирование и минимизацию рисков, а также за обеспечение эффективного функционирования системы внутреннего контроля.

Вторая линия защиты предполагает идентификацию рисков с целью комплаенс- аудита, а также мониторинга за процессами управления рисками. Данная линия защиты обеспечивается непосредственно внутренними аудиторами и контролёрами коммерческой компании. На данном этапе производится оценка эффективности системы внутреннего контроля и последующее управление рисками. Важно понимать, что у бизнеса с максимально прозрачными процессами больше шансов на быстрое развитие и налаживание партнерских связей, что напрямую влияет на уровень его дохода. Система комплаенс-аудита предполагает оценку рисков, наиболее влияющих на бизнес компании и сценарии развития, а также разработку комплекса мер по минимизации или исключению негативных последствий.

Третья линия защиты служит для проведения независимых проверок текущего состояния коммерческой компании, а также предполагает оценку эффективности действий первых двух уровней защиты. Данная линия защиты реализуется внутренними аудиторами, которые предоставляют аудиторское мнение регуляторам и внешним аудиторам, демонстрирующего эффективность структуры и функционирования культуры контроля в организации [1, с. 25].

Таким образом, в целях достижения устойчивого развития коммерческой компании, необходимо спроецировать процесс управления всеми тремя линиями защиты по средствам инструментария внутреннего аудита. Внутренний аудит выступает одной из существенных функций управления, которая включает учет, контроль и анализ финансово-хозяйственной деятельности субъекта хозяйствования, сравнение и оценку полученных результатов с прогнозными целями организации и достижении стратегических задач.

*Список использованных источников:*

1. Антипенко, Н.А. Трансформация системы стратегического менеджмента в условиях цифровизации / Н.А. Антипенко // Бухгалтерский учет и анализ. – 2023. – № 1 – С. 23-29.
2. Бусыгин, Д.Ю. Обзор финансовых результатов деятельности компании: модифицированный подход / Д.Ю. Бусыгин, Н.А. Антипенко // Бухгалтерский учет и анализ. – 2022. – № 7. – С. 27-32.
3. Бусыгин, Ю.Н. О моделировании минимизации издержек по формированию и содержанию запасов с неточно измеряемыми параметрами / Ю.Н. Бусыгин // Бухгалтерский учет и анализ. – 2021. – №9. – С.15-19.

**Жаркова К.А.**

*студент 3 курса направления «Экономика»*

**Хроленок А.В.**

*магистрант 1 курса направления «Менеджмент»*

*Научный руководитель: Савина С.А., доцент, к.с.-х.н., доцент*

*Волгоградский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова*

*(Россия, г. Волгоград)*

## **СОЗДАНИЕ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА В АВТОМОБИЛЬНОМ ХОЛДИНГЕ**

**Аннотация:** В данной статье рассматривается проблема создания системы контроллинга в автохолдингах. Рассматривается необходимость внедрения системы контроля маркетинговой и сбытовой деятельности Automobile Holdings, определяются пути и способы контроля для повышения эффективности управления Automobile Holdings и реализации стратегии его развития. Кроме того, рассматриваются наиболее необходимые методы стратегического и оперативного контроллинга для повышения эффективности управления автомобильной промышленностью.

**Ключевые слова:** система контроллинга, маркетинговая деятельность, стратегический контроллинг, сбытовая деятельность, оперативный контроллинг, стратегическое управление.

В сегодняшней нестабильной экономической ситуации такой вид бизнеса, как автохолдинг, остается одним из самых стабильных и прибыльных видов деятельности. Прибыльность данного вида предпринимательской деятельности объясняется тем, что в условиях снижения внутренних экономических показателей и падения реальных доходов населения, риска роста инфляции, автомобиль стал объектом инвестирования сбережений населения, а престиж обладания автомобилем растет. Кроме того, ряд автосалонов закрылся из-за давления экономического кризиса, что предоставило новые возможности для расширения рынка тем дилерским центрам, которые остались открытыми.

Во многих случаях компании, владеющие автомобилями, являются дилерами нескольких заводов-производителей, продавая новые автомобили, осуществляя сервисное и техническое обслуживание, страхование, модификацию и установку дополнительного оборудования. Автосалоны также часто предлагают услуги лизинга автомобилей и продажу автомобилей в кредит. В российских реалиях также очень популярны услуги trade-in, то есть система покупки, при которой клиентам предлагается их старый автомобиль



в обмен на цену нового. Помимо прямых продаж автомобилей, автодилеры также продают автозапчасти и устанавливают шины.

Современные компании-владельцы автомобилей работают в сложной среде с постоянно меняющимися внешними условиями, включая динамично усиливающуюся конкуренцию, риск падения объемов продаж и рост затрат на дистрибуцию. На уровне повседневной деятельности также постоянно возникают такие проблемы, как оптимизация продаж, ассортимент реализуемых автомобилей, схемы и условия взаимодействия с дилерами, планирование закупок, мониторинг спроса и предпочтений клиентов. Все это требует от автомобильных холдингов внедрения систем управления, позволяющих своевременно и эффективно принимать решения для поддержания стабильной работы и достижения хороших финансовых результатов.

Система менеджмента автомобильного холдинга включает в себя различные практические аспекты системы управления его деятельностью, такие как бухгалтерский и управленческий учет, финансово-экономический анализ, планирование, бюджетирование, управление информационными потоками и управление по центрам ответственности [1].

Система управления каждого коммерческого предприятия, работающего в сфере продаж автомобилей, сугубо индивидуальна и зависит от вида торговых операций, финансовых возможностей, социально-экономического потенциала региона, в котором работает автохолдинг, эффективности управления, стиля руководства, профессионализма и квалификации персонала, идентификации поставщиков, покупателей и конкурентов, выбранной стратегии, риска торговой деятельности уровень и т.д. [1].

Роль контроллинга в компании, владеющей транспортными средствами, заключается в оказании информационно-аналитической поддержки высшему руководству при принятии оперативных решений. Его основные функции заключаются в предоставлении руководству аналитической информации, разработке методов планирования и контроля и предоставлении консультаций. Цели контроллинга автомобильных холдингов ставятся в соответствии с выбранной стратегией развития и могут быть выражены в количественных и качественных результатах [6].

Как и в компаниях других сфер национальной экономики, контроллинг в автомобильных холдингах можно разделить на стратегический и оперативный, что обусловлено необходимостью как формулировать стратегические цели развития, так и ставить оперативные задачи. При постановке стратегических целей функция контроллинга заключается в оказании консультационной и информационной поддержки топ-менеджменту. Это означает исследование внешней среды управления, прогнозирование рисков, которые внешняя среда создает для результатов деятельности, анализ данных о спросе и предложении на рынке продаж автомобилей и сравнительных характеристик конкурентов. При постановке целей управления автомобильным холдингом функция контроллинга обеспечивает методологическую и информационно-аналитическую поддержку процесса планирования корпо-

ративной деятельности, а также согласование отдельных тактических планов по времени и содержанию.

Целью внедрения инструментов стратегического контроля в автомобильном холдинге является эффективное использование конкурентных преимуществ торговой организации в настоящее время и создание возможностей для успешной деятельности в будущем. Инструменты стратегического контроля обеспечивают информационную поддержку разработки стратегии развития автомобильного холдинга посредством исследования и анализа внешней среды автомобильного холдинга, инструментов маркетинговых исследований и обобщения информации о возможных рисках экономической и финансовой ситуации в стране или регионе, в котором функционирует автомобильный холдинг.

Инструменты стратегического контроля также позволяют осуществлять непрерывное управление влиянием факторов внешней среды на деятельность автомобильного холдинга и своевременно корректировать стратегический план развития.

Методы и инструменты оперативного контроля направлены на обеспечение эффективности выполнения планов работы и задач, поставленных перед различными подразделениями автомобильного холдинга, и обеспечение высокого уровня продаж и эффективности работы в целом.

Стратегический и оперативный контроль тесно взаимодействуют друг с другом в процессе реализации долгосрочных и краткосрочных целей.

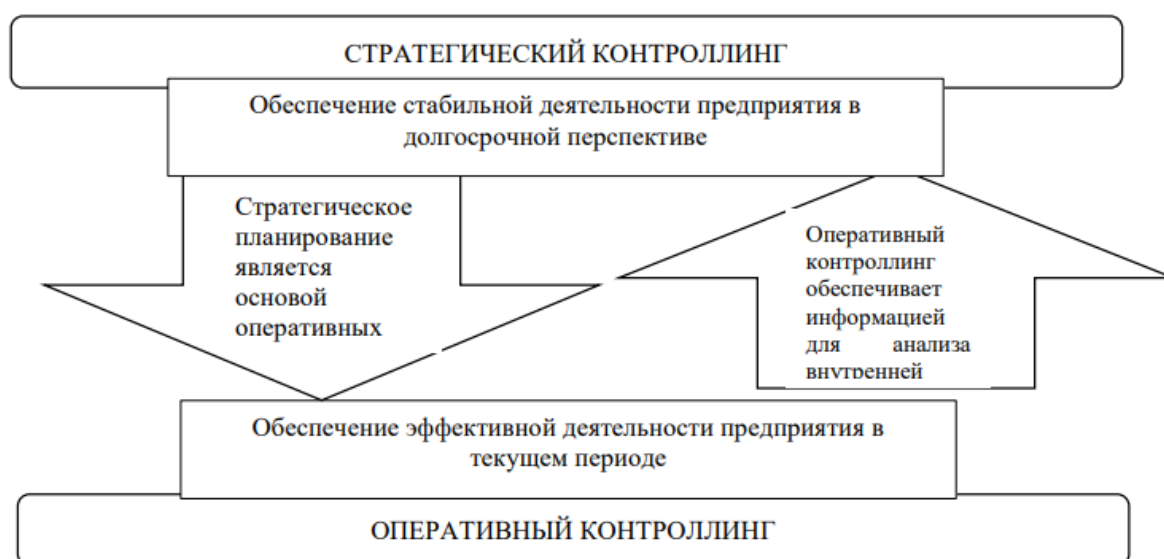


Рисунок 1 - Взаимодействие стратегического и оперативного контроллинга [2]

При реализации своих функций оперативный контроль применяет инструменты, которые согласуются с целями и задачами стратегического плана предприятия. При этом методы и инструменты стратегического маркетинга реализуются на основе данных, полученных в результате функционирования инструментов оперативного контроля [2].

Наиболее важными направлениями контроля в автомобильном холдинге являются маркетинг и каналы распределения. Такая система контроля основана на концепции совмещения системы контроля и планирования. Однако наиболее важными функциями контроля продаж являются маркетинг и управление процессом продаж.

Для того чтобы система контроля продаж автомобильного холдинга функционировала эффективно, необходимо сформировать качественную информационную систему, систему отчетности и схему коммуникаций между подразделениями автомобильного холдинга и с клиентами автомобильного холдинга. Это позволит своевременно и качественно отслеживать выполнение планов продаж, достоверно анализировать рентабельность продаж конкретных линеек автомобилей, осуществлять постоянный мониторинг автомобильного рынка, выявлять ближайшие тенденции автомобильного рынка, определять потребности клиентов и их намерения.

С помощью мониторинга потребительских предпочтений и автомобильного рынка можно определить преобладание спроса на новые и подержанные импортные автомобили, тенденции в предпочтениях покупателей к отечественным автомобилям, а также тенденцию поддержания существующих автомобилей в технически исправном состоянии вместо замены их на новые. Это позволит определить ассортимент автомобилей, доступных для продажи, составить перечень запасных частей к автомобилям и перечень услуг по техническому обслуживанию и ремонту автомобилей.

Управление каналами сбыта включает в себя разработку политики продаж, учет и контроль продаж автомобилей, запасных частей, услуг по техническому обслуживанию и ремонту автомобилей.

При организации управления маркетингом и продажами необходимо учитывать, что эти направления должны быть согласованы с общей стратегией развития автовладельческой компании, ее стратегическим планом. Для реализации эффективной системы маркетинга и продаж необходимо организовать надежную систему управленческого учета, обеспечивающую четкую и актуальную информацию о текущем состоянии продаж [5].

Управленческий учет автотранспортного холдинга должен базироваться на эффективной информационной поддержке контроля, включая применение новейших специализированных программных комплексов для автотранспортных холдингов, эффективных схемах обмена информацией, обмена корректирующими распоряжениями и корректирующей информацией, контроля и регулирования, включая разработку допустимых пределов и размеров отклонений.

В целом элементы контроля продаж автопарка выглядят следующим образом.

Контроль выполнения плана продаж автомобилей, запасных частей и услуг по техническому обслуживанию автомобилей требует анализа тенденций продаж по каждому направлению деятельности, выявления отклонений от плановых показателей и установления причин этих отклонений, что будет являться основой для принятия управленческих решений по измене-

нию маркетинговой стратегии и сбытовой политики автомобильного холдинга.

Таблица 1 - Основные элементы контроллинга маркетинга и сбыта автохолдинга

Тип контроля	Задачи контроля	Методы контроля
Контроль прибыльности	Определение благоприятных и неблагоприятных групп автомобильных марок	Анализ рентабельности по каждому автомобильному ряду, ABC и XYZ-анализ, CVP-анализ, анализ каналов сбыта
Контроль выполнения плана	Сравнительный анализ плановых и фактических показателей продаж	Анализ сбыта, анализ объема и структуры товарооборота. Анализ долей рынка, анализ соотношения между затратами на сбытовую и маркетинговую политику и объемом сбыта товара. Анализ потребителей
Стратегический контроль	Обосновать наилучшие маркетинговые инструменты и каналы для продажи автомобилей и эффективность деятельности по продажам.	Анализ результативности реализации стратегических планов, координация и контроль стратегических планов, анализ эффективности системы стратегического информационного обеспечения и сбытовой политики. Совершенствование стратегии маркетинга и сбыта

Такой анализ может проводиться по всему автохолдингу, отдельным подразделениям автохолдинга, направлениям деятельности, типам покупателей, ценовым диапазонам, ассортиментным группам, методам и формам распределения и сбыта продукции, временным периодам и т.д.

Контроль выполнения плана позволяет компании определить, какие автолинии и магазины сети достигают плановых показателей и обеспечивают выполнение плана продаж. Он также позволяет выявить факторы, которые помешали достижению плановых показателей, и причины отклонений.

Управление результатами сбытовой и маркетинговой деятельности позволяет оценить ее эффективность. Для реализации этой функции управления будут использоваться управленческие отчеты на основе оперативных отчетов магазинов розничной сети, отделов оптовой и розничной торговли запасными частями, отделов технического обслуживания автомобилей.

Анализ выполнения плана продаж автомобилей, запасных частей и услуг по техническому обслуживанию может проводиться в различных циклах: декада, месяц, квартал, год. На основе такого анализа высшее руководство автохолдинга будет принимать решения об изменении маркетинговой политики автохолдинга, корректировке структуры плана продаж и типов продаваемых автомобилей, корректировке отношений с дилерами, поставляющими автомобили и запасные части, изменении ценовой политики в отношении предоставления услуг по техническому обслуживанию автомобилей.

Эффективность продаж можно оценить путем управления уровнем рентабельности, выручки и себестоимости продаж автомобилей. Такой анализ проводится в отношении каждого магазина или торговой точки сети, зоны обслуживания, сегмента рынка, разнообразия по товарным группам и ценовым диапазонам, а также торгового персонала.

Результатом применения всех элементов стратегического аудита является оценка эффективности системы управления маркетингом и продажами, оценка влияния факторов внешней и внутренней среды на оборот и прибыльность коммерческой деятельности и дальнейшие возможности автоэксплуатационной компании [3].

Управление сбытовой деятельностью автохолдингов направлено на обеспечение выявления узких мест в сбытовой политике, а результаты анализа при внедрении инструментов управления сбытовой деятельностью являются основой для разработки методических направлений по оптимизации процесса сбыта.

Одной из основных задач управления продажами является выявление и минимизация рисков в сбытовой деятельности, а также моделирование возможных последствий рисков и мер по их снижению.

Таким образом, управление продажами в автомобильном холдинге служит защитным механизмом для предоставления объективной информации руководству компании, обеспечения согласованности действий при осуществлении сбытовой деятельности и учета рисков, обусловленных изменениями во внешней среде управления компанией. Управление продажами также служит инструментом критической оценки состояния основных финансовых показателей компаний, эксплуатирующих транспортные средства [6].

Таким образом, контроль в операционной сфере предприятия по эксплуатации автомобилей является важным инструментом для управления предприятием в целом, а также для предприятий других сфер деятельности. При выполнении своих функций аудит автохозяйства основывается на данных управленческого учета и аналитических данных. Основным направлением контроля в рамках автохолдинга является управление маркетингом и продажами, что обусловлено спецификой деятельности коммерческой организации. От того, насколько эффективно контролируется маркетинговая и сбытовая политика, насколько четко анализируются внешние и внутренние факторы и контролируются плановые показатели, зависит прибыльность и оборачиваемость коммерческой деятельности автохолдинга.

*Список используемых источников:*

1. Боровкова, В.А. Некоторые аспекты повышения эффективности системы контроллинга на торговых предприятиях [Электронный ресурс] / В.А. Боровкова, Ю.М. Бойкова // Проблемы современной экономики. 2009. №1 (29). URL: <http://www.mecconomy.ru/art.php?nArtId=2410>.
2. Королев, В.А. Анализ концептуальных основ контроллинга: понятие, сущность, методы и инструменты/ Королев В.А., Калашников А.А., Передереева Е.В. // Вестник ВГУ:

Серия: Экономика и управление. №3. 2018. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.vestnik.vsu.ru/pdf/econ/2018/03/2018-03-05.pdf>

3. Колмакова, Н.А. Контроллинг как инструмент совершенствования управленческих процессов/ Колмакова Н.А. // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2016. № 8 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2016/08/12370>

4. Рогуленко, Т.М. Структура системы контроллинга на торговых предприятиях [Электронный ресурс] / Т.М. Рогуленко, С.А. Виноградова // Вестник ГУУ. 2014. №13. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/struktura-sistemy-kontrollinga-na-torgovyhpredpriyatiyah>

5. Стратегический маркетинг-контроллинг [Электронный ресурс]. URL: [https://studref.com/389552/marketing/strategicheskiy\\_marketing\\_kontrolling](https://studref.com/389552/marketing/strategicheskiy_marketing_kontrolling)

6. Щетинина, Е.Д. Методологические вопросы диагностики систем управления/ Щетинина Е.Д., Кочина С.К. // Экономика и предпринимательство. – Москва: Изд-во «Экономика и предпринимательство». – 2017. - № 3 (ч.1). – С. 858-862.

**Зорина М.**

*студентка 4 курса программы «Менеджмент»*

*Научный руководитель: Савина С.А., к. с.-х. н., доцент  
Волгоградский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова*

*(Россия, г. Волгоград)*

## **РОЛЬ МЕНЕДЖЕРА В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Аннотация:** В статье рассматривается, как меняется роль менеджера под влиянием развития современной экономики страны. Рассматривается значение профессионала в управленческой деятельности организации, его возрастающий по значимости функционал.

**Ключевые слова:** менеджер в организации, успех работы менеджера, хороший руководитель, субъект управленческой деятельности

Менеджеры являются ключевыми людьми в организации. Однако не все руководители в компании играют одну и ту же роль, не все занимают одинаковую должность; Задачи, выполняемые разными менеджерами, далеко не одинаковы, и, наконец, функции, выполняемые отдельными менеджерами, далеко не одинаковы. Это связано с тем, что в организации существует иерархия, в организации выполняются разные функции и, наконец, существуют разные типы управленческой деятельности.

Организация не может существовать без менеджеров и на это есть ряд причин:

- Менеджеры разрабатывают и устанавливают взаимодействие между отдельными операциями и видами деятельности, осуществляемыми в организации;

- Менеджеры разрабатывают и устанавливают взаимодействие между отдельными операциями и видами деятельности, осуществляемыми в организации;

- Менеджеры разрабатывают стратегии поведения организации в изменяющейся среде;

- Руководители следят за тем, чтобы организация служила интересам людей и учреждений, которые контролируют организацию;

- Менеджеры являются основным информационным связующим звеном между организацией и внешней средой;
- Менеджеры несут формальную ответственность за работу организации;
- Менеджеры официально представляют организацию на торжественных мероприятиях. [4, с. 23]

Как субъект управленческой деятельности менеджеры играют в организации ряд различных ролей. Можно выделить три ключевые роли. Во-первых, в нем отражена роль принятия решений. Что лидер определяет направление деятельности организации, принимает решение о распределении ресурсов, вносит текущие коррективы и т. д. Только лидер имеет право принимать лидерские решения. Наделенный правом принятия решения, руководитель несет ответственность за последствия принятого решения. Поэтому руководителю нужно не только уметь выбирать оптимальное решение. Это может быть сделано лицом, принимающим решения, или даже машиной. Менеджер должен принять решение взять на себя риск вести команду, которую он ведет, в определенном направлении. Зачастую это гораздо сложнее, чем вычисление оптимального решения.

Во-вторых, это информационная роль, заключающаяся в сборе менеджером информации о внутренней и внешней среде, распространении информации в виде фактов и нормативных установок и, наконец, в разъяснении политики и основных целей организации. Результат его работы очень сильно зависит от того, насколько менеджер владеет информацией, насколько четко и понятно он может донести информацию до членов организации. [2, с. 103]

В-третьих, руководитель выступает в роли лидера, который выстраивает отношения внутри и вне организации, мотивирует членов организации на достижение целей, координирует их усилия и в конечном итоге выступает представителем организации. Менеджер должен быть менеджером, за которым люди готовы следовать, чьим идеям они готовы верить. Поддержка членами команды своего руководителя в современных условиях является той основой, без которой ни один специалист, каким бы хорошим и компетентным он ни был, не может успешно руководить своей командой.

В зависимости от положения менеджеров в организации, решаемых ими задач, типа реализуемых функций эти роли могут быть присущи им в большей или меньшей степени. Однако каждый менеджер обязательно принимает решения, работает с информацией и выступает в роли лидера по отношению к конкретной организации. [3, с. 152]

Основные требования к руководителю. Важнейшим требованием к руководителю любого уровня является умение вести за собой людей. Что значит руководить людьми? Чтобы быть хорошим менеджером, нужно быть психологом. Быть психологом — значит знать, понимать и отвечать людям взаимностью. Кроме того, хороший руководитель должен быть организатором, другом, учителем, знатоком целеполагания, лидером и человеком, умеющим слушать других. Он должен досконально знать своих непосредст-

венных подчиненных, их навыки и способность выполнять возложенную на них конкретную работу. Менеджер должен знать условия, связывающие компанию и сотрудников, защищать интересы обоих на справедливой основе, устранять некомпетентных для поддержания единства и надлежащего функционирования компании [2, с. 59].

По мнению Вересова Н. Н. «Менеджер должен быть лидером для подражания. Основная задача менеджера – вести бизнес с помощью других людей для выполнения коллективной работы. Это означает сотрудничество, а не запугивание. Хороший руководитель всегда заботится об интересах всей компании. Он старается уравновесить интересы группы, интересы «начальника» и других руководителей, необходимость выполнения работы с необходимостью находить время для учебы, производственные интересы с человеческими потребностями подчиненных.

Я считаю, что у менеджера должно быть лидерство. Это искусство, мастерство, талант. У некоторых это от природы. Другие учатся этому в процессе приобретения знаний и информации. А третий никогда не понимает. На мой взгляд, рано или поздно каждому приходится находить свой стиль руководства. Среди менеджеров есть разные люди с разными характерами и взглядами на свою профессию. Вы динамичны, обаятельны, умеете вдохновлять других. Другой тихий, сдержанный в речи и поведении. Однако оба могут действовать одинаково эффективно — вселять уверенность в себя и следить за тем, чтобы работа выполнялась быстро и качественно. Несмотря на это, лидерам разных стилей присущи некоторые отличительные черты.

Руководитель должен быть верен своей компании, он не намерен принижать свою компанию в глазах сотрудников и не должен унижать своих сотрудников в глазах руководства. Если работа менеджера состоит в том, чтобы вести за собой людей, как он может делать это хорошо, если он не любит людей? Лучшие руководители заботятся о своих сотрудниках. Вам интересно, что делают другие люди.

Лидер всегда готов принимать решения. Требуется настоящее мужество, чтобы принять решение, даже неправильное. [1, с. 92]

Требования к менеджеру на каждом уровне управления, в частности:

- Наличие общих знаний в области управления бизнесом;
- компетентность в вопросах технологии производства в отрасли, к которой предприятие относится по характеру и характеру своей деятельности;
- Обладать не только административными способностями, но и предприимчивостью, умением контролировать ситуацию на рынках, проявлять инициативу и активно перераспределять ресурсы в наиболее выгодных областях применения;
- принимать взвешенные и взвешенные решения на основе согласования с нижестоящими руководителями и работниками и распределять всеобщее участие в их реализации;
- возможность анализа деятельности компаний-конкурентов;



- способность предвидеть тенденции развития экономической ситуации, характеристики спроса, меры государственного регулирования экономики в своей стране и в других странах, на рынках которых компания намерена укреплять или сохранять свои позиции.

И все же самое главное требование к руководителю любого уровня — умение вести за собой людей. Этот навык включает в себя:

- совершенное знание своих непосредственных подчиненных, умение выполнять возложенную на них конкретную работу;

- Знание отношений между компаниями и сотрудниками, справедливое обеспечение интересов обеих сторон;

- Устранение нетрудоспособных работников для поддержания единства и надлежащего функционирования компании. Успех работы менеджера во многом зависит от его навыков, личных и деловых качеств и опыта. При всех своих характеристиках его характер является формой отношений с другими людьми. Как и у каждого человека, у него есть характер и темперамент. В большинстве случаев от этого зависит его стиль, его метод, его способ руководства.

*Список используемых источников:*

1. Абчук, В. А. Менеджмент в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для вузов / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 249 с.

2. Основы современного управления: теория и практика : учебник / под. ред. А.Т. Алиева, В. Н. Борова. – 2-е изд. — Москва : Дашков и К, 2020. — 526 с.

3. Понуждаев, Э. А. Популярный менеджмент или Весь менеджмент на 150 страницах : учебное пособие / Э. А. Понуждаев. — 3-е изд., стер. — Москва : Флинта, 2021. — 150 с.

4. Староверова, К. О. Менеджмент. Эффективность управления : учебное пособие для вузов / К. О. Староверова. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 269 с.

**Карпова Н.А.**

*магистрант 2 курса программы «Цифровой бизнес»*

*Научный руководитель: Антипенко Н.А., к.э.н., доцент*

*Минский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова*

*(Республика Беларусь, Минск)*

## **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ КОНКУРЕНТНОГО ПОЛОЖЕНИЯ ПУБЛИЧНЫХ КОМПАНИЙ**

**Аннотация.** В статье рассмотрены основные компоненты успешности бизнеса и конкурентоспособности субъектов хозяйствования в современных условиях, проанализированы ключевые факторы и конкурентные преимущества, а также выявлены методы и подходы к оценке конкурентного положения публичных компаний.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, финансовая устойчивость, конкурентное преимущество, стратегия, бизнес.

В настоящее время наблюдается значительное увеличение субъектов хозяйствования, что, в свою очередь, осложняет процесс выживания организаций в высоко конкурентной среде. Добиться успешности бизнеса получа-

ется только при наличии у организации определенных конкурентных преимуществ. Исходя из этого, повышение уровня конкурентоспособности является одной из основных задач руководства каждой организации. Ключевым фактором коммерческого успеха компании на современном рынке является верно выбранная и реализованная конкурентоспособная стратегия. Деятельность современного предприятия напрямую зависит не только от успешного продвижения на рынке, а в стратегическом подходе к решению проблем управления. Деятельность современного предприятия напрямую зависит не только от успешного продвижения на рынке, а в стратегическом подходе к решению проблем управления.

Учитывая современные тенденции стратегического развития организаций, менеджменту следует сосредоточить особое внимание на создании конкурентных преимуществ предприятия, его устойчивого развития и достижения экономического превосходства над конкурентами, посредством внедрения новых технологий в управлении и организации бизнес-процессов предприятия. Важно правильно определить возможные факторы повышения эффективности бизнес-процессов и грамотно увязать их с общей стратегией и масштабами деятельности всего предприятия [1, с. 50].

Современные организации разных форм собственности рассматривают понятие «стратегический менеджмент», как постоянный и непрерывный процесс эволюции системы менеджмента. В современном стратегическом менеджменте происходит зарождение новых управленческих парадигм, направленных на усиление стратегического мышления и управления, в условиях динамичного изменения среды, что требует радикального осмысления всех процессов деятельности организации, стратегических принципов на пути поставленных стратегических целей.

В рыночной экономике становится очевидным, что повышение уровня конкурентоспособности организации, как на микро, так и на макроуровне является необходимым условием для успешного вхождения государства в глобальную экономику. Поэтому стоит отметить, что разработка способов повышения уровня конкурентоспособности является непростой, зачастую довольно сложной задачей [3, с. 47].

Это связано с тем, что рыночная ситуация во многом зависит от состояния и результатов конкурентной борьбы. Организации все больше придают значение анализу своих слабых и сильных сторон, т.е. занимаются анализом конкурентной среды. В процессе маркетингового исследования для оценки конкурентоспособности организации используются некоторые числовые показатели, которые отражают степень устойчивости организации. Любая организация располагает определенными преимуществами, с помощью которых она способна успешно развиваться и закреплять на рынке свои позиции, а также добиваться превосходства над конкурентами. Выделяют преимущества низкого и высокого порядка. К первым относятся дешевая рабочая сила, материальные ресурсы, здания и оборудования, низкие цены. Преимущества высокого порядка – это уникальные продукты, технологии, персонал, ресурсы, связи, бренд. Повышение конкурентоспособности

позволяет организации укрепить ее финансовую устойчивость. Для этого формируется конкурентная стратегия на основе установленных конкурентных преимуществ [2, с. 41].

Конкурентоспособность товара и конкурентоспособность фирмы, производящей товар соотносятся между собой как частное и общее. Способность фирмы конкурировать на каком-то товарном рынке напрямую зависит от конкурентоспособности товара и комплекса экономических методов деятельности организации. Учитывая, что в последнее время предприятия могут производить разные виды продукции и при этом работать на различных отраслевых рынках в рамках реализации стратегий диверсификации, уровень конкурентоспособности организации и уровень конкурентоспособности товаров, производимой ею, не совпадают. Если организация имеет в номенклатуре один или несколько видов конкурентоспособных товаров не означает, что предприятие в целом является конкурентоспособным. При этом всего нужно отметить, что в качестве базы для сравнения конкурентоспособности фирмы применяют данные по фирмам-конкурентам, а не по выпускаемым товарам. Конкурентоспособность организации в широком смысле слова можно определить, как возможность к достижению собственных целей даже при условии неблагоприятного развития среды и противодействия конкурентов. Цели фирмы, как правило, определяются на конкретный период времени. По этой причине можно сказать, что конкурентоспособность фирмы определяется ее способностью вести успешную, с учетом поставленных целей, в течение определенной времени, деятельность в условиях конкурентного противостояния. На рыночный успех компании, в особенности на ее способности внедрять инновации в технологиях и управленческих методах, влияют характеристики ее отечественного рынка [3, с. 48].

Анализ конкурентов позволяет получить преимущество, существенно уменьшить риски. Анализируя конкурентоспособность организации, следует отметить, что она представляет собой способность экономической единицы достигать поставленных перед ней целей в условиях ужесточенной конкуренции. Когда происходит такая ситуация на рынке, организации приходится выискивать пути создания уникальных товаров и услуг для удовлетворения потребительских нужд [3, с. 49].

Большое распространение для сопоставительного анализа конкурентоспособности организаций получили экспертные (качественные методы) оценки конкурентоспособности, опирающиеся на ограниченный объем доступной информации о деятельности конкурентов (уровень цен, сроки реализации проектов, общий уровень удовлетворенности клиентов, опыт реализации прошлых проектов).

Усилившаяся потребность в эффективном стратегическом управлении определяет особую значимость механизмов разработки современных решений в области управленческого учета. Выбор управленческих решений с позиций установления целей вызывает необходимость совершенствования аналитического инструментария, которое определяет содержание стратегии

управленческого учета, где выделяется ряд существенных проблем при составлении корпоративной отчетности.

Стейкхолдеры единодушны во мнении, что предоставленная финансовая информация, информация по долгосрочным показателям является недостаточной, что, соответственно, указывает на недостатки методов стратегического финансового анализа при принятии управленческих решений внешними и внутренними пользователями.

Всё чаще управленцы отдают предпочтение международной системе финансовой отчетности как базовой системе и методологической основе постановки системы управленческого учёта и финансового анализа в организации.

Данная система международных стандартов больше соответствует правилам и принципам к требованиям ведения современного бизнеса. Концепция устойчивого роста и последующего развития организации сводится к применению специальных механизмов ускорения темпов роста. Существует взаимосвязь - чем выше темпы роста организации, тем большую долю рынка она занимает, соответственно растёт и прибыль.

Однако, если смотреть на ситуацию с точки зрения финансового менеджмента, то высокие темпы роста требуют значительных финансовых инвестиций в виде кредитов или инвестиций. Данная ситуация может повлечь за собой излишнюю закредитованность, что увеличивает кредитные и финансовые риски, повышая тем самым степень риска и банкротства организации. Этап выхода бизнеса на международные рынки характеризуется анализом показателей оценки эффективности структуры капитала и ее стоимости. В данном контексте становится актуальной разработка сбалансированной системы коэффициентов, финансовых и нефинансовых показателей, находящихся между собой во взаимосвязи [1, с. 49].

Выбор способов и методов оценки стратегии, является заключительным этапом стратегического планирования предприятия. Выбор методов во многом предопределён типом конкретной решаемой стратегической задачи, на которую влияет степень постановки и определённости условий и решаемых проблем. Выбор правильных средств и методов стратегического контроля, позволяют снизить издержки в рамках выбранных мероприятий.

#### *Список использованных источников*

1. Антипенко, Н.А. Концепция управления рисками компании / Н.А. Антипенко // Бухгалтерский учет и анализ. – 2022. – № 5. – С. 47-50.
2. Бусыгин, Ю.Н. О влиянии факторных показателей прибыли на результирующий показатель, описываемых нечеткими множествами / Ю.Н. Бусыгин // Бухгалтерский учет и анализ. – 2022. – №5. – С.41-47.
3. Бусыгин, Ю.Н. Оценка стоимости обыкновенной акции с нечетко заданным темпом роста дивидендов / Ю.Н. Бусыгин, Д.Ю. Бусыгин // Бухгалтерский учет и анализ. – 2022. – № 12. – С. 46-51.

*Каспаров А.М., Дмитриев А.Ю.*  
*магистранты I курса программы «Управление проектами»*  
*Научный руководитель: Дмитриева И.С., к.социол.н.*  
*Волгоградский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова*  
*(Россия, г. Волгоград)*

## **ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ И АНАЛИЗУ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Аннотация.** В статье рассмотрены подходы к анализу и оценке стратегического потенциала организации, дана характеристика методам анализа составляющих стратегического потенциала.

**Ключевые слова:** стратегия, стратегический потенциал, SNW-анализ, SWOT-анализ, организационная культура, конкурентоспособность.

В системе стратегического управления современной организацией особую значимость имеет анализ внутренней среды, позволяющий выяснить, каков потенциал организации в конкурентной борьбе, понять соотношение сильных и слабых сторон организации с внешними возможностями и угрозами.

Стратегический потенциал организации – совокупность ресурсов и возможностей по производству продукта деятельности организации, необходимых для реализации стратегических целей в условиях высокой динамики и неопределенности внешней среды. Существуют разные взгляды на само понятие и состав компонент потенциала [4, с.26-27]:

– потенциал как один из конечных продуктов стратегического управления, на «входе» системы состоящий из финансовых, человеческих, материальных и информационных ресурсов, на «выходе» - из произведенной продукции, услуг и правил социального поведения (И. Ансофф);

– потенциал как совокупность потенциалов деятельности компании по функциям общего и оперативного управления, НИОКР, производства, маркетинга (М.И. Круглов);

– потенциал как абстрактная категория, с расплывчатыми границами и не вполне определенными факторами, опосредованным влиянием на текущие процессы (Г.Б. Клейнер, В.Л. Тамбовцев, Р.М. Качалов);

– потенциал как совокупность ресурсов (А.П. Градов, В.С. Ефремов, В.А. Винокуров).

Стратегический потенциал тесно связан со стратегией организацией, поскольку степень его использования зависит от выбранной стратегии, а величина потенциала определяет возможность выбора стратегии развития.

В общем виде отечественные специалисты в области стратегического менеджмента выделяют пять взаимосвязанных компонент стратегического потенциала – организационно-управленческую, кадровую, производственную, маркетинговую и финансовую [3], однако однозначно вопрос о составе компонентов не решен, что объясняется динамичным характером внутренней среды, предполагающем возможность рассмотрения факторов внутренней организационной среды в их развитии как переменных [4, с.64].

Рассмотрим инструменты анализа стратегического потенциала, призванные определить стратегические направления развития организации – миссию, систему целей, подразумевающие не только удовлетворение потребности общества в продукте деятельности организации, но и предоставление возможности существования персоналу организации. Чаще всего отечественными исследователями стратегического управления упоминаются в таком качестве SNW-анализ, SWOT-анализ, построение профиля эффективности управления, построение контрольной карты сильных и слабых сторон, многофакторная диагностическая модель, анализ ассортиментной политики, анализ организационной культуры.

SNW-анализ предполагает отнесение компонент стратегического потенциала к одной из трех категорий – сильные, слабые, нейтральные – и итоговую оценку состояния потенциала. Выбор критериев оценки зависит от специфики деятельности организации. Построение карты сильных и слабых сторон по методике Ф. Котлера и К.Л. Келлера схоже с SNW-анализом, в ней введена дополнительная градация для сильных и слабых сторон (основная-незначительная) и оценка значимости фактора для организации.

Если SNW-анализ в качестве инструмента оценки стратегического потенциала рекомендован большинством отечественных ученых, SWOT-анализ в этом качестве оценивается не столь однозначно, так по мнению Н.А. Жданкина [3, с.88-89] его применение нелогично, так как это итоговый инструмент разработки стратегии организации. Позволим себе не согласиться с таким подходом, поскольку по нашему мнению именно SWOT-анализ наиболее соответствует восприятию организации как сложной системы, активно взаимодействующей с внешней средой. Поэтому оценка сильных и слабых сторон (ресурсов) организации обязательно должна соотноситься с тем, какие возможности и угрозы исходят из ее макро-и микроокружения.

Профиль эффективности управления строится по основным блокам управления, либо видам функциональных стратегий, охватывающим всю деятельность организации. Набор блоков может варьироваться в зависимости от масштаба и вида деятельности организации, оценка осуществляется экспертным путем и, также как и SNW-анализ чаще всего представляет собой самодиагностику системы менеджмента организации. Наряду с многофакторной диагностической моделью, профиль диагностики является хорошим инструментом визуализации данных о состоянии стратегического потенциала организации. В многофакторной диагностической модели помимо несколько отличающихся от профиля эффективности уровней оценки традиционно строится не только профиль «как есть», но и отражается желаемое состояние потенциала (профиль «как должно быть») [4].

Анализ ассортиментной политики также может рассматриваться в качестве весьма информативного инструмента оценки стратегического потенциала, поскольку именно он дает представление о том, на чем строится материальное благополучие организации. Рекомендации по его проведению чаще всего упоминают ABC-анализ по Парето, а также совмещенный ABC-XYZ анализ [3].

Анализ организационной культуры как инструмент исследования стратегического потенциала стал использоваться относительно недавно, это связано с изменившимся пониманием факторов, определяющих конкурентоспособность современной организации. По мнению В.В. Асаул, В. Н. Парахиной и других именно сильная организационная культура наряду с цифровыми технологиями является тем ресурсом, потенциал которого влияет на качество человеческого капитала организации и, как следствие, определяет величину стратегического потенциала. Для исследования организационной (корпоративной) культуры и ее составляющих используются разнообразные методы, включающие методы социологического исследования (опрос, интервью, тестирование, проективные методики (метод незаконченных предложений)), построение профиля организационной культуры по методикам ОСАИ (К. Кэмерон, Р. Куин), Д. Денисона, Ю.В. Борисовой, М.Н. Павловой, «ДИАГОР» (В.Н. Воронин), И.Д. Ладанова и другие [5].

В исследованиях стратегического потенциала можно выделить следующие подходы к решению проблемы его выявления - индустриально-экономический (концепция позиционирования), ресурсно-ориентированный (ресурсная концепция), структурно-функциональный, проектный.

С точки зрения индустриально-экономического подхода стратегический потенциал определяется двумя переменными – привлекательностью отрасли и конкурентной позицией предприятия, однако применимость этого подхода в условиях турбулентной внешней среды ограничена.

Ресурсный подход предполагает, что стратегический потенциал – это «совокупность находящихся в распоряжении предприятия «стратегических» ресурсов, имеющих определяющее значение для возможностей и границ функционирования предприятия в тех или иных условиях» [2, с.67], позволяющих разрабатывать и реализовывать оптимальную стратегию. В качестве таких ресурсов выступают отработанные производственные технологии, прогрессивное оборудование, интеллектуальные ресурсы [1,2]. Основой проблемой ресурсного подхода является отражение только внутреннего состояния организации, без учета влияния конъюнктуры рынка и иных факторов макроокружения организации.

Структурно-функциональный подход определяет стратегический потенциал как «совокупность накопленных возможностей различных функций (производства, НИОКР, маркетинга, снабжения, управления и др.)» [1, с.282], оценка которых осуществляется экспертным путем. Данный подход позволяет сопоставить качественно разнородные показатели деятельности предприятия с точки зрения выбора и реализации стратегии, однако его существенным недостатком является субъективизм оценок экспертов.

Нивелировать недостатки вышеуказанных подходов может проектный подход к анализу и оценке стратегического потенциала, предполагающий помимо используемых в других подходах процедур SWOT и SNW-анализа

– разработку сетевой модели регулирования проблемного поля, как совокупности задач и действий по их решению;

– оптимизацию процессов регулирования взаимоотношений в коллективе и процессов управления;

– корректировку модели по итогам работы, направленную на нейтрализацию факторов, провоцирующих создание кризисных явлений в организации;

– «построение сетевого графа с целью реализации и координации действий индивидуальных агентов в рамках коллективного проекта по выявлению и раскрытию стратегического потенциала организации во времени и пространстве» [1, с.283].

Таким образом, стратегический потенциал организации и подходы к его определению, анализу и оценке представляют интерес с точки зрения формирования стратегии развития организации и ее последующей реализации. Только взвешенная, объективная оценка возможностей делают миссию организации реализуемой, а цели достижимыми. Поскольку разнообразие организаций велико, полагаться на единственно верную методику оценки не представляется возможным, набор составляющих стратегического потенциала будет серьезно отличаться в зависимости от отраслевой принадлежности и масштаба деятельности организации.

#### *Список использованных источников*

1. Василенко, И.В. Проектный подход к исследованию стратегического потенциала предприятия/И.В. Василенко, А.В. Иванов//Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. - 2019. - №11. – с. 280-283. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/proektnyy-podhod-k-issledovaniyu-strategicheskogo-potentsiala-predpriyatiya>.
2. Васильева, Н. А. Концептуальные подходы к исследованию стратегического потенциала предприятия/Н.А. Васильева // Промышленность: экономика, управление, технологии. - 2009. - №5. – с. 66-68. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptualnye-podhody-k-issledovaniyu-strategicheskogo-potentsiala-predpriyatiy>.
3. Жданкин, Н.А. Стратегический менеджмент : учебник / Жданкин Н. А. — Москва : КноРус, 2022. — 396 с.
4. Курлыкова, А. В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / А.В. Курлыкова. - М.: ИЦ РИОР: НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 176 с.
5. Парахина, В.Н. Стратегический менеджмент : учебник / Парахина В. Н., Максименко Л., С., Панасенко С., В., Борис О. А. — Москва : КноРус, 2021. — 524 с.



*Конон О.Д.*

*магистрант 2 курса программы «Цифровой бизнес»*

*Научный руководитель: Антипенко Н.А., к.э.н., доцент*

*Минский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова*

*(Республика Беларусь, Минск)*

## **ТРАНСФОРМАЦИИ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ БЕЛОРУССКИХ КОМПАНИЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ**

**Аннотация.** В данной работе исследованы актуальные вопросы влияния цифровизации на развитие финансовой отчетности бизнес – субъектов Республики Беларусь. Определены основные тенденции совершенствования методологических подходов и механизмов формирования финансовых показателей деятельности компании под влиянием современных информационных технологий.

**Ключевые слова:** финансовая отчетность, цифровые технологии, финансовые показатели, субъекты хозяйствования, источники информации, достоверность, полезность информации.

В современных реалиях развития цифровой экономики Республики Беларусь инновационные технологии являются мощным инструментом влияния на развитие бизнес-моделей и экосистем, обеспечивающих социально-гуманитарные приоритеты и перманентное экономическое развитие. Главным звеном в информационном обеспечении управления бизнесом выступает финансовая и управленческая отчетность компании, которая должна отвечать качественным характеристикам, национальным и международным принципам и требованиям. Достоверность финансовой отчетности определяет качество принимаемых решений. В современном бизнесе особую значимость приобретает надежность финансовой отчетности, так как она является основным источником информации о деятельности компании. Серьезной угрозой качества отчетности являются различного рода искажения. С учетом широкого внедрения современных информационных технологий требования к единообразному толкованию финансовой отчетности компаний возросли еще больше. Инвестирование набирает обороты в режиме реального времени через всемирную электронную сеть, что является еще одним серьезным доводом в пользу унификации учетных стандартов. В самом ближайшем будущем ведение бизнеса на международном уровне будет невозможно без использования единых учетных нормативов, применимых вне зависимости от страны [1, с. 49].

Цифровизация экономики Республики Беларусь создает высокотехнологическую информационную среду поддержки ведения бизнеса. В условиях оцифровывания данных бухгалтерского (финансового) учета и аудита функций управления, бизнес – процессов и хозяйственной деятельности субъектов находится на стадии становления. Под влиянием оцифровывания бизнес - процессов существенно трансформировались методологические подходы и инструменты механизма управления эффективной деятельностью хозяйствующих субъектов.

При таких обстоятельствах важным моментом является разработка концепции формирования финансовой отчетности бизнес – субъектов Рес-

публики Беларусь. Учитывая данный аспект, к технологии формирования финансовых показателей отчетности предъявляется множество дополнительных требований, направленных на получение собственниками бизнеса полной и достоверной информации о деятельности компании. Финансовая отчетность на сегодняшний день - это основной информационный канал взаимодействия общества и бизнеса.

Современное состояние отраслей белорусской экономики можно характеризовать как неустойчивое, что связано с влиянием как внешних, так и внутренних факторов. Внешние факторы определяются существенными изменениями в конъюнктуре мирового рынка, санкциями в отношении предприятий - партнеров, социальной нестабильностью во многих регионах мира, которые не позволяют их рассматривать как целевые рынки. Внутренние факторы определяются значительной изношенностью основных производственных активов, недогрузкой мощностей, недостаточным ростом производительности труда, низким уровнем инноваций и неэффективным управлением [2, с. 43].

Новые условия деятельности компаний меняют характер и содержание бизнес-процессов и расширяют возможности повышения финансовой устойчивости бизнес-субъектов через внедрение цифровых инноваций в свою производственно-финансовую деятельность.

Поэтому в условиях цифровой трансформации национальной экономики, необходим дифференцированный подход к повышению эффективности деятельности каждого отдельно взятого субъекта экономики, так как в основе эффективности деятельности бизнес-субъекта лежит финансовая устойчивость, а между показателями текущего финансового состояния и долгосрочными перспективами экономической устойчивости существуют устойчивые причинно-следственные связи.

Исследуя эффективность деятельности бизнес-субъектов, нужно прежде всего оценивать совокупную эффективность, которая определяется по данным финансовой отчетности компании. Соответственно, развитие финансового учета и трансформация финансовых данных бизнес-субъектов является приоритетной задачей белорусской экономики [3, с. 16].

Финансовый отчет, любой отчет о финансовом состоянии или о финансовых результатах деятельности бизнеса, правительства или другой организации чаще всего используется в более ограниченном смысле в торговых и финансовых кругах для обозначения отдельного формата показателей с учетом интересов пользователей. Баланс показывает на определенную дату, сумму и виды активов, а также обязательств и инвестиций владельцев (превышение активов над обязательствами). Баланс показывает также ликвидность бизнеса и его вероятную платежеспособность. Ликвидность измеряется готовностью, с которой активы могут быть конвертированы в денежные средства. Платежеспособность измеряется способностью фирмы погашать свои долги в установленный срок. В практике, предпочтено использовать сравнительные балансы, показывающие финансовое состояние бизнеса за прошлые годы, показывают финансовые тенденции, изменения в ответ на

изменяющиеся условия бизнеса и политику в таких вопросах, как погашение задолженности и расширение инвестиций в собственность за счет нераспределенной прибыли. В отчете о прибылях и убытках суммируются операции, которые принесли владельцам прибыль или убытки в течение конкретного периода времени, обычно года, между двумя последовательными балансами. Отчеты о прибылях полезны при описании элементов прибыльности, когда приводятся подробности о продажах или валовой выручке, себестоимости проданных товаров и некоторых расходах, таких как амортизация, обслуживание, налоги, проценты и арендная плата.

Расширение позиций крупными бизнес-корпорациями делает более полным раскрытие информации посредством интегрированной финансовой отчетности. Такой формат представления данных может быть мало полезен для многих пользователей, но они необходимы для инвестиционных консультантов и финансовых учреждений, оценки которых во многом определяют мнение рынка. Менеджмент считает подробные отчеты очень ценными. Стандартизированная финансовая отчетность является важной основой для многих этапов государственного регулирования и налогообложения бизнеса. Интегрированная отчетность позволяет изучать финансы корпорации, чтобы определить пригодность ее ценных бумаг для приобретения регулируемые инвестиционными институтами, такими как страховые компании и банки [1, с. 52].

Цифровая трансформация белорусской экономики усилила роль разработки современных инновационных подходов и механизмов концепции бухгалтерского учета и аудита. Основываясь на современных инструментах обработки данных, облачных технологиях, современный аудит дает новые аналитические возможности как собственникам бизнеса, так и прочим заинтересованным пользователям. Учитывая важную роль и значение методологических подходов и учетно-аналитических механизмов в условиях цифровой трансформации экономики, в статье представлена необходимость совершенствования соответствующей технологии развития финансовой отчетности и цифрового аудита, как стратегического инструмента управления компанией.

#### *Список использованных источников*

1. Антипенко, Н.А. Развитие учетно-аналитического инструментария менеджмента бизнес-субъектов в условиях цифровизации экономики Республике Беларусь / Н.А. Антипенко // Бухгалтерский учет и анализ. – 2020. – № 6. – С. 48-53.
2. Бусыгин, Д.Ю. Аналитическая оценка ключевых методов анализа угрозы банкротства / Д.Ю. Бусыгин // Бухгалтерский учет и анализ. – 2023. – № 1. – С. 42-49.
3. Бусыгин, Ю.Н. О моделировании минимизации издержек по формированию и содержанию запасов с неточно измеряемыми параметрами / Ю.Н. Бусыгин // Бухгалтерский учет и анализ. – 2021. – №9. – С.15-19.

*Леденёва М.В.**д.э.н., доцент, профессор кафедры менеджмента и маркетинга  
Волгоградский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова  
(Россия, г. Волгоград)*

## **СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕМОГРАФИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ РОССИИ**

**Аннотация.** В работе предложены меры, направленные на улучшение демографических показателей регионов РФ со сложной демографической ситуацией, регионов «среднячков», а также меры по развитию регионов с хорошей демографической ситуацией.

**Ключевые слова:** кластерный анализ, демография, рождаемость, смертность, демографическая политика.

Актуальность темы исследования обусловлена сложной демографической ситуацией в России. Демографический кризис выражается, прежде всего, в высоком уровне смертности и низком уровне рождаемости. По итогам 2019 г., только в 17 субъектах РФ наблюдался положительный естественный прирост. Это Ненецкий АО, Ханты-Мансийский АО – Югра, ЯНАО, Чукотский АО, Тюменская область, Республики Алтай, Тыва, Бурятия, Саха (Якутия), Калмыкия, Дагестан, Ингушетия, Северная Осетия – Алания, Кабардино-Балкарская Республика, Карачаево-Черкесская Республика, Чеченская Республика, г. Москва [1]. Сокращение естественного прироста населения в России представляется особо актуальной проблемой для малонаселенной страны, относительно ее огромной территории. Следует отметить, что депопуляция – долгосрочное явление, и расчеты на быстрый выход из нее по мере устранения или ослабления действия негативных конъюнктурных социально-экономических, политических и демографических факторов необоснованны.

Неблагополучная демографическая ситуация может стать угрозой национальной безопасности, т.к. она может повлечь такие проблемы, как дефицит трудовых ресурсов, старение населения, повышение нагрузки на работоспособное население, снижение обороноспособности страны и другие.

На сегодняшний день состояние демографических процессов в РФ таково, что требуется целенаправленное вмешательство законодательной и исполнительной власти как на федеральном, так и на региональном уровне в процессы воспроизводства населения, обеспечения его здоровья, роста рождаемости и снижения смертности.

По медианному прогнозу ООН, численность населения России к середине 2030 г. снизится до 138,7 млн чел., с вероятностью 80 %, и составит от 136,3 до 141,1 млн чел., а с вероятностью 95 % – от 135,1 до 142,5 млн чел. К 2050 г. численность населения России с вероятностью 95 % составит от 119,1 до 138,6 млн чел., а по медианному варианту прогноза – 128,6 млн чел. Небольшой естественный прирост населения России в ближайшие годы возможен только при реализации сценария высокой рождаемости или перехода к «простому воспроизводству» [2].

С целью разработки оптимальных демографических решений в области демографической политики необходимо использовать статистические методы для оценки дифференциации субъектов РФ по демографическим показателям. Эмпирической базой исследования является информационный массив данных Росстата, характеризующий демографическое развитие 85 субъектов РФ за 2019 г. [1].

Основными показателями демографических процессов являются показатели рождаемости, смертности, воспроизводства и структуры населения, ожидаемой продолжительности жизни при рождении, миграции. Их совокупность определяет демографический профиль страны или региона.

Таблица 1 – Система показателей, характеризующих демографическую ситуацию в субъектах РФ

№ п/п	Наименование показателя	Единица измерения
1	Население моложе трудоспособного возраста	в % от общей численности населения
2	Население старше трудоспособного возраста	в % от общей численности населения
3	Общие коэффициенты рождаемости, число родившихся на 1000 человек населения	в ‰ от общей численности населения
4	Общие коэффициенты смертности, число умерших на 1000 человек населения	в ‰ от общей численности населения
5	Коэффициенты естественного прироста населения, на 1000 человек населения	в ‰ от общей численности населения
6	Ожидаемая продолжительность жизни при рождении	лет
7	Коэффициенты миграционного прироста, на 1000 человек населения	в ‰ от общей численности населения
8	Удельный вес городского населения в общей численности населения	в % от общей численности населения

Для проведения кластерного анализа была выбрана следующая система показателей (табл. 1).

Данные были стандартизированы в программе Statistica в целях устранения различий в единицах измерения показателей.

По методу Уорда создается множество небольших кластеров, которые затем последовательно объединяются друг с другом. Анализ дендрограммы позволяет предположить наличие шести кластеров (рис. 1).

В таблице 2 представлен состав кластеров, созданных по методу Уорда.

Первый кластер включает преимущественно национальные республики и характеризуется высокой долей населения ниже трудоспособного возраста; низкой долей населения выше трудоспособного возраста; относительно высокими коэффициентами рождаемости; низкими коэффициентами смертности; положительным естественным приростом. Как следует из рис. 1, расстояние между этим и прочими кластерами максимальное. Т.е. демо-

графические показатели регионов первого кластера и прочих субъектов РФ значительно отличаются.

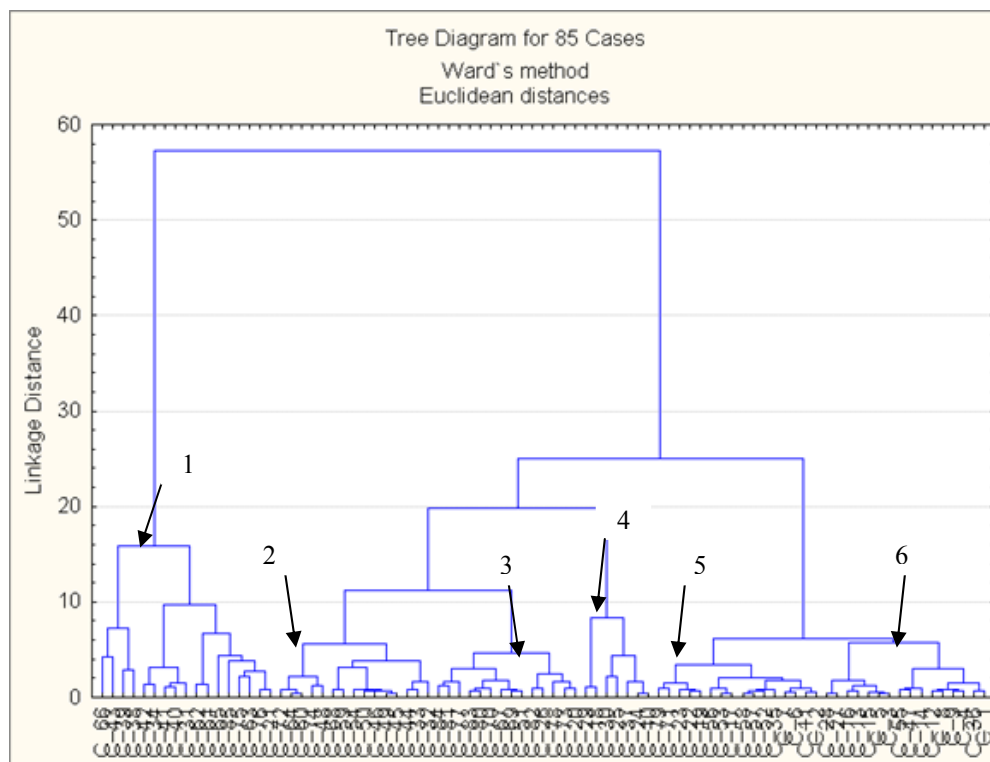


Рисунок 1 – Дендрограмма по методу Уорда, евклидово расстояние

У регионов второго кластера сравнительно небольшая естественная убыль населения, средняя доля населения ниже трудоспособного возраста (17-20%); средняя доля населения старше трудоспособного возраста (22-26%); значения коэффициентов рождаемости и смертности находятся на среднем уровне.

В третий кластер входят субъекты РФ, которые также демонстрируют относительно невысокую естественную убыль населения, относительно высокую долю населения младше трудоспособного возраста (18-22%); относительно низкую долю населения старше трудоспособного возраста (20-25%). Им свойственны также относительно невысокая продолжительность жизни и высокий удельный вес городского населения.

Главной отличительной характеристикой четвертого, самого немногочисленного кластера является положительный миграционный прирост. Этот кластер включает столичные мегаполисы (Москва, Санкт-Петербург, Московскую и Ленинградскую области). Регионы четвертого кластера демонстрируют относительно низкую долю населения ниже трудоспособного возраста (16-19%); среднюю долю населения старше трудоспособного возраста (24-26%); значения коэффициентов рождаемости и смертности на среднем уровне. При этом ожидаемая продолжительность жизни превышает среднероссийский уровень, что говорит о более высоком уровне и качестве жизни населения.

Таблица 2 – Состав кластеров, созданных по методу Уорда

№ п/п	Число элементов в кластере	Состав элементов в кластере
1	17	Ненецкий АО, Республика Саха (Якутия), Тюменская область, Республика Бурятия, Чукотский АО, Республика Алтай, ХМАО – Югра, ЯНАО, Республика Калмыкия, Кабардино-Балкарская Республика, Карачаево-Черкесская Республика, Астраханская область, Республика Северная Осетия – Алания, Республика Дагестан, Республика Ингушетия, Чеченская Республика, Республика Тыва
2	15	Республика Крым, Краснодарский край, Ставропольский край, Республика Башкортостан, Республика Марий Эл, Республика Татарстан, Удмуртская Республика, Чувашская Республика, Оренбургская область, Курганская область, Свердловская область, Челябинская область, Алтайский край, Новосибирская область, Томская область
3	14	Республика Коми, Мурманская область, Пермский край, Республика Хакасия, Красноярский край, Иркутская область, Омская область, Забайкальский край, Камчатский край, Хабаровский край, Амурская область, Магаданская область, Сахалинская область, Еврейская автономная область
4	7	Москва, Санкт-Петербург, Московская область, Ленинградская область, Калининградская область, Севастополь, Республика Адыгея
5	16	Брянская область, Калужская область, Костромская область, Орловская область, Ярославская область, Республика Карелия, Архангельская область, Вологодская область, Волгоградская область, Кировская область, Нижегородская область, Самарская область, Саратовская область, Ульяновская область, Кемеровская область, Приморский край
6	16	Белгородская область, Владимирская область, Воронежская область, Ивановская область, Курская область, Липецкая область, Рязанская область, Смоленская область, Тамбовская область, Тверская область, Тульская область, Новгородская область, Псковская область, Ростовская область, Республика Мордовия, Пензенская область

Пятый и шестой кластер схожи по своим демографическим характеристикам. Как следует из рис. 1, расстояние между их показателями минимальное. Они характеризуются высокой естественной убылью населения, относительно низкой долей населения ниже трудоспособного возраста и относительно высокой долей населения старше трудоспособного возраста. У этих регионов максимально выражена кризисная демографическая ситуация.

Что касается различий между пятым и шестым кластерами, у регионов шестого кластера меньше доля населения ниже трудоспособного возраста (16-19% у пятого кластера и 14-17% - у шестого), несколько выше доля населения старше трудоспособного возраста (24-28% у пятого кластера и 27-30% у шестого). Для большинства регионов пятого кластера характерен отрицательный миграционный прирост, в то время как регионы шестого кластера демонстрируют самые низкие коэффициенты рождаемости – 7-8‰; самые высокие коэффициенты смертности, средний удельный вес городско-

го населения. Таким образом, наихудшая демографическая ситуация у регионов шестого кластера. Следует отметить также, что большинство регионов шестого кластера относятся к ЦФО и демонстрируют отток молодежи и трудоспособного населения в столичные регионы. С другой стороны, многие их регионов шестого кластера являются привлекательными для внутренних мигрантов.

Выявленные особенности пространственной дифференциации регионов России по демографическим показателям будут полезны при разработке различных региональных и федеральных программ и мероприятий, связанных со стимулированием рождаемости, снижением смертности и регулированием межрегиональной миграции.

Основными задачами в области демографической политики:

- сохранение населения, преодоление тенденции отрицательного естественного прироста населения;
- увеличение продолжительности жизни населения, которая в настоящее время, в сравнении с развитыми странами, в России короче на 10–15 лет;
- преодоление высокой смертности населения в трудоспособном возрасте, которая в России на порядок выше, чем в развитых странах;
- повышение качества и рост количества рабочих мест;
- повышение доступности и качества медицинского обслуживания населения, стимулирование здорового образа жизни.

Первоочередные меры должны быть приняты по отношению к регионам, входящим в наиболее многочисленный кластер субъектов РФ с наихудшими демографическими показателями. Здесь необходимо применять политику повышения доходов и уровня жизни населения, а также развития медицины и обеспечения населения жильем. Это позволит приблизить показатели рождаемости и естественного прироста указанных регионов до уровня субъектов РФ, входящих в первый кластер и снизить отток молодежи и лиц трудоспособного возраста в столичные регионы. Политика, направленная на рост доходов населения, должна включать, прежде всего, создание дополнительных рабочих мест, а также выплату дополнительных региональных пособий гражданам, имеющим детей.

Похожие меры должны приниматься и в отношении регионов третьего кластера, также демонстрирующих естественную убыль. Повышение уровня и качества жизни позволит понизить миграционный отток населения из данных регионов. Также требуются дополнительные меры по снижению смертности и повышению ожидаемой продолжительности жизни, которая ниже среднего по России значения.

В отношении регионов с высокой рождаемостью и положительным естественным приростом необходимы меры по обеспечению населения инфраструктурой (поликлиники, больницы, школы, детские сады, средние специальные и высшие учебные заведения), а также по созданию в перспективе рабочих мест.



*Список использованных источников:*

1. Регионы России. Социально-экономические показатели - 2019 г. / Росстат. [Электронный ресурс]. URL: [https://rosstat.gov.ru/bgd/regl/b19\\_14p/Main.htm](https://rosstat.gov.ru/bgd/regl/b19_14p/Main.htm)
2. Щербакова, Е. Население России по прогнозам ООН./ Щербакова Е., Козлов В. Демо-скоп Weekly. – 2017. – С. 717-718. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.demoscope.ru/weekly /2017/0717/tema05.php>.

**Мазурук М.Р.**

*Студент 1 курса, специальность «Цифровой маркетинг»  
Научный руководитель: **Слета Ю.О.**, старший преподаватель  
Волгоградского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова  
(Россия, г. Волгоград)*

## **КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ**

**Аннотация.** В данной статье рассматривается вопрос о принятии решений в условиях неопределенности. Представлен обзор ряда важных количественных методов, которые используются в процессе принятия решений: матрица принятия решений, анализ чувствительности, дерево решений, метод ожидаемой денежной стоимости.

**Ключевые слова:** принятие решений, количественные методы, моделирование, дерево решений, матрица решений.

Принятие решений - процесс идентификации альтернатив и выбора среди них, основанный на ценностях и предпочтениях принимающего решение. Поскольку решения принимаются в условиях неопределенности, то требуют человеческого суждения. Иногда это суждение может основываться на «внутреннем чувстве», которое в идеале возникает на основе изучения прошлого опыта. Для большинства простых решений этого «внутреннего ощущения» достаточно. Однако с ростом неопределенности и / или увеличением числа независимых переменных решения становятся более сложными, а интуитивные суждения становятся менее надежными. На этом этапе требуются надежные методы и инструменты, которые помогут сделать более разумный выбор между альтернативными вариантами действий. Существуют различные методы принятия решений:

— Неформальные (эвристические) методы основываются на аналитических способностях лиц, принимающих решение. В управленческой практике это обычно совокупность логических приемов и методика выбора оптимальных решений путем творческого сравнения альтернатив с учетом накопленного руководителем опыта и интуиции.

— Количественные методы базируются на применении экономико-математических моделей и вычислительной техники, что обеспечивает им выбор оптимального решения. К ним относятся: анализ временных рядов, линейное программирование, теория игр, теория массового обслуживания, теория управления запасами, имитационное моделирование и другие.

— Качественные методы предполагают создание временного творческого коллектива (группы экспертов, в состав которой входят руководители и исполнители), занимающегося принятием и реализацией управленче-

ского решения. Наиболее распространенные качественные методы – это метод экспертных оценок, метод мозговой атаки, метод Дельфи.

Остановимся подробно на количественных методах.

Количественный подход к принятию решений является продолжением классического подхода. Он включает в себя последовательный процесс:

- Наблюдение за проблемой и определение ее масштабов,
- Формулирование гипотезы,
- Проверка гипотезы с помощью экспериментов,
- Проверка решения с помощью аналогических рассуждений,
- Проведение анализа чувствительности,
- Оценка решения проблемы,
- Внедрение решения и создание систем контроля для обратной связи и анализа.

Приведенные этапы логически расположены в последовательности, между ними всегда существует взаимосвязь. Однако, каждый шаг может быть изменен в результате полученного опыта.

Количественный подход использует математические модели для поиска оптимальных решений проблем в бизнес-ситуациях с учетом ограничений. Этот подход следует применять, когда факторы, влияющие на выбор решения, можно количественно определить и оценить. Многие методы исследования операций и статистические методы были очень популярны среди менеджеров не только для определения проблем, но и для определения оптимальных решений данных проблем. Эти методы включают линейное программирование, целочисленное и динамическое программирование, теорию массового обслуживания, теорию игр, регрессионный анализ, моделирование и теорию принятия решений и т. д. Преимущество этих методов заключается в том, что они предлагают наилучшее решение проблемы, даже не определяя все возможные альтернативы. Эта функция весьма полезна в задачах, где число возможных альтернатив очень велико, хотя лишь немногие из них заслуживают рассмотрения для решения.

Одним из инструментов для оценки и выбора наилучшего варианта из нескольких возможных является матрица принятия решений. Матрица принятия решений (Таблица 1) может быть эффективным способом выбора или ранжирования конкурирующих альтернатив.

Таблица 1 – Пример матрицы принятия решений

Альтернативы	Критерии	А	В	С	Д	Е	Итого (оценка)
	Относительно веса	Оцен-ка	Оцен-ка				Сумма веса
1							
2							
3							
И т.д							

Процесс использования матрицы принятия решений может быть следующим:

- Определить жизнеспособные альтернативы;
- Определить критерии, которые должны использоваться для оценки альтернатив;
- Присвоить каждому критерию относительный вес;
- Оценить каждую альтернативу по каждому критерию;
- Для каждой альтернативы умножить оценку на соответствующий вес критериев и добавить эти кратные значения в последний столбец. Это общая оценка для каждой альтернативы.

— Выбрать предпочтительную альтернативу на основе общего балла.

Также важным методом количественного анализа рисков и моделирования, используемым для определения рисков с наибольшим возможным влиянием на проект является анализ чувствительности. Анализ чувствительности отвечает на вопрос: «Насколько чувствителен конечный результат к изменениям различных факторов, влияющих на него?». Соответственно, с учетом этих факторов анализ чувствительности помогает выбрать между альтернативными вариантами действий.

Например, один набор данных может указывать на обоснованность конкретного решения, но из-за высокой чувствительности к изменениям одного или нескольких факторов другое решение может стать более привлекательным, если эти факторы учитываются в процессе принятия решений. Анализ чувствительности может эффективно использоваться в сочетании с другими количественными методами, когда входные данные вызывают сомнения.

В контексте проблемы принятия решений нельзя не отметить метод ожидаемой денежной стоимости (expected monetary value, EMV). Ожидаемая денежная стоимость учитывает все возможные результаты и их вероятности для каждой альтернативной стратегии (решения). Это достигается за счет возможности умножения возможных результатов на их вероятности и добавления этих множителей для каждой стратегии. После этого выбирается стратегия с наилучшей стоимостью.

Концепция ожидаемой денежной стоимости, объединенная, с концепцией совместной вероятности образуют метод деревьев решений. Использование данного подхода полезно, когда возможные результаты решения и их вероятности возникают последовательно в результате рисков. В этих случаях совместная вероятность двух последовательных исходов кратна вероятностям каждого результата. Рассмотрим пример. Подрядчик сталкивается с выбором, который предложил клиент: контракт с твердой фиксированной ценой в 100 тыс. у. е. и оговоркой «без возмещения убытков»; или с ценой контракта в 115 тыс. у. е. и оговоркой «о возмещении убытков». В случае несоблюдения графика ликвидированный ущерб составит 50 тыс. у. е. Подрядчик по опыту знает, что существует 5%-ная вероятность того, что он пропустит график, 60%-ная вероятность того, что его стоимость составит 90 тыс. у. е., и 40% -ная вероятность того, что его стоимость составит 80 тыс. у. е. Решение о заключении контракта без оговорки о

возмещении убытков содержит только риск затрат, поскольку опоздание подрядчика не окажет никакого влияния. Чтобы учесть как доход (цену контракта), так и затраты, результаты должны быть выражены в виде прибыли. На основе EMV подрядчик должен выбрать контракт с оговоркой о возмещении убытков.

Также одним из известных математических методов, который прогнозирует возможные исходы неопределенного события является метод Монте-Карло. Он был разработан Джоном фон Нейманом в рамках Манхэттенского проекта во время Второй мировой войны. Он предоставляет диапазон значений и их вероятности для достижения конечного результата. Это полезно, когда мы принимаем решение в условиях неопределенности, поскольку оно обеспечивает вероятность, связанную с желаемым результатом.

Он основан на следующей математической имитационной модели:

$$f(x) = f(x_1) + f(x_2) + f(x_3) \dots \quad (1)$$

где  $f(x)$  – зависимая переменная, конечный результат;

$x_1, x_2, x_3 \dots$  – независимые переменные или факторы, влияющие на конечный результат.

Для каждой независимой переменной возможно установить диапазон возможных значений и вероятность в этом диапазоне. Затем рассчитать диапазон и распределение вероятностей в пределах диапазона для конечного результата, введя диапазоны и вероятности для каждой независимой переменной и выбирая одно значение и его вероятность на итерацию для каждой независимой переменной буквально тысячи раз. Проще говоря, мы можем рассчитать вероятность завершения проекта до определенной даты, используя сеть расписаний в качестве имитационной модели и вводя продолжительность действий в виде диапазона значений и вероятностей. Аналогичные результаты могут быть получены для оценки стоимости проекта. Из-за большого количества итераций, независимых переменных, их значений и вероятностей значений моделирование методом Монте-Карло практически невозможно без компьютеров с большими процессорами.

Количественные методы играют важную роль в процессе принятия решений. Сложные решения требуют сложных методов, направленных на моделирование различных сценариев и включение множества возможных результатов различных вариантов действий. В то же время важно признать, что предубеждения, оценочные суждения и культурные парадигмы влияют на наши суждения на всех этапах применения этих методов, начиная с момента определения вариантов и стратегий и заканчивая оценкой рисков конкретных решений.

*Список использованных источников:*

1. Балдин, К. В. *Управленческие решения* / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. — М.: Дашков и Ко, 2019. — 496 с.
2. Логинов, В. Н. *Управленческие решения. Модели и методы* / В.Н. Логинов. — М.: Альфа-пресс, 2017. — 184 с.
3. Тебекин, А. В. *Сравнительная оценка количественных и качественных методов принятия управленческих решений в условиях антикризисного управления* / А. В. Тебекин //

- Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2019. – № 3. – С. 221-231.
4. Антонов, А.А. Экономика России / А.А. Антонов. – М.: Высшая школа, 2012. – 225с.
5. Сетаров, В.П. Потребительский рынок Самары: автореф. Дис. ... канд. Экон. Наук / В.П. Сетаров. – Самара, 2009.
6. Шемякин, Д.С., Панасюк, А.Ю. Имидж: определение центрального понятия в имиджологии // Академия имиджологии. – 2010. [Электронный ресурс].

*Махмудова Э.Р. кизи*  
*студентка 1 курса факультета «Корпоративное управление»*  
*Научный руководитель: Азларова А.А., к.э.н., проф.*  
*Ташкентский государственный экономический университет*  
*(Узбекистан, г. Ташкент)*

## **НЕОБХОДИМОСТЬ И ОСОБЕННОСТИ БАНКОВСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА В КОММЕРЧЕСКИХ БАНКАХ**

**Аннотация.** В статье рассмотрены теоретические основы банковского менеджмента, его элементы и экономическую сущность в республике Узбекистан. В процессе освещения данной статьи даются сведения, необходимые в области знаний банковского менеджмента, а также выявлены основные проблемы формирования банковского менеджмента в республике Узбекистан. Приведены показатели эффективности банковского менеджмента, применяемые в отдельных коммерческих банках республики Узбекистан. Также определены факторы, влияющие на результативность банковского менеджмента.

**Ключевые слова:** Экономика, трансформация, банк, менеджмент, стратегия, эффективность, финансы, клиентоориентированность, управление, кредит, рентабельность

Менеджмент в банковской сфере включает финансовый менеджмент и управление персоналом. Каждое из этих направлений банковского менеджмента можно рассматривать и как науку, и как практическую деятельность.

Банковский менеджмент представляет собой практическую деятельность, связанную с непосредственным управлением процессами, посредством которых коммерческий банк выполняет свои функции [1].

В этом аспекте банковский менеджмент выступает как система выработки контрольных воздействий на объект контроля: активные и пассивные операции, расчетно-кассовые операции, соблюдение нормативных финансово-экономических показателей, внутренний аудит и контроль и т.д.

Постоянное изменение внешних условий, в которых работает кредитная организация, требует от коммерческого банка соответствующей реакции - глубокого анализа финансовой и макроэкономической политики.

Главной целью банковского менеджмента является максимизация прибыли. Это означает, что политика коммерческого банка должна основываться на тщательной оценке и прогнозировании различных ситуаций, анализе всех факторов, влияющих на размер прибыли.

Управление коммерческим банком делится на три уровня: Первый - высший уровень управления - затем руководство банка определяет основное направление развития деятельности банка. На этом этапе формируются основная миссия, стратегические цели банка;

Второй – менеджмент среднего звена, ориентированный на выполнение задач, необходимых для достижения основной стратегической цели. Ответственность за выполнение этих задач лежит на начальниках служб, отделов;

Третий — низкоуровневый менеджмент, при котором управление осуществляется внутри самих функциональных подразделений.

Организационная структура банка является важной составляющей успешного достижения целей. От того, как организован банк, как в нем налажены отношения между руководством и подчиненными, зависит вся его деятельность.

В условиях возрастающей роли прибыли банка как оценочного показателя актуальным становится анализ банковской деятельности с выявлением факторов, влияющих на прибыльность банка. К основным факторам, влияющим на прибыль банка, относятся рентабельность активов и уровень достаточности капитала.

Банковская система Республики Узбекистан в настоящее время сохраняет финансовую устойчивость, несмотря на потрясения, связанные с ухудшением внешней геополитической конъюнктуры, высокой мировой инфляцией, ростом уровня внутреннего долгового бремени и объемов проблемных кредитов.

В первом полугодии 2022 года показатели финансовой устойчивости банковского сектора были выше минимальных нормативных требований.

За последние 3-4 года отношение общего объема кредитов к ВВП в Узбекистане значительно увеличилось.

Таблица – 1. Количество кредитных организаций и их структурных подразделений [2]

		01.01.2022 г	01.01.2023 г
1	Кредитные организации, всего*	177	199
	в том числе:	33	32
	Коммерческие банки, из них:		
	Банки с участием государственной доли	12	12
	Другие банки	21	20
	Небанковские кредитные организации, из них:	144	167
	микрофинансовые организации	70	85
	ломбарды	73	81
	организации по рефинансированию ипотеки	1	1
2	Филиалы коммерческих банков, всего	860	832
3	Центры банковских услуг (офисы услуг и мини-банки)	1244	1543
4	Круглосуточные пункты самообслуживания (24/7)	2287	2974

Таблица -2. Соотношение показателей банковской системы к ВВП[2]

Наименование показателей	01.01.2022 г	01.01.2023 г
ВВП	738 425,2	888 341,7
Активы банка	444 922,5	536 746,3
Соотношение активов к ВВП, в процентах		
Кредитные вложения		
Соотношение кредитных вложений к ВВП, в процентах	44,2	43,9
Депозиты 156	156	189
Соотношение депозитов к ВВП, в процентах	21,2	24,4
Капитал	70 917,6	79 565,4
Соотношение капитала к ВВП, в процентах	9,6	9

Из-за пандемии доля проблемных кредитов в общем объеме выданных кредитов в 2020-2021 годах достигла пикового значения 5-6%. Однако в связи с улучшением экономической активности и повышением платежеспособности предприятий и населения этот показатель снизился до 4,7% на 1 октября 2022 года. Значительно увеличились проблемные кредиты в разрезе отраслей в промышленности и сельском хозяйстве.

На ипотечные кредиты с отношением платежа к доходу (РТИ) выше 51% приходилось 60–70% всех ипотечных кредитов в 2018–2021 годах.

На сегодняшний день уровень цифровизации всех пользовательских задач в мобильных банках Узбекистана не превышает 50%. [3] Часть процессов по-прежнему происходит в офлайне: получение справок и документов, управление данными, загрузка информации по счетам. Эти задачи входят в категорию цифрового офиса и могут быть решены через приложение.

В 2022 году объем банковского наличного оборота составил 700,3 трлн. сум, и увеличился на 38,1 процента по сравнению с 2021 годом.

В частности, объем наличных поступлений в кассы банков составил 343,9 трлн. сумов, а расход денежных средств составляет 356,4 трлн. сум. [4]

По мнению независимых зарубежных экспертов названы десять основных характеристик современного банковского менеджмента [5]: открытая культура, общие ценности, ориентация на прибыль, ориентация на удовлетворение потребностей клиентов, желание инвестировать в новые продукты, сильное и последовательное лидерство и стратегическое мышление, стремление нанимать лучших сотрудников, инвестиции в обучение персонала, наличие системы информации о продукте или клиенте, позволяющей оценить их рентабельность, хорошее управление кредитным риском.

На основании вышеизложенного можно сделать следующие выводы

Банковский менеджмент имеет два направления управления: финансовый менеджмент (управление денежными потоками через банк) и управление персоналом.

К актуальным теориям банковского менеджмента относятся: учение о банках и банковском деле, теория управления ликвидностью, теория надежности коммерческого банка.

Цели банковского управления специфичны, они определяются целями функционирования банка. Эти цели делятся на экономические и социальные. Экономические цели банка связаны с увеличением стоимости банка и обеспечением его ликвидности. Социальные цели заключаются в наиболее полном удовлетворении потребностей клиентов и содействии банка развитию экономики в целом.

Задачи управления банком вытекают из целей и определяют создание механизмов, обеспечивающих рост стоимости банка, его ликвидности, защиту от внешних и внутренних рисков, эффективную систему управления персоналом.

Управление персоналом имеет следующие направления: мотивация труда, организационная структура банка, расстановка кадров, система обучения и переподготовки кадров, организация внутреннего контроля, система продвижения по службе, принципы обучения в коллективе.

С точки зрения процесса управления финансовый менеджмент включает следующие этапы: планирование, анализ, регулирование, контроль. Каждый из этих этапов взаимосвязан с другими, имеет несколько уровней и направлен на достижение конечных целей и задач банковского менеджмента.

Правовая основа банковского управления включает три блока: законодательные акты, регулирующие деятельность банков; нормативные документы Центрального банка Республики Узбекистан, внутренние банковские правила, инструкции и методики.

Оценка качества банковского управления является одним из элементов оценки надежности банка. Критериями качества банковского управления являются соответствие банка требованиям по достаточности собственных средств и резервов, качеству активов, ликвидности, рентабельности и др.), профессионализм руководителей и персонала, реализация банковской политики, эффективность работы персонала система обучения и т.д.

В зависимости от причин неэффективного управления банком различают четыре вида такого управления: безграмотное управление, косметическое управление, безнадёжное управление и мошенничество. Для обеспечения стабильности банковской системы важно своевременно выявить вид неудовлетворительного.

*Список использованных источников:*

1. Синки Дж. мл. Управление финансами в коммерческих банках. М., 2004. С. 7
2. Статистический бюллетень Центрального банка республики Узбекистан за 2022 год. [Электронный ресурс]. URL [https://cbu.uz/upload/medialibrary/697/z4ptrmjgva5m91jeac7sljic1p48znp/Statisticheskii-byulleten-TSB\\_-2022-god.pdf](https://cbu.uz/upload/medialibrary/697/z4ptrmjgva5m91jeac7sljic1p48znp/Statisticheskii-byulleten-TSB_-2022-god.pdf) -стр 47
3. Топ-10 самых удобных мобильных банков Узбекистана [Электронный ресурс]. URL <https://plusworld.ru/articles/49992/>
4. Краткий обзор налично-денежного обращения. [Электронный ресурс]. URL [https://cbu.uz/ru/press\\_center/reviews/847782/](https://cbu.uz/ru/press_center/reviews/847782/)
5. См.: Нотой М.Д. Банковские учреждения в развивающихся странах. Т. 1. Технические материалы Института развития Мирового банка. Вашингтон, 1994. С. 6—10.



*Милонго К.С., Кольцова В.Д.*  
*студенты 1 курса направления «Менеджмент:*  
*Научный руководитель: Слета Ю.О.,*  
*старший преподаватель кафедры экономики и финансов*  
*Волгоградский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова*  
*(Россия, г. Волгоград)*

## **ЗНАЧЕНИЕ МАТЕМАТИКИ В ОБРАЗОВАНИИ БУДУЩИХ МЕНЕДЖЕРОВ**

**Аннотация.** Данная статья посвящена вопросу значимости математики в образовании будущих менеджеров. Целью работы является определение значения дисциплин математического цикла для развития у будущих менеджеров умений: анализировать и систематизировать; системно и логично мыслить; находить закономерности и устанавливать причинно-следственные связи; принимать решения.

**Ключевые слова:** математика, менеджмент, значение математики, аналитические навыки, систематическое мышление, принятие решений.

Математика – фундаментальная наука, которая предоставляет языковые средства другим наукам, выявляя их структурную взаимосвязь и способствуя нахождению самых общих законов природы. Знание математики требуется во многих профессиях и зачастую с довольно глубоким пониманием предмета. Получение математического образования будущими менеджерами является одной из основ, поскольку использование математических знаний становится неотъемлемой частью современного бизнеса и управления [1, с. 33]. С появлением более сложных информационных технологий и увеличением объема данных, менеджеры все чаще приходят к необходимости анализировать и использовать математические модели для принятия решений и планирования бизнес-стратегий. При этом, многие менеджеры не имеют достаточных математических навыков и знаний, чтобы эффективно использовать эти инструменты. Это может привести к неправильным решениям и потере конкурентных преимуществ.

В этой статье рассмотрены вопросы актуальности математического образования для будущих менеджеров, наиболее важные разделы математики, на которые стоит обратить внимание при освоении профессии менеджера. Также в статье предложены практические рекомендации для развития математических навыков у будущих менеджеров.

Математика является языком бизнеса и экономики. Многие бизнес-проблемы могут быть проанализированы и решены с помощью математических моделей, которые могут обеспечить более глубокое понимание основных проблем и тенденций. Чтобы эффективно использовать эти модели, будущие менеджеры должны хорошо разбираться в таких математических понятиях, как алгебра, исчисление и статистика. Менеджеры играют решающую роль в успехе организации, и они несут ответственность за принятие важных решений, которые влияют на финансовую стабильность, рост и конкурентоспособность организации. В результате важно, чтобы они обладали глубоким пониманием математических концепций и принципов [2, с. 129].

В мире бизнеса, математика используется во многих областях, таких как планирование, контроль и анализ. Эта наука помогает менеджерам оценивать риски и выбирать наилучшие альтернативы, а также проводить детальный анализ финансовых данных и прогнозировать. Кроме того, математика также важна для развития коммуникационных навыков. Будущие менеджеры должны быть в состоянии четко и понятно выражать свои идеи и аргументы, используя математические методы и модели. Использование математики в образовании будущих менеджеров позволяет им развить навыки логического мышления и аналитической грамотности, что необходимо для успешной карьеры в данной сфере. Математические модели и методы могут быть использованы для решения широкого спектра бизнес-проблем, включая планирование производства, оценку финансовых рисков и управление инвестициями. Однако, недостаточное владение математикой может стать препятствием для успешного развития карьеры в менеджменте. Поэтому важно, чтобы будущие менеджеры получали качественное образование в области математики, в том числе и практическое применение математических инструментов в решении бизнес-задач. Применение технологий в бизнесе также повысило важность математики в бизнес-образовании. Многие бизнес-процессы и задачи принятия решений в настоящее время автоматизированы и управляются данными, что требует глубокого понимания математических концепций и алгоритмов. Например, аналитика данных и машинное обучение приобретают все большее значение в таких областях, как маркетинг, финансы и операции, и будущие менеджеры должны быть знакомы с этими технологиями, чтобы принимать обоснованные решения.

Наконец, математика также может помочь понять более широкий контекст бизнеса и экономики. Изучая математические модели и теории, будущие управленцы могут получить представление о функционировании мировой экономики и динамике финансовых рынков. Это понимание имеет решающее значение в контексте быстро меняющейся бизнес-среды.

Характерным признаком современной производственной сферы является непрерывное обновление технической и технологической базы, что требует применения передовых и наукоемких технологий на каждом этапе процесса. Также необходимо привлечение высококвалифицированных менеджеров с широкими знаниями, которые способны управлять производственной деятельностью, прогнозировать риски и принимать стратегические решения [4, с. 350]. Однако, чтобы выполнять эти требования, необходимо внедрение современных математических методов, что становится проблемой для вузов в области качественной математической подготовки менеджеров.

В настоящее время важным вопросом стала актуальность содержания математических дисциплин вузов, читаемых на экономических факультетах. В системе математической подготовки студентов-менеджеров необходимо выделить те разделы высшей математики, которые наиболее необходимы студентам в их будущей профессиональной деятельности. Такие разделы могут включать линейную алгебру, аналитическую геометрию, дифферен-

циальное и интегральное исчисление функций с одной или несколькими переменными, дифференциальные уравнения, теорию вероятностей и математическую статистику. Каждый из представленных разделов высшей математики будет проанализирован с точки зрения их применимости в управлении.

- Раздел «Линейная алгебра». На экономических факультетах, при выборе элементов линейной алгебры необходим отбор задач, использующихся в экономических исследованиях и специальных экономических дисциплинах, таких как межотраслевой баланс, плановые расчеты и расчеты фонда заработной платы. При изучении этого раздела студентам-менеджерам необходимо показать, насколько линейная алгебра широко используется в реальной жизни. Это можно сделать с помощью задач с практическим экономическим содержанием, таких как расчет расхода сырья путем матричного умножения, прогнозирование объема производства в результате решения неоднородной системы линейных алгебраических уравнений, использование матричной линейной модели для анализа многоотраслевой экономики, анализирующая процесс взаимной покупки товаров с использованием концепции собственных значений и др.

- Раздел «Аналитическая геометрия». Знание аналитической геометрии может быть полезным для менеджеров в различных сферах деятельности.

Например, в некоторых отраслях, таких как архитектура или геодезия, менеджеры должны иметь базовые знания аналитической геометрии, чтобы решать практические задачи, связанные с расчетом размеров и площадей фигур.

В других сферах, таких как маркетинг или бизнес-аналитика, менеджеры могут использовать принципы аналитической геометрии для визуализации и анализа данных. Например, они могут использовать графики и диаграммы для представления трендов и закономерностей данных. В целом, знание аналитической геометрии может помочь менеджерам лучше понимать и визуализировать геометрические отношения, которые могут быть полезны при решении бизнес-задач. Это также может повысить их умение работать с данными и принимать решения.

- Раздел «Дифференциальное и интегральное исчисление функций одной переменной». Дифференциальное и интегральное исчисление широко используются для исследования различных процессов в экономике. Важной задачей для будущих управленцев является изучение экономических величин, выраженных в виде функций. Эти функции строятся в процессе решения таких профессиональных задач менеджеров, как направление изменения государственных доходов при увеличении налогов, увеличение или уменьшение доходов фирмы при повышении цены на ее продукцию, достижение максимальной прибыли при минимальных затратах и т. д. Функции строятся для решения этих задач, а затем эти функции анализируются с помощью аппарата дифференциального и интегрального исчисления. В будущей профессиональной деятельности менеджеру потребуется найти оптимальное значение некоторых показателей, таких как максимальная прибыль, наи-

большая производительность труда, минимальные потери сырья и т. д. Нахождение оптимального значения эквивалентно нахождению экстремума одной или нескольких переменных функция. Средние величины, такие как средний доход, средняя производительность труда, средняя прибыль и др., широко используются в экономике, однако часто необходимо знать, как изменится результат при увеличении или уменьшении расходов. Ответ на этот вопрос нельзя получить, используя средние значения. В таких случаях необходимо определить предел отношения прироста результатов к затратам, т. е. найти производную.

Важно развивать у студентов экономическую интуицию, теоретическое и практическое мировоззрение при обучении их дифференциальному и интегральному исчислению. Чтобы показать востребованность этого раздела математики в принятии управленческих решений, на занятиях по математике могут быть поставлены задачи с практическим экономическим содержанием, направленные на применение дифференциального исчисления для изучения эластичности спроса и предложения, определения максимальных чистых выгод, анализа потребительского поведения для производства и анализ затрат, вычисление максимальной прибыли на монополистических и конкурентных рынках, использование вторых производных для оценки стоимости облигаций, нахождение экстремумов функций многих переменных для оптимизации прибыли и распределения ресурсов, а также использование интегрального исчисления в модели Лоренца и для расчета коэффициента Джини. Особое внимание следует уделить изучению дифференциального и интегрального исчисления в контексте реальных экономических задач.

- Раздел «Дифференциальные уравнения». Дифференциальные уравнения широко используются для моделирования различных процессов, таких как динамика населения, инфляция, государственный долг, экономический рост, безработица, взаимосвязь денежного и реального рынков. Как будущим управленцам, студентам важно осознать важность изучения дифференциальных уравнений и их необходимость для их будущей профессиональной деятельности по анализу и пониманию экономических процессов.

- Раздел «Теория вероятностей и математическая статистика». Важнейшей задачей современного руководителя является принятие управленческих решений в условиях неопределенности, используя теорию вероятностей и математическую статистику как наиболее совершенный математический инструмент для решения подобных профессиональных задач. С помощью теории вероятностей и математической статистики менеджеры могут строить экономические модели и оценивать их параметры, проверять все возможные гипотезы о свойствах различных экономических показателей, что составляет основу экономического прогнозирования. Изучая теорию вероятностей и математическую статистику, будущие менеджеры должны четко понимать, что знания, полученные ими при овладении этим разделом математики, будут иметь большое значение в их профессиональной деятельности. Поэтому при обучении студентов-менеджеров в этом раз-

деле математики следует развивать теоретическое и практическое мировоззрение, а также способность к логическому мышлению.

Развитие математических навыков будет способствовать повышению эффективности работы менеджера. Приведем некоторые практические рекомендации в этом направлении:

1. Практика решения математических задач. Следует отметить, что начинать необходимо с простых задач, переходя к постепенному усложнению.

2. Обучение, посещение курсов и тренингов, например, по статистике или эконометрике.

3. Применение математические навыки на практике, используя их в своей работе.

4. Чтение книг и статей, посвященных математике и экономике.

5. Общение с профессионалами в области математики, для получения полезных советов и рекомендаций.

6. Участие в онлайн-курсах, которые специально разработаны для того, чтобы опробовать свои силы и получить новые или недостающие знания.

Важно заметить, что совершенствование математических навыков и достижение желаемых результатов требует времени и усидчивости, при этом ее значение трудно переоценить. Математика обучает критическому мышлению, что позволяет находить рациональные решения профессиональных проблем.

*Список используемых источников:*

1. Детушев, И.В., Детушева, Л.В. Значение математики в образовании будущих специалистов экономического профиля / И.В. Детушев, Л.В. Детушева // Ученые записки. Электронный научный журнал Курского государственного университета. – 2016. – №2 (38). – С. 32-35.

2. Зубко, Н.С., Таран, А.Н., Прозоров, А.М. Роль математики в менеджменте / Н.С. Зубко, А.Н. Таран, А.М. Прозоров // Вестник науки и образования. – 2019. – №22 (76). – С. 128-135.

3. Размыслович, Г. П. Особенности преподавания курса высшей математики на факультетах экономики и менеджмента / Г. П. Размыслович, В. М. Ширяев // VIII Белорусская математическая конференция: Тезисы докладов международной конференции. – Минск, 2000. – 163 с.

4. Синчуков, А.В. Особенности развития компетенций будущего бакалавра менеджмента в процессе изучения высшей математики / А.В. Синчуков // NovaInfo, 2016. — № 57. — С. 346-352.

*Морунков Н.В.*

*студент 4 курса направления «Менеджмент»*

*Научный руководитель: Леденёва М.В., д.э.н., профессор*

*Волгоградский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова*

*(Россия, г. Волгоград)*

## **ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

**Аннотация.** Статья посвящена повышению конкурентоспособности предприятия в современных условиях. Автором рассматриваются понятия конкуренции, факторы, влияющие на конкуренцию, а также способы повышения конкурентоспособности.

**Ключевые слова:** конкуренция, конкурентоспособность, экономические условия.

Современные условия финансовой системы и условия конкуренции предприятий диктуют необходимость решать существенные задачи по контролю качества. Уровень качества услуг и товаров, которые предоставляются, как на территории каждого отдельного предприятия, так и на территории всей страны, является основным фактором, который может способствовать выведению страны из кризисных ситуаций и реализации национальных интересов.

Основной задачей каждой компании в условиях рыночной экономики является сохранение и увеличение ее доли на рынке, рост показателей производительности, обеспечение эффективности основной деятельности с целью увеличения прибыли. Это возможно, в случае если она стремится к получению максимального дохода, главным инструментом достижения которого является повышение своей конкурентоспособности.

Рассматривая конкуренцию, как показатель эффективности, можно утверждать, что она представляет собой борьбу между предприятиями за покупателя, соперничество, которое позволяет продать свой продукт на таких условиях, которые смогут принести максимальную прибыль.

Конкурентоспособность может быть выражена рядом разнообразных показателей. При этом ключевая цель проведения оценки конкурентоспособности организации – идентификация ее места на рынке. Ключевой элемент конкурентоспособности – ее конкурентное преимущество [4]. Эта та характеристика, которая позволяет достигать высоких позиций, не смотря на множество сдерживающих и негативных факторов.

Как известно, рыночная конкуренция проявляется в виде пятиосновных сил: существующие и новые конкуренты, продукты-заменители, поставщики, покупатели. Следовательно, та компания, которая, несмотря на активное воздействие данных сил на нее, поддерживает существующие объемы продаж (с учетом динамики спроса на продукцию), долю рынка, положительные финансовые показатели [5] (с учетом существующих условий факторов производства) и т.д., обладает достаточной конкурентоспособностью в целом.

Для обеспечения конкурентоспособности промышленного предприятия в процессе управления жизнеобеспечения их деятельности используется три вида факторов:

1) ресурсные факторы, определяющие потенциал конкурентоспособности;

2) процессные факторы, влияющие на повышение качества управления промышленного предприятия;

3) рыночные факторы, которые сочетают ценовые и неценовые (качество и новизна промышленной продукции и др.) инструменты.

Понятие «конкурентоспособность» ориентируется на такие показатели, как качество и стоимость, другими словами, это то, что удовлетворяет определенные потребности покупателя. На сегодняшний день многие рынки переполнены товарами и услугами, конкурентоспособность которых обусловлена соответствием ожиданиям покупателя соотношения цены и качества, удовлетворением его потребности и соответствием всем современным тенденциям. Таким образом, условиям развития конкурентоспособности отводится одна из самых важных ролей (помимо качества продукции) – цифровизация и технологии.

Конкурентоспособность является одной из самых главных среди современных категорий экономики, с которой постоянно ассоциируют успех и эффективность ведения предприятиями конкурентных отношений, а также стабильность развития рыночных отношений.

Конкурентоспособность имеет определенные свойства, такие, как:

- компания в силах предоставлять качественные и конкурентоспособные продукты/услуги;
- компания работает эффективно и продуктивно;
- компания способна обеспечивать потребителя продукцией/услугами лучше, чем остальные субъекты рынка.

Важной практической задачей, решение которой позволит обеспечить повышение уровня конкурентоспособности, является формирование у хозяйствующих субъектов спроса на новые технологии. Анализируя современную ситуацию в российской экономике, укажем, что такой спрос нельзя назвать удовлетворительным. По имеющимся оценкам в нашей стране лишь 12% фирм используют инновационные технологии. Значимая их часть направлена не на процесс производства, а больше на процесс реализации продукции, об этом говорят и расходы на НИОКР, которые в РФ в процентах от ВВП составляют 1,1% [1].

В зависимости от специализации предприятия принято выделять несколько конкурентных стратегий [5]:

1. Виолентная (силовая) стратегия. Стратегия предполагает проведение предприятием политики доступных цен при низком уровне издержек относительно своих конкурентов.

2. Пациентовая (нишевая) стратегия – стратегия «хитрых лис», предполагает производство новой продукции высокого качества для ограниченного круга потребителей. Стратегию можно рассматривать в случае, если она направлена на завоевание рынка и вытеснение конкурента, и является составной частью общей стратегии.

3. Коммутантная (соединяющая) стратегия – стратегия «серые мышцы», основанная на максимально гибком удовлетворении небольших по объёму потребностей рынка. Заключает в себе положительные черты стратегий, представленных в данной квалификации.

4. Эксплерементная (пионерская) стратегия (стратегия «первых ласточек») – опережение во внедрении важных преобразований, которые открывают путь к свободным от конкурентов рынкам. Применяет революционные решения.

Осознавая неизбежность адаптации и перехода на путь современного функционирования, бизнес (в большей степени малый и средний) должен поднимать имидж и конкурентоспособность товаров за счет маневренности и адаптивности своих бизнес-процессов. Изменение организационной политики и внедрение инновационных технологий и коммуникаций, которые в свою очередь помогают расширить возможности компании и формируют уникальную систему взаимодействия, также является важным аспектом цифровой трансформации.

Одним из современных трендов, который заставляет компании изменяться, является увеличение темпов цифровизации экономики, что требует усиления подготовки соответствующих навыков как на этапе подготовки в университетах, так и в процессе профессиональной переподготовки. Таким образом, конкурентоспособность предприятия напрямую зависит от уровня цифровой грамотности его сотрудников.

Изменения в бизнес-процессах, в свою очередь, стали требовать изменения в навыках сотрудников фирм, которые должны стали научиться управлять основными и вспомогательными бизнес-процессами в новых условиях хозяйствования. Лебедева Т.Е. подчеркивает, что управление персоналом должно теперь выполнять две важные задачи одновременно: с одной стороны, способствовать повышению конкурентоспособности организации, а, с другой стороны, оно должно быть направлено на равные возможности для решения организационных вопросов, а также на сокращение затрат и усилий с целью получения результатов от работников.

Такие авторы, как Воронов Д.С. и Криворотов В.В. отмечают, что управленческий цикл обеспечения конкурентоспособности предприятия можно условно разделить на три больших блока [2]:

- конкурентный анализ;
- оценка конкурентоспособности предприятия;
- выработка и реализация конкурентной стратегии [3, с. 61].

Стратегия может быть эффективной, если ее выработка и реализация базируются на детальном конкурентном анализе и подтверждены объективной оценкой конкурентоспособности. Успешность деятельности предприятия определяется, прежде всего, такими составляющими, как: потребители, конкуренты и затраты

Рост эффективности производства – основа повышения прибыльности предприятия в условиях конкурентной борьбы – должен стать приоритетной целью внутрикорпоративного управления. В долгосрочном плане главным



фактором производительности являются инновационные изменения в технике и организации производства, ведущие к снижению его издержек [1].

Помимо модернизации производства существуют и другие способы повышения конкурентоспособности предприятия, а именно: рост объемов реализации продукта; улучшение качества выпускаемого продукта; уменьшение расходов; бенчмаркинг [5].

Рост объемов реализации продукта (услуг или работ) - один из способов повышения конкурентоспособности. При этом нужно понимать, что это направление само по себе не несет желаемых результатов, так как не учитываются такие важные показатели, как величина расходов предприятия и его прибыль. При организации производственного процесса и планировании объемов в соответствии с данным способом следует решить ряд задач, важной из которых является определение объема реализации продукта с учетом обеспечения отсутствия избытков производственной деятельности [4].

Таким образом, в условиях конкурентного рынка конкурентоспособность предприятия - это условие экономического выживания субъекта. При этом обобщающим показателем жизнестойкости товаропроизводителя является востребованность продукции на рынке, способность реализовать товары и услуги, а также умение использовать научно-технический, финансовый, производственный и трудовой потенциал фирмы для снижения себестоимости продукции и улучшения технико-экономических характеристик конечной продукции (услуг).

*Список использованных источников:*

1. Агапова, А. С. Методы повышения конкурентоспособности предприятий / А. С. Агапова // Актуальные вопросы налогообложения, налогового администрирования и экономической безопасности – Курск., 2022. – С. 17-20.
2. Гончаров А.И. Повышение конкурентоспособности компании в современных условиях // Экономика строительства. – 2022. – №12. – С. 30-32.
3. Джамалов, Р. И. Инновационное развитие, как фактор повышения конкурентоспособности современного предприятия / Р. И. Джамалов // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2022. – № 2(60). – С. 9-14.
4. Исмагилова, Р. Ш. Повышение конкурентоспособности предприятий / Р. Ш. Исмагилова, Р. А. Тимофеев // Теоретические и прикладные вопросы экономики, управления и образования : Сборник статей III Международной научно-практической конференции, Пенза, 16–17 июня 2022 года / Под научной редакцией Б.Н. Герасимова. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2022. – С. 175-178.
5. Шишлонова, А.А. Конкурентоспособность предприятия: принципы и методы оценки // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – №1-2. – С. 159-161.

*Овчинникова Т.М.*

*Магистрант 1 курса направления «Менеджмент»  
Научный руководитель: Дмитриева И.С., к.социол.н., доцент  
Волгоградский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова  
(Россия, г. Волгоград)*

## **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ БРЕНДОМ**

**Аннотация:** В статье рассматривается понятие бренда и особенности процесса стратегического управления брендом.

**Ключевые слова:** бренд, брендинг, стратегическое управление, этапы, позиционирование, продвижение.

В современном мире имеется миллионы различных товаров и услуг. Большая часть из них является очередным названием в списке похожих предложений. Другая часть имеет весомое имя и узнаваемость среди остальных. Не каждый товар может занять лидирующее положение на рынке, одной из причин данной ситуации является стратегическое управление брендом. Качественно организованное управление брендом способно повысить конкурентоспособность товаров или услуг на долгосрочный период.

Существует множество разноплановых определений бренда, среди которых выделяют две основные концепции – бренд как экономическая или психологическая категория.

Экономический аспект отражен в работах следующих ученых: Котлер Ф., Нильсон Т., МакДанальд М., Джеффри Р.Дж., Волков А.Т., Березнин И., Елисеев А.Н., Фатхутдинов Р.А. и другие.

Экономическое понимание бренда состоит из таких элементов как:

- символ, знак, рисунок, термин, название;
- идентификация товара;
- дифференциация от конкурентов;
- качество товара;
- актив.

Определение бренда через психологический аспект отмечают следующие ученые: Браймер Ч., Берк Д., Келлер К.Л., Трусков Г.Л., Крюковский Р.Б., Филюрин А.С. и другие.

Они отмечают такие основные элементы как:

- набор атрибутов и ценностей;
- смысл для потребителя;
- воображение и сознание потребителя;
- сумма эмоций и впечатлений.

Следует отметить, что психологическое понимание бренда используется чаще, чем экономическое. Первый аспект несет в себе выгоду для потребителей, а второй соответственно для производителей.

Немногие авторы для определения понятия бренд учитывают обе концепции. Можно выделить работы: Батра Р., Шаркова Ф.И., Ткачева А.И., Захарчева Л.С., Серegiной Е.В. [2, с. 9-10]

На основе всего вышеизложенного сформируем собственное понимание. Бренд – это система психологических, эмоциональных, социальных и функциональных восприятий в сознании потребителя, а также экономических и материальных элементов, которые повышают конкурентоспособность, объем продаж и прибыли компании в целом. В свою очередь, брендинг – это совокупность создания и управления идеологией бренда.

Стратегическое управление брендом имеет смысл не только при создании новой компании, но и тогда, когда необходимо обновить уже существующую торговую марку. Брендинг включает в себя комплекс действий по отношению к бренду: анализ существующего рынка, стратегию позиционирования и стратегию продвижения, а также контролинг и исправление ошибок.[3]

Стратегическое управление брендом включает в себя несколько основных этапов. Далее рассмотрим каждый из них в отдельности.

1. Определение цели существования бизнеса, а также уникального торгового предложения (УТП) бренда. Данный этап подразумевает:

- анализ деятельности предприятия и формулировка миссии;
- понимание места бренда на рынке;
- выявление необходимого состояния бренда (качества, конкурентные преимущества, жизненный цикл);
- определение измеряемых параметров бренда (KPI).

2. Выявление целевой аудитории бренда. Этап включает в себя:

- понимание осведомленности целевой аудитории о бренде;
- нахождение тех ценностей продукта, которые имеют отличия от предложений у конкурентов;
- определение для бизнеса идеальной аудитории, которая поддержит компанию для построения цифрового бренда.

3. Анализ сложившейся ситуации на рынке: подробное изучение брендов конкурентов, а также целевой аудитории (маркетинговые исследования). На данном этапе предполагается:

- эффективное исследование существующего рынка;
- анализ конкурентов (от двух до четырех) необходимо для сравнительной диаграммы;
- выявление основного потребителя.

4. Позиционирование сущности бренда. Данный этап включает в себя действия по выявлению, созданию и формулировке элементов бренда:

- индивидуальность – это ценности, черты, ассоциации, конкурентные преимущества;
- миссия, полезность и позиционирование бренда для целевой аудитории;
- отображение миссии в деятельности компании;
- атрибуты бренда – это имя, фирменный знак или логотип, фотография или стиль изображения, типографика и шрифт, цветовая палитра, упаковка, веб-элементы и т.д.;

#### 5. Разработка стратегии контент-маркетинга охватывает:

- бренд-бук – это описание процедур по управлению брендом и правила по созданию маркетинговых материалов;
- определение лиц, которые будут нести ответственность за развитие бренда;
- план действий по развитию и продвижению бренда (интеграция маркетинговых коммуникаций);
- процедуры по мониторингу бренда и их план для оценки эффективности;
- веб-сайт – один из важнейших инструментов для маркетинга бренда.

#### 6. Продвижение бренда, контроль действий и мониторинг его эффективности. Данный этап включает в себя:

- медиаплан;
- маркетинг цифрового контента;
- определение эффективности бренда;
- мониторинг измеряемых параметров бренда (KPI), которые были выдвинуты на 1 этапе.[1]

#### 7. Определение недочетов и исправление ошибок состоит из:

- анализ деятельности бренда;
- сравнение поставленных целей и достигнутых результатов;
- выявление недочетов, отстающих областей, а также успешных действий и положительных сторон;
- определение необходимых изменений, действий по улучшению;
- исправление ошибок, усиление эффективных аспектов.

При детальном рассмотрении всех составляющих бренда можно выявить, что для формирования конкурентоспособного бренда важно сочетать весь комплекс мер: внешних и внутренних. Внешнее восприятие бренда предполагает то, что проникает в сознание клиента: имидж предприятия, логотип, дизайн, рекламная кампания, качество товаров и услуг. Внутреннее понимание бренда – это все то, что продвигается под данным брендом, свойства товаров и услуг, технологии производства, корпоративное управление, внутренние коммуникации. Компания способна в процессе деятельности не только персонализировать себя, но и выделять себя среди конкурентов. Для этого на рынке используются торговые марки – основной инструмент идентификации производителя. Стратегическое управление брендом влияет в целом на эффективность деятельности компании, устойчивую и долгосрочную конкурентоспособность, имидж и репутацию фирмы, лояльность клиентов.

В соответствии с вышесказанным процесс брендинг следует запускать не с рекламной компании, а до того как продукт выйдет на рынок с внутренних процессов компании. Только после как внутренняя работа организована, следует переходить на внешнее восприятие и рекламную кампанию. Таким образом, стратегическое управление брендом задаст направле-

ние всем видам деятельности компании, что окажет максимально положительное влияние.[1]

Подводя итог, следует отметить, что брендинг – это современный инструмент стратегического управления идеологией компании. Бренд является целой системой составляющих, которая влияет на все аспекты деятельности компании как внутренние, так и внешние. Стратегическое управление брендом является залогом успешного развития всей компании в целом.

*Список использованных источников:*

1. Абдулхаирова, Э.М. Брендинг как современная маркетинговая технология / Э.М. Абдулхаирова, А.З. Абдулхаирова // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. – 2020. – №2(68). – С. 17-22. [Электронный ресурс] URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=43936534>
2. Каленская, Н.В. Брендинг: учебное пособие / Н.В. Каленская, Н.Г. Антонченко. – Казань: «Абзац», 2019. – 125 с. – [Электронный ресурс] URL: [https://kpfu.ru/staff\\_files/F\\_8901770/Uchebnoe\\_posobie\\_Brendmenedzhment.pdf](https://kpfu.ru/staff_files/F_8901770/Uchebnoe_posobie_Brendmenedzhment.pdf)
3. Лящук, Ю.О. Сравнительный анализ стратегий управления брендом / Ю.О. Лящук, О.В. Платонова // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. – 2021. – Том 83 №1(87). – С. 343-352. [Электронный ресурс] URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=46158034>

*Пушкарев М.И.*

*магистрант I курса программы «Управление проектами»  
Научный руководитель: Леденёва М.В., д.э.н., профессор  
Волгоградский филиал РЭУ им Г.В. Плеханова  
(Россия, г. Волгоград)*

## **УПРАВЛЕНИЕ АССОРТИМЕНТОМ В ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЕ**

**Аннотация:** Работа с ассортиментом является важнейшей задачей торгового предприятия. Ее решение во многом зависит от применяемых стандартов и методик. Всякий товарный ассортимент требует отдельного подхода с точки зрения стратегии маркетинга. Основная цель торгового предприятия - получение прибыли. Вследствие чего управление ассортиментом в интернет-магазине является одной из центральных задач непосредственно отражающихся на его финансовом результате.

**Ключевые слова:** ассортимент, ассортиментная политика, торговое предприятие, интернет-магазин, управление ассортиментом, управления ассортиментной политикой

На современном этапе особенно актуальна такая система формирования ассортимента, которая позволила бы обеспечивать реализацию востребованной рынком продукции, своевременно принимать решения по снятию с производства учитывая специфику рынка. Все это приводит к важности анализа подходов к управлению ассортиментом.

Решения, принимаемые производителями и продавцами товаров по управлению товарным ассортиментом, оказывают огромное влияние не только на их товарную политику, но и на результаты всей маркетинговой деятельности компаний и организаций, поскольку предлагаемые ими товары определяют выбор покупателями производителя или продавца и влияют на весь процесс поведения потребителей.

Стремясь привлечь больше покупателей и повысить продажи и прибыль, предприятия резко увеличили ассортимент. Но, исследователи не всегда находят подтверждение тому, что торговля выигрывает от резкого роста ассортиментного разнообразия, так как покупатели могут не оценить дробление ассортимента, это приводит к добавочным затратам торгового предприятия по постоянному обновлению товарных запасов. Крупнейшие компании США Walmart, Kroger Co, Walgreens, с 2009 г. предпринимают действия по снижению своего товарного ассортимента на 15%. Эффективное управление ассортиментом требует четкого понимания процесса принятия решений покупателями и достижения равновесия между выгодами и затратами компаний при изменении ассортимента.

В настоящее время интерес к ассортиментной политике стремительно возрастает как среди зарубежных, так и отечественных компаний. Однако, если зарубежные исследователи активно изучают данную тему последние 30-40 лет, то в отечественной науке данным исследованиям не уделяется должного внимания. Это затрудняет решение вопросов ассортиментной политики как для исследователей, так и в практике отечественного бизнеса. Данная ситуация обуславливает необходимость изучения и развития теоретических положений, методологического инструментария, а также создания общей теоретической платформы исследований [2, 88].

Исследование понятия «ассортимент» отражено в трудах многих ученых-экономистов в сфере стратегического маркетинга, среди которых: Х. Хершген, Е. В. Романов, Ф. Котлер, Г. Рассел, Д. Джобер, Б. Берман, Аванс Дж., Р., Завьялов, П. С., Попов, А. Н., Ребицкий В. М., Кардаш В. Я., Кубышина Н. С., Зозулев А. В. Е. Дихтль и другие. Обзор литературных источников, разрешает перейти к выводу, что не имеет отчетливого разграничения отдельных аспектов в понятии «ассортимент».

Известная концепция управления ассортиментом – концепция Ф. Котлера, состоящая из анализа ассортимента и принятия решения об обновлении, коррекции или урезании ассортимента предприятия. Анализ ассортимента включает в себя сбор информации об объеме продаж и прибыли по каждой товарной единице, а также определение долей отдельных товарных единиц в объеме продаж и прибыли товарной линии.

Важным аспектом в управлении ассортиментом является категорийный менеджмент, возникший в начале 1990-х гг. в США. Например, в США компании Wal-Mart, Macys, Best Buy и Home Depot стремятся разнообразить товарный ассортимент с учетом вкусов местных потребителей. Интерес к категорийному менеджменту в России появился лишь в начале 2000-х гг. Однако широкомасштабное развитие данный подход в российской практике получил лишь в последние 10-15 лет.

По причине того, что в США и Европе категорийный менеджмент активно развивался и вызывал заинтересованность как среди торговых сетей и производителей, так и среди научных деятелей, в зарубежной научной литературе последние тридцать лет исследуется этого метода для нахождения решения проблем в управлении ассортиментом [4, С. 67].

Так, в начале 1980-х гг. Корстьенс и Дойль разработали модель для оптимизации размещения товаров на полках магазинов, которая была опробована в четырех различных системах универсальных магазинов Бельгии и продемонстрировала свою пригодность для решения подобных задач. Позднее Борин и Фэррис и Урбан провели аналогичное исследование.

Квелч и Кенни показали, как в середине 1980-х и начале 1990-х гг. рост количества товаров на потребительском рынке опережал увеличение площадей магазинов. Это породило вопрос, не является ли рост разнообразия товаров чрезмерным, так как многие продавцы стали прибегать к стратегии эффективного ассортимента, желая максимизировать прибыль за счет отказа от плохо продаваемых товаров, также к помощи менеджмента категорий, т. е. к максимизации прибыли в рамках отдельной товарной категории.

Хуффман и Кан в исследовании показали, что разнообразие или большой выбор могут даже отрицательно сказываться на опыте покупателя: замешательство и сложность выбора из-за большого количества товаров в магазине способны вызвать у него неудовлетворенность посещением торгового предприятия и привести к падению объемов продаж.

Научные исследования, посвященные проблемам управления товарным ассортиментом, становятся основой для создания систем поддержки решений (DSS - decision support systems), принимаемых руководителями торговых компаний за рубежом. Внедряют данные системы для управления ассортиментом и смежными операционными процессами, непосредственно влияющими на ассортиментную политику их компаний.

В 2007 г. Грисволд рассмотрел применение данных программ в США. Программы позволяют добиваться успешных решений, начиная от простого оптимального использования пространства магазинных полок до полностью автоматизированного процесса управления товарным ассортиментом. Они дают реалистичную картину ассортимента, делая ненужными затратные по времени и финансам расчеты набора предлагаемых для продажи товаров.

Для проведения полноценного анализа ассортимента нужно совместить несколько известных и универсальных методов, возможных для адаптации к конкретной ситуации. В качестве методов анализа ассортимента можно использовать: метод Дибба-Симкина, ABC-анализ, XYZ-анализ, матрица Бостонской консультативной группы, матрица «Макрон», матрица совместных покупок [5, С. 97]. Основываясь на итогах анализа, выбирают, какие ассортиментные позиции следует снижать, а какие увеличивать. Для проведения анализа товарного ассортимента интернет-магазин может использовать аутсорсинг, то есть привлечение специалистов сторонних компаний, оказывающих данные услуги [3, С. 24].

Также можно обратиться к методу «длинного хвоста», предложенного Крисом Андерсоном в книге «Длинный хвост. Новая модель ведения бизнеса». Согласно данной концепции, интернет-магазин может получать добавочную прибыль за счет реализации нишевых (рассчитанных на определенную узкую аудиторию) товаров. То есть к популярным позициям (товарам-

флагманам) интернет-магазина следует добавлять более эксклюзивные, узкоориентированные товарные позиции [1, С. 70].

Большинство компаний розничной торговли используют единый ассортимент для всех своих предприятий, кроме небольших магазинов. Однако, некоторые крупные розничные торговцы, старающиеся адаптировать ассортимент для отдельных магазинов или кластеров магазинов. В частности, в США компании Wal-Mart, Macys, Best Buy и Home Depot стараются разнообразить товарный ассортимент принимая в учет вкусы местных потребителей [6, С. 72].

Таким образом, эффективное управление ассортиментом в интернет-магазине ведет к повышению организацией своих позиций в сети, выходу его на лидирующие места среди конкурентов, привлечению большого количества новых покупателей и удержанию уже имеющихся клиентов.

Для дальнейшего исследования данной темы целесообразно развитие и более детальное изучение ассортиментной политики в рамках маркетинга взаимоотношений. Перспективной является разработка новой методики управления ассортиментной политикой компании, либо развитие и доработка существующих методик на основе маркетинга взаимоотношений, что позволит повысить результативность реализации ассортиментной политики посредством построения долгосрочных отношений со всеми участниками цепи создания ценности.

#### *Список использованных источников*

1. Борода, О.В. Направления трансформации офлайн магазина. / Борода О.В., Галич Н.А., Смирнова Л.И. // Естественно-гуманитарные исследования. 2020. №29 (3). С. 68-72.
2. Зими́на, С.С. Сравнительная характеристика традиционного маркетинга и интернет-маркетинга / С.С. Зими́на // Economics. - 2017. - № 8 (29) – С. 88-95.
3. Кочеткова, Е. С. Эффективность современных инструментов интернет маркетинга / Е. С. Кочеткова, Е. А. Семенов // Инновации. Наука. Образование. – 2021. – № 25. – С. 982-986.
4. Митронова, А. С. Особенности и специфика интернет-маркетинга / А. С. Митронова, А. К. Гришаев // Мировые цивилизации. – 2020. – Т. 5. – № 3-4. – С. 67-72.
5. Цибулина, Е.О. Управление ассортиментом розничного торгового предприятия с применением ABC-XYZ анализа/ Цибулина, Е.О., Бекетаева, Э.А.//Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования: сборник научных статей. 2020. - № 4 (46). С. 97-103.
6. Управление товарным ассортиментом как важнейший элемент маркетинга торгового предприятия (некоторые аспекты зарубежного опыта и теории проблемы) / Просвиркин Б. Л., Бекетов А. Н. // Вестник Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова. – 2013. - №2. – С. 65-73.



*Рубцова В.В.**студентка 1 курса направления «Менеджмент»**Кустова Н.А.**канд.социол.наук, директор**Волгоградского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова**(Россия, г. Волгоград)*

## **ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Аннотация:** В статье рассматриваются различные подходы к понятию «управление персоналом». Раскрываются компоненты управления персоналом, обосновывается роль и место управления персоналом в образовательном процессе современной образовательной организации. Описываются проблемы управления персоналом в современной образовательной организации.

**Ключевые слова:** управление персоналом, компоненты управления персоналом, инновационные подходы управления, образовательная организация.

Многообразие форм собственности различных организаций и учреждений, и возникающая между ними конкуренция, требуют особо тонкого, умелого управления персоналом. Появление новых экономических взаимоотношений, дальнейшее расширение сферы влияния, разделение, дифференциация и интеграция труда указывают, что деятельность руководителей становится все более интенсивной, а это обуславливает необходимость неустанного совершенствования применяемых методов и приемов. Организации остро ощущают потребность в специалистах, обладающих обширными и глубокими познаниями в области современного управления. Современные условия предъявляют новые требования к руководителям, вызывая более высокую напряженность их труда, умение ценить время, необходимость владеть комплексом организационных и психологических качеств, привносить элемент творчества в работу. Управление персоналом в образовательном учреждении одновременно выступает как система организаций, как процесс и как структура. Как система оно представляет собой систему взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер по созданию условий для нормального функционирования, развития и эффективного использования кадрового потенциала учреждения.

Система управления персоналом представляет собой совокупность методов, приемов, процедур воздействия организации на своих сотрудников с целью их максимального использования для достижения организационных целей. Основными компонентами управления персоналом учреждения являются: её субъекты и объекты, цели, задачи и принципы, определяющие направления и содержание работы с кадрами. В качестве субъектов управления персоналом выступает высшее руководство, формирующее кадровую политику, и служба управления персоналом, реализующая эту политику. Объектом же является персонал учреждения, его работники, то есть, физические лица, вступившие в трудовые отношения с работодателем. Управление персоналом в коммерческой организации и в муниципальном бюджетном учреждении может отличаться, т.е. иметь свои особенности.

Основными и самыми весомыми различиями управления персоналом коммерческой и бюджетной организации являются мотивация персонала, тип власти и стиль управления. Также имеются и схожие черты, это адаптация персонала и функции службы управления. При разработке кадровой стратегии в бюджетной организации оценивается как влияние внешней среды, так и внутренняя корпоративная культура организации. Учитывая также, что реализация всех остальных стратегий организации, так или иначе, связана именно с персоналом компании, необходимо признать, что кадровая стратегия в этом смысле становится ключевой. Специфика функционирования образовательной системы обуславливает необходимость сочетания как традиционных подходов к управлению персоналом, так и особенных, которые объясняются педагогическими функциями, реализуемыми школой (учить, воспитывать, подавать личный пример и другие) и влияющими на характеристику и поведение его членов [4, с.85].

Исходя из вышесказанного, руководитель образовательного учреждения в своей кадровой работе должен учитывать особенности педагогического труда и его воздействие на сознание, и поведение сотрудников. В науке и практике управления образовательным учреждением в настоящее время разрабатываются различные модели управления, происходит пересмотр таких категорий, как цели образования, миссия и функции. На ведущее место выходит проблема качества образования, причем главная задача образовательного учреждения состоит в обеспечении условий, а не в контроле за качеством. Контроль является лишь одним из инструментов управления качеством, а достижение оптимального качества образования зависит от управленческой компетентности администрации и методического мастерства педагогов, от качества управления и других показателей.

Система управления персоналом в образовательном учреждении, направлена на создание условий для выполнения социального заказа государства, связанного с воспитанием современной модели выпускника образовательного учреждения, т.е. современно образованного, нравственного, способного к самостоятельным решениям и сотрудничеству, патриота своей страны, обладающего чувством ответственности за судьбу страны, ее социально-экономическое процветание, готового к созданию правового государства и жизни в нем [1, с. 2458].

В основе организационно-экономических, социально-психологических и правовых отношений лежат принципы, методы и формы воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального их использования. Для обеспечения эффективности кадровой политики имеют значение поставленные цели, специфика работы коллектива, стимулирующие факторы, компетентность сотрудников, желание работать в коллективе, персонал является основной движущей силой для достижения поставленных целей и задач учреждения.

Недостаточно эффективная и качественная работа персонала может привести к снижению эффективности работы учреждения. Проведенные исследования системы управления персоналом в образовательных учреждении-

ях позволяют констатировать тот факт, что она далеко несовершенна. В настоящее время работу системы управления персоналом в образовательных учреждениях можно охарактеризовать следующим образом:

- не обеспечена полноценная отдача сотрудника и слаженная работа коллектива, с помощью мотивации сотрудников и материально-психологического климата;
- система повышения квалификации недостаточно эффективна;
- в основе системы заработной платы лежат коэффициенты по системе оплаты труда и не всегда учитываются индивидуальные заслуги каждого сотрудника;
- нет стимула для участия в городских, региональных и федеральных конкурсах;
- не до конца определены основные направления совершенствования и развития системы мотивации персонала учреждения.

В образовательных организациях возникает проблема необходимости разработок и применения новых систем и иных механизмов управления персоналом, которые будут соответствовать новым реалиям рыночной экономики. Всевозрастающая потребность в квалификационных кадрах обуславливает совершенствование системы подготовки, переподготовки, повышения квалификации, получения дополнительной профессии. Совершенствование всех сторон деятельности возможно лишь при условии ясного видения руководителем основных направлений профессионального роста всех специалистов.

Нормативно-методическое обеспечение создает условия для эффективного процесса подготовки, принятия и реализации решений по вопросам управления персоналом. Оно состоит в организации разработки и применения методических документов, а также ведении нормативного хозяйства в системе управления персоналом. Нормативно-методические документы подразделяются на три группы:

- нормативно-справочные документы;
- документы организационного, организационно-распорядительного и организационно-методического характера;
- документы технического, технико-экономического и экономического характера.

Нормативно-справочные документы включают нормы и нормативы, необходимые при решении задач организации и планирования труда в сфере материального производства и управления. Основной задачей правового обеспечения системы управления персоналом является правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между работодателями и наемными работниками; защита прав и законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений.

Правовое обеспечение системы управления персоналом включает: соблюдение, исполнение и применение норм действующего законодательства в области труда, трудовых отношений; разработку и утверждение локальных нормативных и ненормативных актов организационного, организационно-

распорядительного, экономического характера. Сейчас можно с уверенностью говорить о том, что Россия переходит на инновационный путь развития, когда основным фактором роста общественного богатства становится трудовой потенциал, профессиональная компетентность работников организаций, регионов, страны в целом.

Активизируются механизмы развития интеллектуально-образовательного трудового потенциала, формирования особых творческих профессиональных групп работников. В системе общего социально-экономического потенциала современной организации именно интеллектуально-образовательная, культурная, мотивационная компетентность работников открывает существенные резервы для роста социальных трудовых инноваций, повышения эффективности трудовой деятельности сотрудников [3, с.142]. Современное исследование управления персоналом в современной образовательной организации имеет практическую актуальность.

*Список использованных источников:*

1. Илюхина, Л.А. Концепция управления персоналом в условиях цифровой трансформации/ Илюхина Л.А., Богатырева И.В. // Креативная экономика. – 2022. – Том 16. – № 6. – С. 2445-2462. – doi: 10.18334/ce.16.6.114810
2. Леденева, М.В. Инновационная среда и информационные технологии преподавания управленческих дисциплин в высшей школе/ Леденева М.В., Савицкая О.Е. // Теория, методика обучения и воспитания в современном образовательном пространстве // Материалы III всероссийской (национальной) научно-практической конференции. Под общей редакцией А.Н. Букова. 2020. – С. 44-47
3. Савицкая, О.Е. Интеллектуальный капитал как инструмент управления инновационным потенциалом предприятия/ Савицкая О.Е. // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2022. – С. 139-146
4. Шарин, Т.А. Современные направления в управлении персоналом/ Шарин Т.А. // Интерактивная наука №9 (64). 2021. – С. 84-87

**Савина С.А.**

*к.с.-х.н., доцент кафедры менеджмента и маркетинга  
Волгоградский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова  
(Россия, г. Волгоград)*

## **ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ПЛАТФОРМЕННОЙ ЭКОНОМИКИ В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ**

**Аннотация:** В данной статье рассматриваются существенные характеристики и особенности развития цифровых платформ и платформенной экономики, уделяется внимание и мировым тенденциям развития.

**Ключевые слова:** цифровые платформы, трансформация экономики, цифровые технологии, модели платформ, платформенная экономика.

Развивающиеся инновации и предпринимательская деятельность способствуют постоянному расширению интернет-платформы, создавая промышленную экологию, основанную на данной платформе. В экосистеме, где доминирует интернет-платформа, благодаря различному отраслевому разделению труда и скоплению людей, поток создаваемых ценностей в экосистеме

ме может образовать замкнутый цикл, достигая в определенной степени самодостаточности. Например, Alibaba, изначально являвшаяся платформой электронной коммерции, расширила свой бизнес до логистических и платежных платформ и создала собственную финансовую и логистическую систему. Она взяла платформу электронной коммерции в качестве транспортного портала и открыла платформу для привлечения третьей стороны. Теперь платформа предоставляет услуги и предпринимательские возможности в сфере развлечений, предоставление услуг доставки и т.д., что способствовало глубокой интеграции онлайн и офлайн деятельности. Наконец, она сформировала огромную замкнутую экосистему, которая реализовала оборот товаров и услуг. Тем самым, реализация работы цифровых платформ со временем меняет привычное представление людей об экономике.[1]

В последние годы, с быстрым развитием интернет-экономики, значение предприятий интернет-платформы в экономической жизни постоянно повышается. Google, Amazon, Facebook и Tencent, Alibaba и Baidu - все это интернет-платформы компаний, которые добились большого успеха в последние годы. В отчете о тенденциях интернета 2020, "The Queen of the Internet", отмеченном Мэри Микер в 1995 году, рыночная стоимость 15 крупнейших интернет-компаний составляет 17 миллиардов долларов. Двадцать пять лет спустя в 2020 году он достиг 4,8 триллиона долларов[5].

Около 60 из 100 крупнейших компаний мира в настоящее время получают подавляющую часть своих доходов от интернет-платформ. Из 10 крупнейших технологических компаний с самой высокой рыночной стоимостью в мире пять являются компаниями, занимающимися интернет-платформами, а именно Google, Alibaba, Facebook, Tencent и Amazon. Среди них Google создала платформу для поиска и обмена информацией на базе поисковой системы, ее рыночная стоимость достигла 2 трлн долларов в марте 2022 года; Facebook создала социальную платформу для содействия межличностному общению; Alibaba создала платформу для деловых транзакций и дополнительные производные субплатформы, такие как rookie logistics, Alipay и т.д. Интернет-платформы, такие как JD.com и Qunar также появились в других областях, все из которых были успешными в своих соответствующих областях, с большим количеством пользователей с высокой ликвидностью. Кроме того, открытые платформы разработки, платформы облачных вычислений, магазины программного обеспечения и другие PaaS являются последними проявлениями платформенной экономики. Кинетическая энергия платформы, управляемой цифровыми технологиями, делает этот тип экономики полностью отличным от традиционной экономики и способствует экономическому и социальному развитию. Это изменение указывает на то, что микроосновы современной экономики претерпевают изменения. В то же время инклюзивность интернет-платформы позволяет людям разных возрастов, разных степеней и разного происхождения находить свою собственную ценность в рамках платформы, что становится важным средством снижения уровня безработицы и увеличения доходов штатного персонала.

В последние годы платформенная экономика Китая быстро развивалась. Новый режим “четырёх толп”, включающий крауд-инновации, крауд-сорсинг, краудподдержку и краудфандинг, был упомянут в “Руководстве по ускорению создания платформы, поддерживающей массовое предпринимательство и инновации”. “Four Crowds” используются для объединения ресурсов в Интернете для продвижения предпринимательства и инноваций. Являясь наиболее типичным промышленным проявлением режима “четырёх толп”, экономика совместного использования может осуществлять транзакции, сбор информации и расширение возможностей через Интернет.

Таким образом, интернет-платформы могут обеспечивать одноранговый обмен документами и возможностями в автономном режиме, что позволяет интегрировать онлайн- и офлайн-действия. Это оказало огромное влияние на разделение труда между предприятиями и потребителями на традиционных производственных предприятиях, а также изменило иерархический и централизованный режим организации в эпоху производства. Отдельные лица могут свободно проявлять большой творческий потенциал на платформе, и именно поэтому появляются новые экономические субъекты, такие как индивидуальные предприятия и “Слэши”, люди с несколькими карьерами. Инклюзивность интернет-платформы позволяет людям всех возрастов, образовательного и семейного происхождения осознавать свою ценность в Интернете. PricewaterhouseCoopers считает, что интернет-компании, основанные на экономике ЦП, получили доход в размере 15 миллиардов долларов по всему миру, и оценивает, что глобальный доход от экономики совместного использования достигнет 335 миллиардов долларов к 2025 году[4].

Как оказалось, появление интернет-платформ привело к появлению новых инновационных и предпринимательских возможностей. Платформа электронной коммерции Taobao прямо или косвенно создала более 10 миллионов рабочих мест. В провинции Чжэцзян на востоке Китая 2202 деревни Таобао, также известные как деревни электронной коммерции, поскольку многие из их жителей управляют интернет-магазинами, создали 3 миллиона рабочих мест, включая не только продавцов и поставщиков на Таобао, но и новые профессии, такие как “кибермодели” и декораторы интернет-магазинов[3].

Появляющиеся инновации и предпринимательская деятельность способствуют постоянному расширению интернет-платформы, создавая промышленную экологию на основе платформы. В экосистеме, в которой доминирует интернет-платформа, из-за различного разделения труда в промышленности и скопления людей поток ценности в экосистеме может завершать замкнутый цикл, достигая в определенной степени самодостаточности. Alibaba, изначально представлявшая собой платформу электронной коммерции, расширила свой бизнес до логистических и платежных платформ и создала собственную финансовую и логистическую систему. Он использовал платформу электронной коммерции в качестве портала трафика и открыл платформу для привлечения третьей стороны для входа. Платформа теперь предоставляет услуги и предпринимательские возможности в сферах

развлечений, местной жизни и так далее, что способствовало глубокой интеграции онлайн- и оффлайн-деятельности. Наконец, она сформировала огромную замкнутую экосистему, которая реализовала циркуляцию ценностей. Режим работы онлайн-экономики меняет восприятие экономики людьми.

Подводя итог, можно сказать, что интернет-предприятия претерпели огромное развитие с 2000 года. Некоторые интернет-предприятия достигли масштабов, которых традиционные могут достичь только через десятилетия или даже сто лет всего за дюжину лет или около того. По сути, интернет-платформы служат посредником. В отличие от обычных предприятий, те, что находятся на интернет-платформах, не занимаются реальным производством [2, с.24].

В настоящее время развитие мировой экономики вступило в "новую норму". Платформенная экономика в большей степени способствует противостоянию рискам, привлечению всех видов незадействованных ресурсов, повышению жизнеспособности экономического развития, появлению более инновационной предпринимательской деятельности, содействию нормализации инноваций и обеспечению выгодного положения экономики в международной конкуренции.

*Список использованных источников:*

1. Миронова Н. А., Цифровая экономика и цифровые платформы в АПК/ Миронова Н. А. // Московский экономический журнал. 2019. №7. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-ekonomika-i-tsifrovye-platformy-v-apk>
2. Осипов Ю.М., Юдина Т.Н., Гелисханов И.З. Цифровая платформа как институт эпохи технологического прорыва / Осипов Ю.М., Юдина Т.Н., Гелисханов И.З. // Экономические стратегии. 2018. № 5 (155). С. 23–28.
3. Gawer A., Henderson R. Platform owner entry and innovation in complementary markets: Evidence from Intel / Gawer A., Henderson R. // Journal of Economics & Management Strategy. 2007. Vol. 16, no. 1. P. 1–34.
4. Tiwana A. Platform Ecosystems Aligning Architecture, Governance, and Strategy. 2014. Morgan Kaufmann Publishers Inc.
5. Weyl G. A price theory of multi-sided platforms/ Weyl G. // American Economic Review. 2010. Vol. 100, no. 4. P. 1642–1672.

*Скачкова А.А., Саватеева В.А.*

*Студенты 1 курса программы «Менеджмент»*

*Научный руководитель: Слета Ю.О., ст.преподаватель*

*Волгоградский филиал РЭУ им. Г.В Плеханова*

*(Россия, г. Волгоград)*

## **МАТЕМАТИКА В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ**

**Аннотация.** В статье рассмотрена роль математики в управлении человеческими ресурсами, приведены примеры математических методов, используемых в управлении персоналом, а также описаны преимущества и проблематика использования математики для HR-специалистов.

**Ключевые слова:** управление персоналом, использование математики, математические методы, HR-специалисты.

В современных условиях управление персоналом является актуальным вопросом. Обобщив различные трактовки понятия «управление персоналом», мы пришли к простому определению. Управление персоналом – практическая деятельность организации, которая направлена на эффективное использование трудовых ресурсов. Также данный термин трактуется как целенаправленное воздействие на человека как носителя способности к труду в целях получения ожидаемого результата от его деятельности [1, с. 10]. Управление персоналом как отдельный вид менеджмента появилось во второй половине XX века. Это произошло по некоторым причинам: усложнение управленческих процессов, профессионализация менеджмента, а также увеличение значимости роли человеческого фактора и рост конкуренции. Задачи, которые стоят перед HR-менеджерами отличаются большой вариативностью. В связи с этим нахождение рационального и оптимального пути решения требует огромных усилий, а использование математических методов и приёмов позволяет найти эти решения наиболее коротким и наименее трудным путём. Поэтому математика играет значительную роль в управлении персоналом, так как применяется для решения широкого круга задач и помогает оптимизировать и совершенствовать различные HR-процессы: от найма и отбора до развития сотрудников и оценки эффективности. Хороший менеджер должен обладать математическим стилем мышления и уметь работать с данными. Применение математических концепций и методов в управлении человеческими ресурсами становится все более важным в последние годы, поскольку организации стремятся оптимизировать свои операции и повысить общую производительность.

Математическая модель – один из множества инструментов комплексного подхода к управлению персоналом. Рассмотрим наиболее распространенные области применения математики в управлении персоналом:

— Планирование рабочей силы. Математика помогает в определении оптимального количества сотрудников, необходимого для удовлетворения спроса, с учетом таких факторов, как уровень квалификации, доступность и производительность. Например, модель линейного программирования применяется для оптимизации распределения ресурсов, таких как рабочая сила и оборудование, для достижения конкретных бизнес-целей. Этот тип модели



может помочь организациям определить наиболее эффективное использование своей рабочей силы, максимизируя производительность и снижая риск нехватки персонала или его избыточности.

— Прогнозирование спроса и предложения рабочей силы. В этой области математические модели применяются для оценки будущего спроса на различные типы сотрудников на основе таких факторов, как рыночные тенденции, организационный рост и технологические достижения, а также для прогнозирования будущего предложения работников на основе таких факторов, как демографические тенденции и уровень безработицы. Комбинируя прогнозы спроса и предложения, организации могут принимать решения о планировании рабочей силы и кадровых потребностях.

— Прогнозирование текучести кадров. Это критическая проблема для многих организаций, поскольку высокий уровень текучести кадров может иметь значительные финансовые и операционные последствия. Математические модели можно использовать для анализа данных о поведении и характеристиках сотрудников, таких как стаж, удовлетворенность работой, производительность труда. Затем эту информацию можно использовать для разработки эффективных стратегий удержания, например предоставление дополнительных возможностей обучения и развития сотрудников или улучшение условий труда.

— Рекрутинг и отбор. Математика помогает HR-специалистам в принятии решений касающихся рекрутинга и отбора персонала, а именно, найти и нанять сотрудников, которые помогут решить задачи компании. Например, с помощью регрессионного анализа определяются характеристики и квалификации, наиболее тесно связанные с производительностью труда. Затем эта информация поможет при создании более точных описаний вакансий, оценки потенциала кандидатов и принятия более эффективных решений, снижая риск предвзятости и повышая качество найма.

— Оценка эффективности. Используется для оценки продуктивности сотрудников и нахождения областей, требующих улучшения. Для определения того, как производительность труда связана с различными факторами, такими как обучение, опыт и мотивация можно воспользоваться статистическими методами: стандартное отклонение, корреляция и регрессионный анализ. В дальнейшем эта информация применяется для создания планов развития и программ повышения эффективности.

— Развитие сотрудников. Эту задачу также можно решить посредством математики, оптимизируя программу обучения и развития. Например, при помощи линейного программирования можно определить наиболее рентабельные программы обучения, а анализ решений можно использовать для наилучшего распределения ресурсов. Также компании имеют возможность определить оптимальный объем обучения, необходимый сотрудникам для эффективного выполнения своей работы. Это помогает сократить расходы, связанные с обучением сотрудников.

— Оптимизация штатного расписания. Компании могут использовать математические модели для определения количества сотрудников, необхо-

димого компании, с учетом рабочей нагрузки и требований к квалификации. Это позволяет предприятиям обеспечить нужное количество сотрудников для удовлетворения своих потребностей.

— Определение оптимальной оплаты труда сотрудников. С учетом таких факторов, как профессиональные навыки, опыт и производительность, математические модели помогают компаниям гарантировать справедливое вознаграждение за работу, а также привлекать и удерживать лучших сотрудников.

Математические методы приобретают все большее значение в управлении персоналом за последние несколько десятилетий. Они позволяют организациям принимать решения о укомплектовании персоналом, оценке эффективности и вознаграждении. Одним из ключевых методов является линейное программирование, используемое для оптимизации распределения ресурсов и персонала, а также для определения оптимального количества нанимаемых сотрудников с учетом бюджета, рабочей нагрузки и требований к навыкам, что позволяет более разумно использовать ресурсы и снижать затраты на оплату труда [3, с. 34].

Анализ решений - метод, используемый для анализа сложных решений и определения наилучшего плана действий. В управлении персоналом он применяется для определения лучших кандидатов продвижения по службе или для оценки влияния различных стратегий вознаграждения. Этот подход может быть особенно полезен в ситуациях неопределенности и риска.

В процесс управления персоналом компании могут внедрять статистические методы для анализа данных о трудовых спорах или оценки эффективности работы сотрудников.

Марковские процессы принятия решений - еще один математический метод. Он необходим для того, чтобы моделировать процессы принятия решений и прогнозировать будущие результаты. Например оценить влияние различных кадровых стратегий, таких как наём, обучение и удержание. Это помогает организациям принимать более обоснованные решения о укомплектовании персоналом и сокращать текучесть кадров [4, с. 73].

Математика предлагает многочисленные преимущества специалистам по персоналу, вот некоторые из них:

- Повышение эффективности различных HR-процессов: специалисты могут принимать более рациональные решения.
- Повышение точности: математические инструменты помогают принимать решения основанные на объективных данных.
- Сокращение расходов: математическая модель помогает управлять реальной системой с минимизацией уровня издержек.
- Обеспечение систематического осмысления проблем и одновременный учёт всех влияющих на них факторов.

Помимо преимуществ выделяют проблемы в использовании математики:

- Доступность и качество данных: для принятия решений организациям нужны точные и надежные данные о своей рабочей силе и HR-процессах.

Однако во многих организациях данные могут быть неполными, непоследовательными или низкого качества, что может ограничивать эффективность математических моделей.

- Сложность и необходимость в специальных знаниях: математические модели могут дать ценную информацию и помочь в принятии решений, но они также могут быть сложными и требовать специальных знаний для разработки и интерпретации. В результате организациям может потребоваться инвестировать в программы обучения и развития, чтобы приобрести навыки, необходимые для эффективного использования математики в управлении персоналом.

- Неполнота данных: результаты только количественного анализа без учета качественной информации не являются достаточным основанием для того, чтобы принимать стратегические управленческие решения.

В заключение, хотим сказать, что, не смотря на проблемы, связанные с использованием математики в управлении персоналом, есть преимущества, которые делают ее несомненно ценным инструментом для организаций. Роль математики неоспоримо несёт высшую ценность в управлении человеческими ресурсами и повышении общей производительности. Сложность рабочих процессов организаций продолжает возрастать, поскольку компании внедряют технологии принятия решений на основе данных и искусственного интеллекта. А значит использование математики станет более важным и значительным в будущем, ведь организации стремятся улучшить свою деятельность и достичь своих бизнес-целей.

*Список использованных источников:*

1. Адамова Э.С. Управление персоналом. Методы // Академическая публицистика. 2017. № 12. С. 38-43.
2. Белотелов, Н.В. Сложность. Математическое моделирование. Гуманитарный анализ: Исследование исторических, военных, социально-экономических и политических процессов / Н.В. Белотелов, Ю.И. Бродский, Ю.Н. Павловский. - М.: КД Либроком, 2019. - 320 с
3. Горбунов, В.К. Математическое моделирование рыночного спроса: Учебное пособие / В.К. Горбунов. - СПб.: Лань, 2018. - 212 с.
4. Савиных, В.Н. Математическое моделирование производственного и финансового менеджмента / В.Н. Савиных. - М.: КноРус, 2018. - 256 с.
5. Семакин, И.Г. Программирование, численные методы и математическое моделирование (для бакалавров) / И.Г. Семакин, О.Л. Русакова, Е.Л. Тарунин. - М.: КноРус, 2018. - 288 с.

*Савина Э.А.**студентка 3 курса направления Экономика**Научный руководитель: Кравченко Е.Н., к.э.н., доцент**Волгоградский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова**(Россия, г. Волгоград)*

## **РЕСУРСНЫЙ И РЕЗУЛЬТАТИВНЫЙ ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Аннотация.** Статья посвящена исследованию различий двух подходов к определению экономического потенциала, для чего была предпринята попытка выявления особенностей каждого из подходов.

**Ключевые слова:** экономический потенциал, результативный подход, ресурсный подход, ресурсы, резервный подход.

Важной категорией при функционировании любого предприятия является экономический потенциал. Его анализ позволяет принимать наиболее верные управленческие решения. Но при изучении данного показателя можно столкнуться с проблемой разного понимания термина. Исследуя литературу, мы сделали вывод о существовании наиболее популярной классификации множества подходов к определению исследуемого понятия экономического потенциала, данная классификация выделяет два вида подходов.

Ресурсы являются основой развития экономического потенциала любого предприятия, так как без них невозможно даже само существования организации. На этом утверждении построен один из подходов, который носит название ресурсный. Согласно этой концепции, анализируется только ресурсная составляющая экономического потенциала. Из закономерности систем следует, что в результате взаимодействия всех ресурсов, образующих систему, в процессе деятельности достигается эффект целостности, т.е. приобретаются новые характеристики, которыми не обладает каждый отдельный вид ресурса. Оценка экономического потенциала в таком случае сводится к определению стоимости имеющихся ресурсов [3].

Исследуя «ресурсные» подходы более детально, мы приходим к выводу о том, что их можно подразделить еще на 2 направления (таблица 1).

Принципиальными отличиями двух подходов является то, что в первом случае трактовка экономического потенциала не подразумевает взаимосвязь ресурсов между собой, а также их участие в производственном процессе. В противовес этому ресурсно-целевой подход рассматривает ресурсы не просто с точки зрения их наличия/отсутствия, а в качестве средств, способных привести к определенному результату: выработать нужное количество материальных благ и услуг, получить финансовые результаты.

Важно отметить, что в работах некоторых авторов можно найти отвлечение от ресурсного подхода в виде резервного. Таким образом исследователи говорят о необходимости проводить разграничение между понятиями «потенциал» и «резервы», а также необходимости помимо ресурсов учитывать и накопленные (еще не используемые) резервы.

Во многих современных исследованиях наряду с категорией «экономические ресурсы» используется категория «экономические результаты», которые являются следствием использования экономических ресурсов.

Таблица 1 – Виды ресурсных подходов к определению экономического потенциала [4]

Научный подход	Представители концепции	Определение экономического потенциала	Содержание экономического потенциала	Инструменты экономического потенциала
Ресурсный	Заболотская Н.В., Лукинов И.И., Черников Д.А., Абалкин Л.И.,	Экономический потенциал – совокупность количества и качества ресурсов, имеющихся у хозяйственной системы.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Материальные,</li> <li>• нематериальные,</li> <li>• трудовые,</li> <li>• информационные ресурсы.</li> </ul>	Натуральные и стоимостные показатели наличия и состояния ресурсов.
Ресурсно-целевой	Люкшинов А.Н. Боронекова С.А., Балабанов И.Т., Фигурнов С.Б., Шевченко Д.К., Иванов В.Б., Салихова Я.Ю.	Экономический потенциал – совокупность ресурсов и возможностей, доступных для производства продукции.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Технические,</li> <li>• технологические,</li> <li>• производственные,</li> <li>• трудовые,</li> <li>• пространственные,</li> <li>• финансовые ресурсы и возможности.</li> </ul>	Натуральные и стоимостные показатели наличия, состояния и движения (привлечения и выбытия) ресурсов.

Теория и методология, оценивающие экономический потенциал предприятия, рассматривают его как способность хозяйственной системы осваивать, перерабатывать ресурсы для удовлетворения потребностей и получения определенных результатов. Ученые, придерживающиеся этого мнения, считают, что в понятие экономического потенциала предприятия необходимо включать конечные результаты его финансово-хозяйственной деятельности. По этой причине существует еще один подход к определению экономического потенциала: результативный [2].

Этот подход основывается на определении способности предприятия осваивать, перерабатывать и преобразовывать имеющиеся у предприятия ресурсы для получения конкретных результатов. Результаты деятельности предприятия определяются наличием и умелым использованием всех видов потенциалов. Если организация начинает поддерживать имеющийся экономический потенциал в устойчивом состоянии, а в лучшем случае и развивать его, она получает «устойчивое конкурентное» преимущество. При рассмотрении потенциала в рамках данного подхода, необходимо учитывать и

выражать в показателях все факторы, определяющие способность обеспечивать функционирование предприятия [1].

Среди мнений ученых о понятии экономического потенциала предприятия в рамках результативной концепции мы можем выделить два направления (таблица 2).

Таблица 2 – Виды результативных подходов к определению экономического потенциала [4]

Научный подход	Представители концепции	Определение экономического потенциала	Содержание экономического потенциала	Инструменты экономического потенциала
Результативный в аспекте целевой эффективности	Отенко И.П., Олексюк А.И., Комаров М.А., Гунина И.А., Храмцова Т.Г.	Экономический потенциал – способность совокупности ресурсов экономической системы достигать поставленные перед ней задачи и цели.	Система различных видов ресурсов, которые обеспечивают достижение целей производства.	Натуральные и стоимостные показатели наличия, состояния и движения (привлечения и выбытия) ресурсов.
Результативный в аспекте ресурсной эффективности	Люкшинов А.Н. Боронеква С.А., Балабанов И.Т., Фигурнов С.Б., Шевченко Д.К., Иванов В.Б., Салихова Я.Ю.	Экономический потенциал – способность системы ресурсов создавать результат путём реализации комплекса результативных хозяйственных мероприятий.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Все виды ресурсов,</li> <li>• имущественный потенциал (совокупность имущества предприятия),</li> <li>• производственный потенциал (состояние производства и реализации продукции),</li> </ul> финансовый потенциал.	Натуральные и стоимостные показатели наличия, состояния и движения (привлечения и выбытия) ресурсов; показатели возможной результативности и экономической эффективности использования ресурсов.

Сопоставив теорию двух рассмотренных подходов, можно выдвинуть мысль о том, что это не два совершенно разных подхода, а результативный – логическое продолжение ресурсного подхода. Возможно схематичное рассмотрение этой связи с использованием схемы движения оборотных средств (рис. 1).



**Д - Т - ... П ... Т' - Д'**

Рисунок 1 – Область изучения ресурсного и результативного подходов на схеме движения оборотных средств предприятия

Проведём сравнительный анализ особенностей рассмотренных подходов, для чего выявим их сильные и слабые стороны (таблица 3).

Таблица 3 – Сравнительный анализ ресурсного и результативного подходов к определению экономического потенциала предприятия [4]

	Ресурсный подход	Результативный подход
Достоинства	Оцениваются ресурсы, которыми располагает предприятие. Их наличие влияет на экономический потенциал независимо от того, используются они или нет.	Учитываются способности региона эффективно использовать имеющиеся ресурсы.
Недостатки	Не учитываются способности организации к эффективному использованию имеющихся ресурсов.	Проблемы в определении значимости, весомости тех или иных социально-экономических показателей по участию в формировании результатов.

Анализ вышесказанного позволил нам сделать вывод о том, что в настоящее время не существует универсальной методики оценки экономического потенциала предприятия. Для наиболее полной картины необходимо «смотреть» на экономический потенциал с разных сторон, так как подходы дополняют друг друга.

*Список использованных источников:*

1. Ананьева, Л.Ю. Оценка экономического потенциала [Электронный ресурс] / Л.Ю. Ананьева // Образовательный портал «Справочник». – 2022. URL: [https://spravochnick.ru/ekonomika/potencial\\_ispolzovaniya\\_ekonomicheskikh\\_resurov/ocenka\\_ekonomicheskogo\\_potenciala/](https://spravochnick.ru/ekonomika/potencial_ispolzovaniya_ekonomicheskikh_resurov/ocenka_ekonomicheskogo_potenciala/). – Загл. с экрана.
2. Волков, Л.В. Управление экономическим потенциалом компании [Электронный ресурс] /Л.В. Волков // Финансовые рынки и банки. – 2022. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-ekonomicheskim-potentsialom-kompanii>, свободный. – Загл. с экрана.
3. Галиева, Г.М. Теоретико-методологические аспекты оценки потенциала сельского хозяйства региона [Электронный ресурс] / Г.М. Галиева // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2019. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoretiko-metodologicheskie-aspekty-otsenki-potentsiala-selskogo-hozyaystva-regiona>, свободный. – Загл. с экрана.

4. Надворная, Г.Г. Теория и методология оценки экономического потенциала предприятий [Электронный ресурс] / Г.Г. Надворная, С.В. Климчук, М.С. Оборин, Т.Е. Гварлиани // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2016. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoriya-i-metodologiya-otsenki-ekonomicheskogo-potentsiala-predpriyatiy>, свободный. – Загл. с экрана.
5. Павленко, И.Г. Теоретические подходы к определению ресурсного потенциала малых средств размещения [Электронный ресурс] / И.Г. Павленко, М.М. Киреева // Сервис в России и за рубежом. – 2020. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-podhody-k-opredeleniyu-resursnogo-potentsiala-malyh-sredstv-razmescheniya>, свободный. – Загл. с экрана.
6. Савина, С.А. Инвестиционная деятельность: учебное пособие [Электронный ресурс] / Савина С.А., Калашников Д.В., Кравченко Е.Н., Кособокова Е.В. – ООО «Сфера», г.Ташанрог, 2019, 140 с. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=46161087>

**Талипова Н.Т.**

*доцент кафедры «Международная экономика и бизнес»  
Ташкентский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова  
(Узбекистан, г. Ташкент)*

## **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ В СИСТЕМЕ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

**Аннотация.** В данной статье были рассмотрены основные аспекты процессов управления для получения стратегически эффективных результатов. Стратегическое управление происходит не в аналитическом вакууме, а на фоне постоянно меняющихся событий как во внешней среде организации, так и во внутренней.

**Ключевые слова:** стратегический менеджмент, бизнес-единица, управление, конкурентная среда, предприятие.

В глобальном менеджменте наметился ряд тенденций, связанных с необходимостью углубления адаптации предприятий к меняющейся внешней среде. Первая из них связана с общим распространением стратегического управления, как современной формы, сочетающей разработку долгосрочных планов развития фирм в изменяющейся конкурентной среде с внутренними организационными механизмами подчинения всех видов деятельности реализации принятых стратегий.

Зарождение стратегического управления связано с перспективным планированием крупномасштабных военных кампаний с привлечением различных родов войск, в союзе с армиями других стран [1]. Однако дальнейшее ее очень быстрое развитие произошло в результате возрастающей динамики социально-экономического развития конкуренции, научно-технического прогресса, возрастания роли человеческого фактора в управлении, появления новых методологий прогнозирования и моделирования тенденции социальных процессов.

Сегодня сфера стратегического управления чрезвычайно разнообразна. Это дает огромные преимущества организациям, действующим в различных сферах жизни современного общества [2]. Эти преимущества заключаются в рациональном использовании ограниченных ресурсов и, в основном времени. Кроме того, стратегическое управление рождает чувство



уверенности у персонала организаций и их руководителей, способствует последовательной работе и реализации управленческих решений, ориентирует на устойчивое развитие в рыночных условиях.

Организованный бизнес впервые столкнулся с проблемой стратегического планирования в условиях экономического кризиса. Именно в этих условиях становятся отчетливо видны слабые стороны одних предприятий и сильные стороны других. И именно в такие периоды как никогда становится очевидным, где были растрачены огромные ресурсы, которые уже никогда не дадут ожидаемого эффекта. В этот период до предела обостряется конкурентная борьба, победитель из которой становится тот, кто сможет добиться больших конкурентных преимуществ - преимуществ не перед конкурентами, а по отношению к потребителю.

Однако из этого вовсе не следует, что именно в развитии конкурентных преимуществ необходимо видеть сущность стратегического планирования и управления организационной деятельностью. Просто цели выживания предприятий в конкурентной среде становятся доминирующими над другими целями, определяющими перспективную линию их поведения.

Термин «стратегия» пришел в экономику из военной терминологии и буквально означает «искусство вести войско в бой». Чаще всего под стратегией понимают долгосрочные планы высшего руководства по достижению долгосрочных целей организации. Некоторые авторы считают, что стратегические намерения руководителей бизнеса в отношении производства, маркетинга и торговли, доходов и расходов или капитальных вложений. Общим здесь является то, что понятие «стратегия» и ее понимание менялись вместе с усложнением условий ведения бизнеса [3].

Стратегическое управление или менеджмент представляет собой процесс, при котором менеджеры определяют долгосрочные перспективы развития организации, управления персоналом, формулируют конкретные задачи производственной деятельности и разрабатывают стратегии достижения поставленных целей в контексте всех существующих внутренних и внешних условиях, а также реализуют выбранный план действий.

И. Ансофф и Г. Минцберг рассматривают методологию стратегического менеджмента, как состоящую из двух взаимодополняющих подсистем:

- 1) управление стратегическими возможностями, включая анализ и выбор стратегической позиции, или «запланированная стратегия»;
- 2) оперативное управление проблемами в режиме реального времени, позволяющее фирмам реагировать на неожиданные изменения, или «реализуемая стратегия».

Классическая структурная схема формирования стратегического поведения представлена на рис. 1.

Стратегическое управление должно давать ответы на следующие три ключевых вопроса:

- Каковы цели нашей организации?
- Каков существующий и будущий профиль нашего бизнеса?

—Что мы должны сделать, чтобы обеспечить достижение поставленных целей?

Основами стратегического управления являются:

- анализ внутренней среды организации;
- внутренняя диагностика (оценка сильных и слабых сторон организации):
- определение миссии и целей организации;
- разработка, оценка и выбор альтернативных стратегий по конкретным подсистемам организации;
- разработка и развернутое определение корпоративной стратегий как программы конкретных действий;
- реализация стратегии;
- оценка результатов и обратная связь [4].

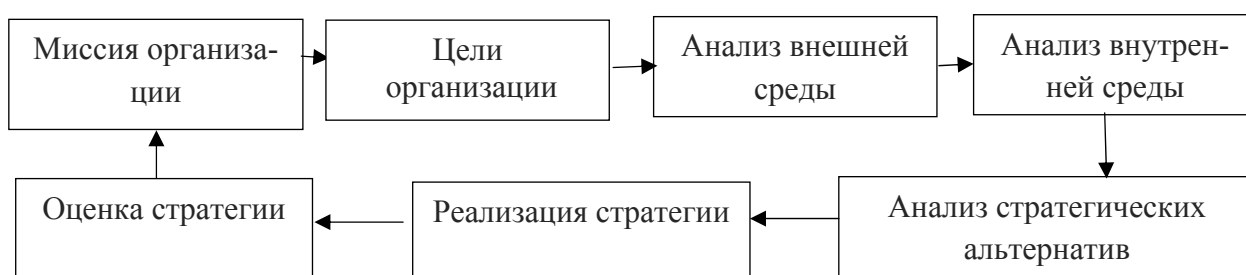


Рисунок 1 - Схема формирования стратегического поведения

Система стратегий экономической организации включает в себя три уровня принятия стратегических решений: общий или корпоративный; деловой или конкурентный и функциональный (рис.2).

Корпоративная стратегия показывает направление развития предприятия в целом. На этом уровне принимается решение о бизнес-портфеле (совокупности форм и видов экономической деятельности) хозяйствующего субъекта. Здесь решаются вопросы о слиянии, приобретении или выходе из того или иного бизнеса.



где СБЕ – стратегическая бизнес единица

Рисунок 2 - Система стратегических решений

Бизнес-стратегии, воплощенные в планах, описывают способ достижения конкурентных преимуществ на выбранном (на корпоративном уровне)

не) товарном рынке [5]. Эта стратегия направлена на повышение конкурентоспособности отдельных товаров и услуг, производимых конкретной бизнес-единицей. Рассмотренные перспективы разработки новых продуктов и отказа от неперспективных товаров, помогут раскрыть производственная, ценовая, рекламная, маркетинговая и иная политика на определенном рынке или сегменте рынка.

Функциональные стратегии конкретизируют действия сервисных служб на уровне производственных подразделений предприятия. Каждая функциональная структура (производство, маркетинг, финансы, исследования и разработки, персонал) планирует свой собственный путь для достижения корпоративных и бизнес-стратегий (и, следовательно, миссии и целей организации). Так, например, функциональная стратегия в производстве может быть сосредоточена на выпуске бездефектной продукции, сокращении отходов сырья или уменьшении частоты замены оборудования для различных производственных линий.

Стратегическая бизнес единица (СБЕ) является основой организационно-хозяйственной структуры, это одна из наиболее развитых дивизиональных структур управления. Мировая практика выделения СБЕ в составе крупных предприятий насчитывает более тридцати лет.

Основной смысл выделения СБЕ заключается в том, что производственные подразделения наделены интегральной хозяйственной ответственностью. Это означает, что отделу придаются все черты самостоятельного предприятия, осуществляющего выбор стратегии и несущего полную ответственность за все результаты. Эта тенденция получила широкое распространение как «децентрализация управления внутри компании».

Понятие «комплексная ответственность бизнеса» включает в себя ответственность не только за прибыль и результат, но и за стратегический анализ, конкурентоспособность, объем товарооборота, уровень затрат, эффективность поставок и т. д. Иными словами, подразделение несет ответственность за выбор и реализацию стратегической политики [6]. Созданные подразделения подчиняются и отчетываются непосредственно руководству компании. При этом следует отметить, что, как правило, СБЕ имеют одного руководителя. Это создаст дополнительные преимущества, связанные с ведением малого бизнеса, который является частью крупной компании.

Как правило, в сферу стратегических интересов бизнес-единиц входят: увеличение доли рынка, удовлетворение потребностей клиентов, уровень затрат по сравнению с конкурентами, ценообразование и конкуренция.

Управление СБЕ используется в тех компаниях, которые стремятся одновременно повысить конкурентоспособность и прибыльность в условиях внешних изменений и внутренней сложности. Для успешного применения децентрализованного подхода к управлению необходимо создать определенные условия. Основными среди них являются отсутствие промежуточных подразделений в связи с «Высшим руководством СБЕ»; эффективная система контроля и передачи информации; определение четкой миссии СБЕ; автономность подразделения и реальная самостоятельность в основных

функциях производства, реализации НИОКР, а также персонал, наделенный «предпринимательским духом».

Последнее из условий является ключевым. Нередки случаи, когда предприимчивые люди покидают компанию, чтобы создать собственное предприятие. По мнению экспертов, предотвратить уход лучших людей из компании можно при создании самостоятельных подразделений.

Иногда бизнес-единицу сравнивают с сумчатым детенышем, который самостоятелен и в то же время привязан к своей матери. Несмотря на свою автономию, подразделение остается неотъемлемой частью родительского организма. Смысл «интеграции» в том, что связи с другими подразделениями, а также с компанией в целом жизненно важны для СБЕ. Эти связи проистекают из синергии, которая существует между различными бизнес-единицами компании, несмотря на их независимость. Синергия, как положительный эффект объединения отдельных частей, может быть получена при совместном использовании зданий, земельных участков, организации общего учебного процесса, обмен опытом и др.

Таблица 1 - Сравнительный анализ стратегического и оперативного управления

Характеристика	Оперативное управление	Стратегическое управление
Миссия, предназначение	Производство товаров и услуг с целью получения дохода от их реализации	Выживание организации в долгосрочной перспективе посредством установления динамического бизнеса с окружением, позволяющим решать проблемы, заинтересованных в деятельности организации лиц
Объект концентрации внимания менеджмента	Взгляд внутрь организации, поиск путей более эффективного использования ресурсов	Взгляд вовне организации, поиск новых возможностей в конкурентной борьбе, отслеживание и адаптация к изменениям в окружении
Учет факторов времени	Ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективу	Ориентация на долгосрочную перспективу
Основа построения системы управления	Функции и организационные структуры, процедуры, техники и технология	Люди, системы информационного обеспечения, рынок
Подход к управлению персоналом	Работники — это ресурс организации, исполнители отдельных работ и функций	Работники — это основа организации, ее главная ценность и источник благополучия
Критерий эффективности управления	Прибыльность и рациональность использования производственного потенциала	Своевременность и точность реакции организации на запросы рынка и изменения окружения

К отрицательным чертам децентрализованного управления на базе СБЕ относится возможность противопоставления целей отдельных подразделений целям развития компании. Это приведет к совпадению стратегий бизнес-единицы и основных корпоративных стратегий и, как следствие, ра-

зобщенности их социально-экономических и производственно-финансовых и им подобных интересов.

В таблице 1 приводится сравнение стратегического и оперативного управления.

В этом контексте, принимая во внимание представленную информацию о стратегическом аспекте, следует отметить следующее: во-первых, стратегический аспект связан с внешними факторами развития организации; во-вторых, стратегические, в отличие от тактических или оперативных вопросов, касается относительно долгосрочных перспектив развития организации.

Относительность означает, что стратегический период имеет значительно большую продолжительность, чем тактический период развития организации, и что для каждой конкретной организации такое соотношение сугубо индивидуально.

Следовательно, для каждой организации соотношение стратегического и тактического является относительным как с точки зрения сравнения с другими организациями, так и с точки зрения отношения к разным конкретным ситуациям, а также в ряде других аспектов.

*Список использованных источников:*

1. Морозова, А. П. Этапы эволюции термина «имидж» от древних времен до современного общества / А. П. Морозова. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2020. — № 20 (310). — С. 383-387. — URL: <https://moluch.ru/archive/310/70274/>
2. Леденёва М.В., Савицкая О.Е. Корпоративное управление как условие создания положительной репутации. Современный менеджмент: проблемы, анализ тенденций, перспективы развития: Материалы IV международной научно-практической конференции. 2022 г., Волгоград / Волгоградский филиал ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова» – Волгоград: 2022. – 316 с.
3. Талипова Н.Т. Управление внешнеэкономической деятельностью: проблемы стратегического соответствия. В сборнике: Тенденции развития мировой торговли в XXI веке. Материалы VIII Международной научно-практической конференции, посвященной 55-летию учебного заведения. 2019. С. 556-563.
4. Дмитриева И.С. Роль руководителя в управлении персоналом. Современный менеджмент: проблемы, анализ тенденций, перспективы развития: Материалы IV международной научно-практической конференции. 2022 г., Волгоград / Волгоградский филиал ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова» – Волгоград: 2022. – 316 с.
5. Талипова Н.Т. Вопросы разработки эффективных стратегий в управлении предприятием. В сборнике: Теория и практика инновационной стратегии региона. Международный межвузовский сборник научных трудов. Кемерово, 2020. С. 69-77.
6. Талипова Н., Ниязалиев Ж. Моделирование внешнеэкономических процессов стран Центральной Азии. Общество и экономика. 2020. № 7. С. 52-63.

*Тиханская А.Г.*

*магистрант 2 курса программы «Цифровой бизнес»  
Научный руководитель: Антипенко Н.А., к.э.н., доцент  
Минский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова  
(Республика Беларусь, Минск)*

## **РАЗВИТИЕ МОНИТОРИНГА КРЕДИТОСПОСОБНОСТИ КОНТРАГЕНТОВ – ПОКУПАТЕЛЕЙ НЕФТЕПРОДУКТОВ**

**Аннотация.** В статье с целью снижения риска потерь денежных средств вследствие неисполнения покупателями нефти, газа и нефтепродуктов своих обязательств по договорам, а также создания универсальной системы экспресс-оценки кредитоспособности покупателей нефти, газа и нефтепродуктов, и определения максимально рекомендуемой суммы отгрузки с отсрочкой платежа была разработана методика оценки кредитоспособности контрагентов.

**Ключевые слова:** внутренний кредитный рейтинг, кредитный контролер, кредитный лимит, просроченная дебиторская задолженность, срок отсрочки платежа, товар, экспресс-оценка.

В условиях высокой волатильности осуществляемых бизнес-процессов, непрогнозируемых угроз и рисков, оценка кредитоспособности контрагентов-покупателей нефтепродуктов является важнейшим элементом менеджмента бизнес-структур. Соответственно, для адекватного анализа и мониторинга экономической деятельности и оценки финансового состояния контрагентов необходимо применения соответствующего аналитического инструментария и прогрессивных методологических подходов, отражающих современное состояние экономики [1, с. 46].

Оценка кредитоспособности контрагента осуществляется на основе оценки внутреннего кредитного рейтинга, включающего экспресс-диагностику финансового состояния [2, с. 58]. Внутренний кредитный рейтинг исследуемой области включает рейтинг контрагента, устанавливаемый на основе внутренних нормативно-методологических документов и регламентов ООО «Нефтепродукты». Данный индикатор иллюстрирует суждения о способности контрагента своевременно погашать текущие обязательства, а также профессиональное мнение о классе контрагента, выраженные с использованием рейтинговой категории. С учетом специфики функционирования исследуемой компании ООО «Нефтепродукты» диагностика кредитоспособности прежде всего тестируется в рамках экспресс-оценки. При этом, экспресс-оценка — процедура оценки кредитоспособности покупателей нефти, газа и нефтепродуктов, и определения максимально рекомендуемой суммы отгрузки с отсрочкой платежа. Для проведения экспресс-оценки контрагентов необходимы финансовые показатели их деятельности, получаемые из официальных источников информации, заверенных независимым аудитором (при наличии), за последний отчетный (публичная финансовая отчетность компании и примечания к отчетным данным.).

Рассмотрим алгоритм определения внутреннего кредитного рейтинга контрагентов-покупателей нефти, газа и нефтепродуктов из числа резидентов Республики Беларусь. Внутренний кредитный рейтинг присваивается

покупателям нефти, газа и нефтепродуктов с целью расчета кредитного лимита для последующего заключения договора (сделки в рамках рамочного договора). Если контрагент готов внести 100% предоплату от суммы по предварительной цене или не менее 100% от суммы планируемой отгрузки по фиксированной цене, кредитный рейтинг для такого контрагента не определяется. С данным контрагентом заключается договор (сделка в рамках рамочного договора) с условием предоплаты.

В рамках гипотезы оценки кредитоспособности контрагентов-покупателей нефтепродуктов идентифицируем группы контрагентов с особыми условиями предоставления кредитного лимита, в отношении которых экспресс-оценка не проводится. Список контрагентов и порядок определения лимита указаны в таблице 1.

Таблица 1 – Список контрагентов и порядок определения лимитов

№ п/п	Контрагенты	Условия договора поставки нефти, газа и нефтепродуктов в отношении лимитов
1	Субъекты, деятельность которых регламентирована законодательными актами Республики Беларусь в области закупок товаров (работ, услуг) за счет собственных средств	Устанавливаются согласно условиям заключенного договора поставки нефти, газа и нефтепродуктов либо в соответствии с заявленным объемом приобретения
2	Банки, имеющие по всем независимым экспертным оценкам агентств: АК&М, Standard and Poor's, Fitch IBCA и др. рейтинг не ниже «А-» (степень надежности выше среднего).	Кредитный лимит, рассчитанный в соответствии с заявленным объемом приобретения (определяется на основании письменной заявки покупателя)
3	Юридические лица, с которыми заключается договор встречных поставок нефти, газа и нефтепродуктов.	Кредитный лимит, рассчитанный исходя из среднемесячного объема приобретения товаров у данного контрагента за 6 последних месяцев либо кредитный лимит, рассчитанный в соответствии с заявленным объемом приобретения
4	Индивидуальные предприниматели	Кредитный лимит в размере среднемесячного объема реализации товаров данному контрагенту за 6 последних месяцев либо кредитный лимит, рассчитанный в соответствии с заявленным объемом приобретения

Финансовая экспертиза кредитоспособности контрагентов-покупателей нефтепродуктов осуществляется по группам финансовых индикаторов и детерминантов деловой репутации.

К финансовым индикаторам относятся показатели ликвидности. В систему показателей ликвидности включают как коэффициенты ликвидности (абсолютной, промежуточной и текущей ликвидности так и соотношение по позициям групп актива и собственного капитала и обязательств компании на основе балансовой модели. Помимо показателей ликвидности в

систему оценки ценности компании включены показатели рентабельности компании. Анализ на основе концепции VBM основывается на финансовой и нефинансовой информации деятельности компании. Имидж, опыт работы с контрагентом, платежная дисциплина контрагента оценивается как детерминанта деловой репутации контрагента, на основе балльной оценки. Таким образом, при формировании интегрального класса и группы кредитоспособности принимается решение о размере кредитного лимита для контрагентов-покупателей нефти, газа и нефтепродуктов [3, с. 6].

Для принятия управленческих решений по оценке кредитоспособности контрагентов-покупателей нефтепродуктов необходимо осуществлять дополнительный мониторинг риск-факторов на формирования финансовых показателей. Реализация системных подходов и принципов результативности деятельности субъектов хозяйствования, соблюдение финансовой культуры, а также использования соответствующих цифровых технологий позволит достигать устойчивого развития компаний нефтегазовой отрасли Республики Беларусь. В связи с этим моделирование устойчивости бизнес-процессов и методик оценки кредитоспособности приобретают новые практические задачи и требуют дальнейшего совершенствования.

*Список использованных источников:*

1. Антипенко, Н.А. Особенности устойчивого развития бизнес-субъектов в условиях цифровизации экономики Республики Беларусь / Н.А. Антипенко // Бухгалтерский учет и анализ. – 2020. – № 1. – С. 46-50.
2. Бусыгин, Д. Ю. Практикум по финансовому и инвестиционному менеджменту [Текст]: учеб. пособие / Д. Ю. Бусыгин, Ю.Н. Бусыгин, И.А. Антипенко. – Мн.: БГАТУ, 2015. – 108 с.
3. Бусыгин, Ю.Н. Методические аспекты к подбору факторов, минимизирующих проектные риски при принятии стратегических управленческих решений/ Ю.Н. Бусыгин // Бухгалтерский учет и анализ. – 2021 – № 1. – С. 3-7.
- 4.

**Чарыкова В.В.**

*студентка 4 курса направления «Менеджмент организации»*

*Научный руководитель: Леденёва М.В., д.э.н.*

*Волгоградский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова*

*(Россия, г. Волгоград)*

## **РОЛЬ ПЛАНИРОВАНИЯ В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

**Аннотация.** В статье рассмотрены роль планирования в управлении предприятиями, его типы, особенности и влияние на деятельность предприятия. А также выявлено колоссальное значения функции управления – планирование для экономики в целом.

**Ключевые слова:** факторы внешней среды, факторы внутренней среды, планирование, оперативное планирование, тактическое планирование, стратегическое планирование, миссия, «чёрный лебедь», материальные и нематериальные активы.

В современном мире технологическое развитие позволяет воплощать практически любые фантазии человека, поэтому не удивительно существование большого количества не только факторов научно-технического прогресса, но и многих других, влияющих с разной интенсивностью на то или иное предприятие. При этом обилие возможностей и непрекращающийся



прогресс диктует высокий уровень динамики изменения процессов во внешней и внутренней среде. Если на внешние движущие силы в большинстве случаев организации повлиять практически невозможно или крайне сложно, то с факторами внутренней среды работать просто необходимо.

Так как любое предприятие осуществляет свою деятельность и имеет цель получить прибыль от неё, неважно, занимается ли оно производством или предоставляет какие-либо услуги, естественно, в ходе реализации своей деятельности оно будет сталкиваться с препятствиями, вызванными внешними или внутренними воздействиями [3, с. 48]. Для преодоления этих препятствий организация должна аккумулировать свои силы. Однако, компания не всегда может своевременно перенаправить свои ресурсы в проблемное звено, из чего следует, что организация должна учитывать потенциальную возможность подобных сложностей.

Инструмент, который может помочь в нейтрализации данных проблем-это планирование. К тому же в связи со сложностью некоторых видов деятельности организаций, планирование позволяет достигать тех результатов, на которые нацелен руководящий состав [2, с. 77]. Сущность планирования заключается в проведении анализа возможностей компании, с учётом её ресурсов, сопоставлении их с целями компании и разработке плана дальнейшей деятельности. Несмотря на различие целей коммерческих организаций в соответствии с их основной деятельностью, именно общая направленность на получение прибыли всеми без исключения предприятиями, даже с самыми простыми видами деятельности, необходимо прибегать к планированию. Поставленная цель организации ещё не гарантирует достижения ожидаемого результата, однако в ходе составления плана она разбивается на подцели, задачи и подзадачи, что позволяет лучше понять процесс достижения цели, как для руководства, так и для сотрудников.

Сам процесс планирования можно разделить на три типа: оперативное, тактическое и стратегическое [1, с. 72]. Каждый из них имеет свои особенности реализации подхода к анализу возможностей и постановки как промежуточных, так и главной цели.

Оперативное планирование в основном имеет субъективный характер, поскольку реализуется в краткосрочной перспективе, осуществляется управляющим среднего звена, информация для анализа собирается на месте, и решение принимается с учётом текущей ситуации. К этому типу чаще всего прибегают для корректировки текущего плана с учётом изменений внешней среды, или же его применяют, как ответное действие на чрезвычайную ситуацию, появившуюся в ходе реализации деятельности.

Тактическое планирование имеет объективный характер, оно более всего распространено в деятельности любой организации, так как план строится на среднесрочную перспективу. Таким образом, у менеджера есть возможность собрать фокус-группу для разработки нескольких планов деятельности, проанализировать их, спрогнозировать будущий результат и, придя к наиболее эффективному плану, утвердить его. Решения по утверждению плана принимаются высшим или средним руководящим составом в зависи-

мости от нормативных актов организации, сложности составления плана и важности результата планирования. Информация для анализа собирается разными отделами для максимизации уровня достоверности, при этом обработкой занимается не один эксперт, а целая группа специалистов.

Стратегическое планирование кардинально отличается от предыдущих типов, поскольку стратегические планы строятся на период от 5 лет [5, с. 84]. В долгосрочной перспективе предугадать все изменения внешней среды практически невозможно, тем более, за такой период может произойти событие, называемое «чёрным лебедем», что представляет из себя какое-либо случайное событие, которое невозможно предугадать и которое имеет вредоносный характер. В условиях современной динамичной экономики и мобильности людей изменениям могут подвергнуться даже внутренние факторы, поэтому стратегический план, в первую очередь, намечает цель, к которой необходимо двигаться, и допускает не только корректировку этой цели в соответствии с условиями внешней среды, но и текущие потери, предполагающие значительные корректировки, позволяющие в перспективе приблизиться к намеченной цели. Утверждением таких планов занимаются только руководители высшего состава ввиду множества причин, одной из которых является их личное видение миссии компании. Информация для анализа собирается различными отделами для максимизации уровня достоверности, также, как при тактическом планировании. При этом, данные направляются на рассмотрение высшему звену руководства, где на их основе выводится наиболее эффективное решение.

Разумеется, на предприятиях применяются комплексно все три типа планирования, что позволяет организации вести деятельность с максимальной эффективностью.

Также не оценим общий вклад планирования в управлении предприятием, ведь отсутствие плана на предприятии может повлечь за собой недостаток или избыток сырья либо избыток готовой продукции, что влечёт к увеличению сопутствующих складских расходов, нарушению производственного ритма, понижает производительность персонала. Соответственно, план позволяет использовать капитал организации более эффективно [4, с. 95].

Рассмотрев очевидные выгоды и сложности планирования, а также соответствующие потери при отсутствии плана, можно сделать вывод, что планирование на предприятии, независимо от его размеров и деятельности, имеет крайне высокую значимость, так как оно позволяет предупредить или подготовиться к тем или иным чрезвычайным ситуациям, организовать и правильно распределить не только человеческий капитал, но и материальные ресурсы предприятия, аккумулировать материальные и нематериальные активы, повысить производительность труда сотрудников, подготовить ресурсы и персонал к будущим изменениям, будь то расширение или модернизация производственных возможностей, сформировать общую направленность деятельности транснациональных корпораций и многое другое. Перечень полезных эффектов от применения планирования может быть бес-

конечным, поэтому планирование выделяют как отдельную функцию управления, доказывая этим жизненную необходимость составления планов на предприятии.

*Список использованной литературы*

1. Антошкина А.В. Организация и планирование при управлении предприятиями нефтегазового комплекса : учебное пособие / А. В. Антошкина, А. В. Экономика. — Краснодар : КубГТУ, 2020. — 227 с.
2. Боброва Е. А. Методика планирования управления затратами предприятий // Вестник ОрелГИЭТ. 2014. №3. С. 75-79.
3. Кукушкин С. Н. Внутрифирменное планирование : учебник и практикум для вузов / С. Н. Кукушкин [и др.] ; под редакцией С. Н. Кукушкина, В. Я. Позднякова, Е. С. Васильевой. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 344 с.
4. Караваев, Е. П. Управление проектами (инвестиционный цикл планирования, проектирования и строительства на металлургических предприятиях) : учебное пособие / Е. П. Караваев. — Москва : МИСИС, 2007. — 116 с.
5. Занора В. А. Управление затратами предприятий: планирование производственных затрат // Экономика и управление. 2013. №1. С. 82-86.

**Шустова Л.В.**

*бакалавр 4 курса программы «Менеджмент организации»  
Научный руководитель: Леденёва М.В., д.э.н., профессор  
Волгоградского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова  
(Россия, г. Волгоград)*

## **РОЛЬ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ НА РЫНКЕ ЦЕННЫХ БУМАГ**

**Аннотация:** В статье рассмотрены роль прогнозирования на рынке ценных бумаг инструменты прогнозирования, а также современные тенденции финансового сектора экономики. Выявлена значимость прогнозов в формировании прибыли субъекта на рынке ценных бумаг.

**Ключевые слова:** прогнозирование, финансовый сектор, факторы внешней среды, фундаментальный анализ, технический анализ, рынок ценных бумаг, финансовые инструменты, капитализация, капиталовложение, капиталоотдача, хеджирование, форкастинг

Современный уровень развития экономики породил колоссальное множество инструментов обращения капитала, поэтому экономику можно разделить на два глобальных сектора: финансовый и производственный. Финансовый сектор подвержен влиянию всех факторов динамических изменений внешней среды, таких как волатильность курсов валют, особенно если субъект напрямую зависит от зарубежной продукции. Важное отличие финансового сектора - он оперирует не материальными продуктами, а разнообразными ценными бумагами, выступающими в качестве финансовых инструментов на бирже. Кроме того, для использования данных инструментов необходимы высококвалифицированные кадры. В целом использование данных инструментов имеет ряд ограничений, в случае выхода за которые кризисные последствия могут затронуть не только экономическое состояние субъекта, но и пагубно сказаться на экономике макроуровня, и даже выйти на международный уровень.

Таким образом, чтобы извлечь из данных инструментов выгоду, необходимо прибегать к одной из основных функций управления — прогнозированию. После сбора и анализа информации об объекте данная функция позволяет предположить будущий результат, основываясь на истории похожих сценариев или опыте других субъектов. В связи с высокой долей непредсказуемости поведения внешней среды прогнозирование не дает абсолютно верный алгоритм поведения, но при этом большинство факторов подвергаются математическому анализу, что позволяет объективировать предположение о будущем результате.

Если говорить о финансовом секторе с точки зрения обывателя, которому предоставлен доступ к участию на бирже ценных бумаг, то в качестве инструментов анализа он может использовать фундаментальный и технический анализы, применение которых предоставляет возможность понизить риск неудачи проводимых сделок.

В случае фундаментального анализа, которым пользуются не только граждане, но и предприятия различных масштабов, его применение требует большого количества информации, высокого уровня квалификации специалиста, проводящего анализ, и, желательно, некоторое количество реального опыта. Всё это необходимо, чтобы сопоставить текущую активность организации, успешность её деятельности и её капитализацию, количество ценных бумаг, находящихся в обращении, с возможностями компании расплатиться по всем обязательствам. Такой подробный анализ даёт понимание адекватности цены компании на рынке и её возможные изменения. Преимуществом использования столь требовательного инструмента является высокий процент достоверности предположения об изменениях той или иной ценной бумаги. Если у субъекта операции с ценными бумагами имеется информация об её возможных изменениях будь, то цена или надёжность выплат дивидендов, с высокой долей достоверности, она может обернуться в конечном итоге высокой долей прибыльности.

При использовании технического анализа предприниматель жертвует долей достоверности в угоду простоты использования. Сущность технического анализа заключается в оценке поведения графика цены на ту или иную ценную бумагу. При обнаружении закономерности, описанной в этом подходе прогнозирования, субъект, соответственно, может предположить дальнейшее изменение цены, однако он не сможет заранее определить величину изменения. Несмотря на то, что данный способ используется множеством трейдеров и долгое наблюдение за поведением цен на бирже, он не даст гарантированного соответствия результата и наблюдаемой закономерности.

Говоря о прогнозировании рисков на рынке ценных бумаг, нельзя не отметить инструменты хеджирования. Эта разновидность финансовых инструментов позволят понизить риски от приобретения какой-либо ценной бумаги путём страхования или приобретения ценной бумаги с обратной конверсией, которая в случае падения основной возрастёт, тем самым, снизив наши потери. Такой способ покупки позволит в случае неудачи сделки не уйти в глубокий минус, что понижает рискованность любой сделки. Путей

хеджирования достаточно много, начиная от всевозможных свопов и фьючерсов, заканчивая приобретением ценных бумаг конкурентов или предприятий не связанных отраслей. В случае кризисного удара по одной отрасли, наличие капитала в другой позволит нам сохранить и даже умножить имеющийся капитал.

При наличии большого разнообразия направлений для инвестиций стоит отметить общее прогнозирование по вкладу капитала. При выборе капиталовложения необходимо четкое понимание того, какие результаты будет приносить каждая «корзина», для чего потребуются составление примерного прогноза поведения для осознания целесообразности тех или иных вложений. Для большей достоверности результатов намеченный план стоит ещё раз проанализировать, используя более качественные и глубокие методы анализа.

Рассмотрев два подхода к анализу поведения стоимости акций на рынке ценных бумаг, а также способы хеджирования и общего форкастинга инвестиций, можно сделать вывод, что прогнозирование как функция управления капиталом имеет крайне высокую значимость в деятельности любого субъекта торгов на бирже. Однако качество прогнозов и их достоверность напрямую зависит от количества информации, используемой во время анализа и от способностей и опыта специалиста, проводящего анализ. При этом прогноз может проводиться силами самого субъекта, в результате чего теряется достоверность, что повышает возможность неудачного инвестирования. Повышенный риск можно снизить вложением капитала с использованием многочисленных инструментов хеджирования. Общая капиталоотдача значительно увеличивается при подборе максимально эффективного направления капиталовложения через прогнозирование. Напротив, в случае отсутствия грамотного прогнозирования, в условиях ограниченности ресурсов, при достаточно большом уровне конкуренции и высокой динамике изменений факторов внешней среды, операции с капиталом могут дать неудовлетворительный результат.

#### *Список использованных источников*

1. Деменков, Н. П. Управление с прогнозированием : учебное пособие / Н. П. Деменков. — Москва : МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2020. — 66 с.
2. Ронова, Г. Н. Анализ финансовой отчетности : учебное пособие / Г. Н. Ронова, Л. А. Ронова. — Москва : ЕАОИ, 2009. — 180 с.
3. Рынок ценных бумаг : учебник / В. А. Татьянников, Е. А. Разумовская, Т. В. Решетникова [и др.] ; составители В. А. Татьянников [и др.] ; под общей редакцией В. А. Татьянникова. — 2-е изд. — Москва : ФЛИНТА, 2022. — 496 с.
4. Николаева, И. П. Рынок ценных бумаг : учебник / И. П. Николаева. — 4-е изд., стер. — Москва : Дашков и К, 2022. — 256 с.
5. Мейксин, С.М. Российский рынок ценных бумаг: перспективы развития/ Мейксин С.М., Петров Д.С. // Студент. Аспирант. Исследователь 2019. №1. С. 191-203.

*Янчик Д.Д., Кулаженко А.П.*

*Студенты 2 курса направления Менеджмент*

*Научный руководитель: Ходенков А.Л., старший преподаватель*

*Минский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова*

*(Беларусь, г. Минск)*

## **ОПИСАНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ ФИРМЫ ПО ПОРТЕРУ**

**Аннотация.** В статье рассмотрены общие конкурентные стратегии М. Портера, Проанализированы подходы к развитию фирмы и их применение в современных условиях. Определены преимущества и недостатки каждого из подходов конкурентных стратегий.

**Ключевые слова:** стратегия, конкуренция, компания, потребитель, затраты, рынок.

Общая конкурентная стратегия Портера — это основа для планирования стратегического направления вашего бизнеса, которая помогает получить преимущество на рынке над вашими конкурентами.

Существует два основных типа конкурентных преимуществ, которыми может обладать фирма: низкая стоимость или дифференциация. Два основных типа конкурентных преимуществ в сочетании со сферой деятельности, для которой фирма стремится их достичь, приводят к трем общим стратегиям достижения производительности выше среднего в отрасли: лидерство в затратах, дифференциация и фокусирование [1, с. 101].

Рассмотрим три подхода конкурентных стратегий Портера:

**Лидерство в затратах.** Существует два типа лидерства по затратам: стратегия с низкими затратами и стратегия с максимальной выгодой. Одна из них направлена на увеличение прибыли за счет снижения затрат при сохранении среднеотраслевых цен. Другая направлена на увеличение доли рынка за счет снижения цен и снижения затрат.

Внедрение стратегии с наилучшими затратами может помочь занять лучшее положение на рынке и увеличить продажи. Стратегия наилучших затрат также работает, когда бизнес стремится привлечь клиентов, обеспокоенных стоимостью продуктов.

В стратегии низких затрат компания должна иметь полное представление о затратах и о том, как их постоянно сокращать. Компания должна быть готова стандартизировать свои предложения, чтобы управлять затратами [3, с. 139].

Несколько вещей, которые следует учитывать при рассмотрении вопроса об использовании стратегии с наилучшими затратами, включают:

### **1. Сложность реализации**

Стратегию с наилучшими затратами сложно реализовать, поскольку для разработки более качественных продуктов требуется время.

### **2. Высокие авансовые платежи**

Реализация стратегии с наилучшими затратами требует дорогостоящей разработки продукта и рекламы. Чтобы конкурировать с высококачественными продуктами, компании должны иметь возможность предлагать значительно более низкие цены.

### **3. Позиционирование на рынке**

Среднее положение на рынке – это один из рисков, на которые идут компании, применяя стратегию с наилучшими затратами. При планировании бизнеса необходимо привлекать ту аудиторию, которая будет заинтересована либо в продукции более высокого качества, либо в товарах по низким ценам. В зависимости от целей компании, определяется позиционирование на рынке.

#### 4. Проблемы с многозадачностью

Поскольку стратегия с наилучшими затратами фокусируется на двух компонентах, многозадачность обоих приоритетов является сложным процессом. Необходимо найти баланс между затратами и уникальностью продукта, чтобы избежать появления этой проблемы [2, с. 231].

**Дифференциация.** Адаптация к стратегии дифференциации означает, что компания должна найти в своих продуктах что-то особенное или отличное от продуктов конкурента.

Рассмотрим три типа дифференциации с точки зрения потребителя:

1. **Вертикальный.** Вертикально дифференцированные предложения имеют разные цены и уровни качества. Потребитель выбирает продукцию на основе уникальных характеристик.

2. **Горизонтальный.** При горизонтальной дифференциации продукты или услуги схожи по цене и качеству. Потребители выбирают на основе своих предпочтений, а не по характеристикам продукта.

3. **Смешанный.** Смешанная дифференциация включает факторы как вертикальной, так и горизонтальной дифференциации. Потребители совершают покупки, основываясь как на своих предпочтениях, так и на фактических различиях между продуктами [1, с. 104].

Применяя стратегию дифференциации, компания имеет преимущества в конкуренции на рынке, включая лояльность потребителя, идентичность бренда, определение целевой аудитории и увеличение прибыли.

**Фокусирование.** Стратегия фокусировки приводит продукты и маркетинг компании в соответствие с ее целевой аудиторией. Создание успешной стратегии фокусировки поможет организации понять желания и потребности своих клиентов, чтобы они могли создавать продукты, которые они купят и найдут полезными.

Когда компания стремится расширить свое производство, разрабатывается стратегия фокусировки:

1. Составление SWOT-анализа.
2. Проведение анализа пяти факторов по Портеру.
3. Сравнение SWOT-анализа и «пяти сил Портера».
4. Определение цели стратегии фокусировки.
5. Проверка соответствия целей.

Прошло около 40 лет с тех пор, как Портер разработал общие стратегии. На сегодняшний день в разных сферах бизнеса появилась сильная конкуренция. С появлением новых конкурентов снижается общий потенциал прибыльности в отрасли, так как они приносят в отрасль новые производственные мощности и стремятся заполучить долю рынка, а с появлением то-

варов или услуг-заменителей ограничивается цена, которую фирма может запросить за свой товар. Для компаний актуальна стратегия дифференциации, так как важным фактором для стабильности и развития компании на рынке является ее уникальность.

Например, белорусская фирма «ВКМ Holding» выпускает достаточно сложные системы управления электробусами. К тому же она выполняет свои обязательства с высоким качеством и в срок, что показывает применение фирмой стратегии дифференциации. Отличительной чертой от своих конкурентов является узкая направленность производства. Здесь налицо мобильность, оперативность и заинтересованность в реализации проектов.

Если рассматривать международный рынок, то за счет доступа к недорогим на фоне мировых цен ресурсам, прежде всего энергетическим, растет конкурентоспособность белорусских товаров.

*Список использованных источников:*

1. Денисова, Т.А. Методические аспекты разработки конкурентной стратегии предприятия [Текст] / Т.А. Денисова // Многоуровневое общественное воспроизводство: вопросы теории и практики. — 2020. — № 19 (35). — С. 100-104.
2. Носова, Н. С. Конкурентная стратегия компании и методы конкурентной борьбы [Текст] / Н. С. Носова. — СПб. : Анлейс, 2018. — С. 230-232.
3. Развитие и углубление системы менеджмента качества от ИСО 9001:2001 к ИСО 9004 для повышения конкурентоспособности предприятия / А.Л. Ходенков // Управление в социальных и экономических системах : м-лы XVI международной научно-практической конференции (16-17 июня 2007 г., г. Минск) / Минский ин-т управления ; редкол.: Н.В. Суша [и др.]. — Минск, 2007. — С. 139–140. — ISBN 978-985-490-325-5. — Текст: электронный. — URL: <http://elibrary.miu.by/conferences!/item.uses/issue.xvi.html>



## СЕКЦИЯ 5 СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ АНТИКРИЗИСНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

---

*Бакумова В.Р.*

*бакалавр 4 курса программы «Экономика и финансы»*

*Савина С.А.,*

*к. с.-х. н., доцент кафедры менеджмента и маркетинга*

*Волгоградский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова*

*(Россия, г. Волгоград)*

### **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ВНУТРЕННЕГО ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЯ В КОМПАНИИ**

**Аннотация.** В статье рассмотрены подходы совершенствования внутреннего контроля в компании. Предложены меры по повышению эффективности внутреннего контроля.

**Ключевые слова:** внутренний финансовый контроль, эффективность контроля, подходы к проведению внутреннего контроля, результативность.

Внутренний финансовый контроль в компании совершенствуется каждый год. Система внутреннего контроля должна показывать не только способность находить ошибки и отклонения, но и изменяться с целью снижения вероятности возникновения ошибок и отклонений в будущем. Таким образом, проблема совершенствования внутреннего финансового контроля не теряет свою актуальность с годами.

Постоянное развитие внутреннего контроля в организации обусловлено необходимостью обеспечения эффективного и результативного достижения целей путем реализации обратной связи в управлении по предупреждению несоответствий, а также соблюдения нормативных требований «прозрачности», надежности отчетности и легитимности деятельности организации

Значимой сферой деятельности в области управления является наблюдение за положением экономики, формированием социально-экономических процессов. Внутренний контроль становится одним из аспектов такой системы. Его сущность заключается в обеспечении развития и эффективного применения экономических ресурсов, а также в содействии осуществлению финансовой стратегии компании. [1]

Внутренний финансовый контроль (ВФК) необходим любой организации: малой или крупной, частной или бюджетной. Внутренний финансовый контроль охватывает сразу и финансовый учет, и контроль за выполнением поставленных задач в компании. Основная задача ВФК — вовремя выявить любые махинации, пресечь нецелевые расходы ресурсов и предотвратить возможные финансовые или репутационные риски. Внутренний финансовый контроль еще называют финансовым контроллингом. Он определяет, насколько финансово устойчив бизнес и может ли он быстро адаптироваться к нестабильным условиям внешней среды. [3]

Перед совершенствованием внутреннего финансового контроля нужно разобраться как он организовывается на предприятии. Для начала нужно оценить потребности. В первую очередь нужно оценить предстоящий объем работ и денежные ресурсы, необходимые для организации внутреннего финансового контроля. Далее оформить документы. Следующий шаг в организации внутреннего контроля — разработка и утверждение нормативных актов, которые выстроят систему работы ревизионного отделения, обозначат обязанности ответственных работников. [2]

А также составить план мероприятий. После подготовительных работ и определения ответственных наступает этап разработки плана мероприятий.

По каждому из направлений (денежные средства и бланки строгой отчетности; банковские операции; дебиторская и кредиторская задолженность; фонд оплаты труда; товарно-материальные ценности; бухгалтерский учет и отчетность) разрабатываются и указываются сроки и формы проведения всех видов контроля, а также исполнители. Такая программа формируется на весь календарный год. Именно она станет отправной точкой для проверки, по которой будет действовать ревизионная комиссия.

Последующий контроль учреждение может реализовать через проверки — плановые и внеплановые. Для плановых проверок учреждение устанавливает периодичность самостоятельно, но не реже, чем это требует бухгалтерское законодательство. Потребность во внеплановой проверке возникает, когда появляется информация о нарушениях. [2]

И по завершении всех пунктов оформить результаты. В акте проверки обязательно должны быть зафиксированы:

- согласованная с руководителем программа проверки;
- состояние участков бухгалтерского учета и отчетности (нефинансовых активов, безналичных и наличных денежных средств, расчетов по авансам и пр.);
- использованные приемы и методы сбора и анализа информации;
- данные о соответствии финансово-хозяйственной деятельности учреждения требованиям текущего законодательства РФ;
- выводы о проведении контроля, перечень выявленных нарушений;
- перечень мер для устранения нарушений с указанием сроков и ответственных сотрудников, а также рекомендации, как не допускать подобных ошибок в будущем.

Очень важно выстроить понятный и действенный механизм внутреннего финансового контроля. Он состоит из множества элементов, затрагивает деятельность многих сотрудников и эффективен, только если работают все его составляющие в комплексе. [2]

Как показывает устоявшаяся практика, при проведении объективного оценивания эффективности системы внутреннего контроля вполне могут быть применены и предложены для использования подходы со сходствами и отличиями, представленные ниже.

Подходы к проведению внутреннего контроля

1... Тестирование - расчет характеристик осуществлен на основе весового и балльного оценивания, проводимого на основании вопросов и ответов, имеющих отношение к данным показателям

2... Простейшие математические модели - стремление определить эффективность выполненных контрольных процедур, а также соотношение расходов на их проведение и результатов. Используется модель темпорального процесса появления (в связи с определенным систематическим источником) и корректировки (вследствие реализации контроля) ошибок той или иной совершаемой организацией процедуры.

3... Аналитические процедуры, определяющие эффективность внутреннего контроля - возможность использования аналитических процедур в форме теста на установленные вопросы порядка выстраивания аналитических обзоров особых признаков, дающих характеристику внутреннего контроля и его эффективности в рамках данного подхода.

4... Аналитические процедуры, описывающие эффективность систем управления - вариация применяемых методов оценивания эффективности систем управления, в основе которых действенность внутреннего контроля будет оценена не только с точки зрения количества, но также и качества результатов хозяйственной деятельности конкретной организации. [1]

Можно сказать, что того или иного универсального подхода при оценивании эффективности системы во время проведения внутреннего контроля не существует. Свои достоинства наряду с недостатками имеет каждый подход, но все упомянутые методики имеют цель получить уверенность в том, что система внутреннего контроля эффективна. Это позволяет выделить следующие критерии:

- ... наличие регламентов, делающих в системе внутреннего контроля формальную организацию, их действенность и сделанная вовремя переоценка;
- ... адекватность контрольных процедур, используемых организацией, рискам, их достаточность и действенность;
- ... практика и принципы выстраивания риск-ориентированной системы, положенные в основу структурной организации необходимого внутреннего контроля;
- ... наличие обеспечивающих необходимую защиту каналов передачи соответствующих информационных потоков;
- ... существование инфраструктуры, способной обеспечивать реальность и эффективность контроля;
- ... наличие, а также функционирование системы мониторинга эффективности системы внутреннего контроля.

В процедуре внутреннего контроля особо важно решение вопроса об оценке его результативности и эффективности, позволяющего понять, насколько приведенные выше подходы необходимы в управлении качеством и какой масштаб этих подходов наиболее оптимален. В основном предполагается, что результативность внутреннего контроля - это мера надежности

деятельности самого хозяйствующего субъекта по достижению целей, а эффективность контроля связана с экономическими достижениями в области качества. [5]

Для совершенствования внутреннего финансового контроля следует обращать внимание на факторы, снижающие эффективность:

а) изменение экономической конъюнктуры или законодательства, возникновение новых обстоятельств вне сферы влияния руководства экономического субъекта;

б) превышение должностных полномочий руководством или иным персоналом экономического субъекта, включая сговор персонала;

в) возникновение ошибок в процессе принятия решений, осуществления фактов хозяйственной жизни, ведения бухгалтерского учета, в том числе составления бухгалтерской (финансовой) отчетности. [4]

Как показывает опыт в области внутреннего финансового контроля, недостаточность реагирования на обнаруженные при проведении контроля проблемы является основной причиной снижения эффективности.

Для совершенствования внутреннего контроля в компании следует применить меры, направленные на следующее:

1) обеспечение применения эффективных автоматических контрольных действий в отношении отдельных операций и устранение проблем, используемых прикладных программных средств автоматизации контрольных действий, а также исключение неэффективных автоматических контрольных действий;

2) изменение технологии внутреннего финансового контроля в целях увеличения способности процедур контроля снижать вероятность возникновения событий, которые негативно влияют на выполнение внутренних процессов;

3) уточнение прав доступа пользователей к базам данных, вводу и выводу информации из автоматизированных информационных систем, а также регламента взаимодействия пользователей с информационными ресурсами;

4) изменение внутренних стандартов, в том числе учетной политики бухгалтерского учёта;

5) уточнение прав по формированию первичных учетных документов, а также прав доступа к записям в регистры бухгалтерского учета;

6) проведение служебных проверок и применение мер материальной и (или) дисциплинарной ответственности к виновным должностным лицам;

7) ведение эффективной кадровой политики. [4]

Итак, неотъемлемой и важной частью любой системы управления является внутренний контроль как одна из форм обратной связи. С её помощью управляющая система имеет возможность принимать информацию о реальном положении управляемой системы.

Резюмируя вышеизложенное, стоит отметить, что во всех методиках внутреннего контроля видно, как они:

- ориентированы на формирование тех или иных оценок по большей мере в структурной части системы внутреннего контроля и его организации;

- не оказывают содействия в развитии новых возможностей системы внутреннего контроля для самосовершенствования.
- выступают больше в качестве способа следующего контроля, чем проходящего.

В сферу обеспечения внутреннего контроля включено следование установленным нормативам и условиям хозяйствования, проверка выполненных решений по управлению. В систему внутреннего контроля включена вся совокупность от конкретных процедур и контрольных действий, элементов и принципов организации внутреннего контроля до её форм, видов и отраслей.

Таким образом при правильной постановке системы внутреннего контроля выгоды, получаемые от управления рисками организации, значительно превысят затраты и дадут организациям уверенность в их способности управлять будущим.

#### *Список используемых источников*

1. Ширяева, Г.Ф. Совершенствование внутреннего контроля на предприятии / Ширяева Г.Ф., Макарова В.И. // Вестник Евразийской науки – 2019. - №2. – с. 57
2. Вольхина, Ю. Как организовать внутренний финансовый контроль -2020. - [Электронный ресурс]. -<https://school.kontur.ru/publications/1586>.
3. Нестеренко, Е. Организация внутреннего финансового контроля: задачи, способы и основные этапы – 2020. - [Электронный ресурс]. - <https://finacademy.net/materials/article/sistema-finansovogo-upravleniya-i-vnutrennego-kontrolya>
4. Орлова, О. Е. Внутренний финансовый контроль бюджетного учреждения - 2019. - [Электронный ресурс]. - <https://www.audit-it.ru/articles/account/court/a53/977346.html>.
5. Щипанская, Е. В. Совершенствование внутреннего контроля в системе управления качеством организации на основе процессного и риск - ориентированного подходов -2019 – с49. - [Электронный ресурс]. -<https://unecon.ru/sites/default/files/dissshchipanskaya.pdf>

**Белова Н.В.**

*главный экономист управления эффективности департамента экономики и планирования в переработке, коммерции и логистике  
ПАО «НК «Роснефть»  
(Россия, г. Москва)*

## **ФАКТОРЫ ИЗМЕНЕНИЯ ОБЪЕМОВ ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ КОКСОХИМИЧЕСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ РОССИИ В УСЛОВИЯХ САНКЦИЙ**

**Аннотация.** В статье рассмотрены динамика объемов производства продукции коксохимической промышленности России, выявлено влияние санкций на объемы производства и финансовые результаты предприятий коксохимической промышленности, в том числе АО «Алтай-Кокс», являющегося одним из ведущих предприятий отрасли.

**Ключевые слова:** коксохимическая промышленность, финансовые результаты, холдинговые организации, санкции, экспорт.

Коксохимическая промышленность является частью химической промышленности страны и специализируется на переработке каменного угля в

кокс при получении также ряда побочной продукции (коксовый газ, масла, смолы), используемого в качестве сырья для производства удобрений, полимеров, химических реагентов, моющих средств и т.д.

Цель исследования – выявить динамику объемов производства коксохимической промышленности России в условиях санкций относительно основного производителя кокса и полукокса из каменного и/или бурого угля – группы компаний НЛМК. Источники информации: ЕМИСС Росстата – объемы производства кокса полукокса из каменного и/или бурого угля, цены на кокс и полукокс, сталь; финансовая и производственная отчетность предприятий группы компаний НЛМК – финансовые результаты, объемы производства. Исследования базировались на результатах исследования ученых в области стратегирования развития предприятий, находящихся в неустойчивых экономических условиях [1, 2], а также финансов и налогообложения организаций коксохимической промышленности [3, 4], экспертов в области развития отраслевых рынков [5].

С учетом специфики производства данная отрасль характеризуется высокой монополизированностью. Наиболее крупные коксохимические предприятия находятся преимущественно в Сибирском и Уральском федеральном округах (удельный вес в общем объеме производства по стране варьировал в 2021-2022 гг. от 29,89-30,92% до 32,71% соответственно по округам) в непосредственной близости к источникам сырья, в том числе АО «Алтай-Кокс» (Алтайский край), ПАО «Кокс» (Кемеровская область), «Губахинский кокс» (Кемеровская область), НАО «Москокс» (Московская область), ООО «Мечел-Кокс» (Челябинская область), АО «Уральская сталь» (Оренбургская область), ОАО «Северсталь Ресурс» (Вологодская область), ПАО «ММК – Коксовый цех» (Челябинская область), АО «Евраз ЗСМК» (Кемеровская область) и др.

Таблица 1 – Производство кокса и полукокса из каменного и/или бурого угля по федеральным округам России, тыс. т.

Федеральные округа	2010 г.	В среднем за годы		2021 г.	2022 г.			
		2011-2015	2016-2020		всего	% к итогу	% к 2010 г.	% к 2021 г.
Центральный	3253	2 902	2 974	3 092	2 845	11,16	87,46	92,03
Северо-Западный	3476	3 752	4 141	4 736	4 655	18,25	133,90	98,28
Приволжский	2087	1 771	1 999	2 434	2 039	7,99	97,70	83,75
Уральский	8953	9 193	9 075	9 231	8 342	32,71	93,18	90,37
Сибирский	9045	8 807	8 941	8 725	7 623	29,89	84,28	87,38
Итого	26815	26425	27129	28218	25504	100,00	95,11	90,38

За период 2010-2021 гг. объем производства кокса и полукокса из каменного и/или бурого угля увеличился с 26815 тыс. т. до 28218 тыс. т. или на 5,23%, однако в 2022 г., начиная с 2 квартала можно было наблюдать снижение объема производства продукции, который по итогам 2022 г. со-

ставил всего 25504 тыс. т., что ниже уровня 2010 г. и 2021 г. на 4,89% и 9,62% соответственно. Наибольшие темпы снижения объемов производства кокса и полукокса за 2021-2022 гг. наблюдался в Приволжском (на 16,25%) и Сибирском (на 12,62%) федеральных округах, наименьшие – в Северо-Западном (на 1,72%), Центральном (на 7,97%), Уральском (на 9,63%) федеральном округах.

Санкции ряда западных стран, объявленные в 2022 г. против многих промышленных предприятий, в том числе компании НЛМК, отразились непосредственно на объемах производства и финансовых результатах металлургических организациях (до 30-40% производимой в отрасли продукции в отдельные годы уходило на экспорт) и косвенно на сырьевых рынках – коксохимических производствах. При этом санкции к НЛМК, на долю которого приходилось 20,55-22,43% всего произведенного кокса и полукокса в стране были объявлены не в первых пакетах, а существенно позже – ближе к середине года, поскольку в структуре собственности НЛМК присутствовали пять прокатных заводов в различных странах Европы (Бельгия, Франция, Дания и Италия) с достаточно крупными размерами производства и численностью работников. Непосредственно собственники НЛМК, понимая неизбежность санкций и потенциальность запрета поставок на собственные европейские прокатные заводы, уже к середине 2022 г. пытались диверсифицировать экспортные поставки, однако быстро и выгодно не представлялось возможным.



Рисунок 1 – Цепные индексы на сталь и кокс/полукоксы в России (январь 2020 г. = 100,0%)

Наиболее привлекательные и емкие рынки Китая и Индии были сформированы собственной продукцией (так, в июне 2022 г. Китай и Индия, занимая первые места в рейтинге стран-производителей стали, произвели 100,7 млн. т., что в 5,22 раза выше совокупных объемов производства Японии (7,4 млн. т.), США (6,9 млн. т.) и России (5,0 млн. т.), занимающих 3-е, 4-е, 5-е рейтинговые места [5]), внутренний рынок России не обладал необходимым потенциалом спроса на сталь, а мировой рынок находился на стадии рецессии, спрос на сталь снижался во всех промышленно развитых странах мира, что привело к снижению цен на сталь и на используемое при

ее производстве сырье, в том числе кокс и полукокс. Корреляция цен на кокс/полукокс и стали на экспорт была достаточно высокой по месяцам 2020-2022 гг. и находилась на уровне 0,787, по месяцам 2022 г. коэффициент корреляции повысился до 0,867, таким образом ценовая конъюнктуры на рынке кокса и полукокса определяется ценами на рынке стали, преимущественно стали на экспорт. Крупнейший производитель кокса – АО «Алтай-Кокс», на долю которого в различные годы приходилось около 13,0-14,0% общероссийского объема производства кокса и до 20,0% - общероссийского объема экспорта кокса, в 2022 г. снизил объемы производства относительно 2021 г., что на фоне снижения цен привело к снижению выручки на 13,7%, снижению чистой прибыли на 63,8%. Поскольку АО «Алтай-Кокс» является лидером в рейтинге налогоплательщиков Алтайского края [3], то консолидированный бюджет региона недополучил существенную сумму налогов, в первую очередь, за счет снижения налогооблагаемой базы по налогу на прибыль. Кроме того, снижаются масштабы инвестиционной деятельности группы компаний НЛМК, в том числе в непрофильные активы, в частности, сельское хозяйство [4].

Таким образом, 2022 г. для коксохимической промышленности был годом существенного снижения объемов производства и финансовых результатов, а также поступлений налогов и сборов в бюджет и внебюджетные фонды. Дальнейшие перспективы отрасли связаны с перспективами восстановления внутреннего и внешнего спроса на сталь, для производства которой кокс и полукокс используется в качестве сырья. При этом не следует ожидать существенного увеличения спроса на внешних рынках стали в 2023 г. на фоне ужесточения санкций. Повышения же внутреннего спроса на сталь предполагает активное развитие автомобиле- и самолетостроения, строительства и осуществления инфраструктурных проектов в нефтегазовом секторе экономики России.

*Список использованных источников:*

1. Бритвина, А.С. Конкурентная стратегия как основа обеспечения развития предприятия / А.С. Бритвина // Современный менеджмент: проблемы, анализ тенденций, перспективы развития: Материалы международной научно-практической конференции / под ред. А.Н. Бурова. – Волгоград: ООО «Сфера», 2019. – С. 129-132.
2. Гусева, Н.Д. Конкурентные стратегии как разновидность стратегий организации / Н.Д. Гусева // Современный менеджмент: проблемы, анализ тенденций, перспективы развития: Материалы международной научно-практической конференции / под ред. А.Н. Бурова. – Волгоград: ООО «Сфера», 2019. – С. 132-135.
3. Воробьев, С.П. Трансформация ТОП-100 налогоплательщиков Алтайского края: эффект низкой базы или кардинальные изменения в экономике региона? // Ученые записки Алтайского филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. – 2022. – №20. – С. 32-37.
4. Воробьева, В.В. Факторы, определяющие налоговую нагрузку ООО «Блиновское» в составе группы взаимозависимых лиц / В.В. Воробьева, Е.В. Горохова // Ученые записки Алтайского филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. – 2021. – №19. – С. 72-77.



5. Пономарев, Е. «Северсталь», «ММК» и «НЛМК»: как металлургический сектор России переживает санкции / Е. Пономарев [Электронный ресурс]. URL: <https://journal.open-broker.ru/analitika/kak-metallurgicheskij-sektor-rossii-perezhivaet-sankcii/>

**Кирмани А.И.**

*бакалавр 4 курса программы «Экономика и финансы»*

**Киселев П.А.**

*Магистрант 1 курса направления «Менеджмент»*

*Научный руководитель: Савина С.А., канд. с.-х. наук, доцент*

*Волгоградский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова*

*(Россия, г. Волгоград)*

## **ОСОБЕННОСТИ ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ БАНКРОТСТВА ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ ЭКОНОМИКИ**

**Аннотация:** В статье приведён обзор основных особенностей предупреждения банкротства предприятий в современных условиях, когда большинство хозяйствующих субъектов осуществляют свою деятельность в условиях риска и неопределённости. Правильно выстроенная концепция управления финансово-хозяйственной деятельностью на предприятии позволит своевременно предупредить все риски, связанные с возможностью оказаться на грани финансовой несостоятельности.

**Ключевые слова:** банкротство, предприятие, финансовый анализ, санация, оздоровление, риски, несостоятельность

В настоящее время хозяйствующие субъекты в России чаще всего работают в условиях риска и неопределённости. При этом достаточно многие предприятия не придают важного значения проведению комплексной оценки бизнеса, принимаемых управленческих решений на предмет их эффективности и рациональности. Такие недочеты в работе предприятия могут сказаться на финансовых показателях деятельности предприятия, а в некоторых случаях неумелое руководство и неправильно построенная система работы предприятия способны привести его на грань банкротства. В общем и целом, под банкротством принято подразумевать отсутствие у предприятия средств для оплаты своих обязательств, что и приводит предприятием к таким результатам, как несостоятельность, ликвидация, санация [1].

Одним из направлений создания для предприятий предпосылок для экономического выживания в условиях рыночных отношений является выявление и нейтрализация угроз экономической стабильности предприятия, что и является сутью антикризисной деятельности.

Стратегический подход в данном случае позволит предприятию нейтрализовать или снизить тот негативный эффект, который оказали те или иные факторы на появление кризисных явлений в процессе деятельности предприятия. Однако необходимо сказать, что разработка стратегии предотвращения несостоятельности предприятия является сложным процессом, включающим в себя множество различных аспектов.

Анализ финансовой несостоятельности компании — необходимая мера, которая применяется для своевременного обнаружения проблем и устранения возможного риска банкротства предприятия.

Основные стратегии по предупреждению несостоятельности [3]:

Экстраполяция. Позволяет установить прогноз на сжатые сроки. При этом учитываются как внешние, так и внутренние факторы влияния на состояние компании. К примеру, нужно учесть финансовое состояние в государстве.

Методы экспертные оценки. Рассматриваемый вариант используется, когда требуется сформировать долгосрочный прогноз. Набирается комиссия из экспертов. Каждый из специалистов должен оценить значимые в банкротстве показатели и установить их динамику.

Моделирование. Часто применяется метод моделирования, предполагающий использование автоматизированного анализа. Он обеспечивает быструю и точную оценку экономической ситуации.

Используемые меры определяются в индивидуальном порядке, в зависимости от состояния компании.

Рассмотрим основные методы предупреждения банкротства [2]:

Контроль над долгами перед кредиторами. Компания не должна допускать накопления задолженностей. Большое количество долгов – высокие риски банкротства. Следует погашать краткосрочные долги. Нужно соблюдать сроки расчетов. Для контроля над сроками имеет смысл автоматизировать контроль над задолженностями. Для этого создаются специальные таблицы.

Контроль над задолженностями дебиторов. Практически у каждой компании есть дебиторы. Возврат их задолженностей является одним из источников финансирования деятельности фирмы. Имеет смысл заняться организацией работы с дебиторами. Она включает в себя составление перечня долгов, рассылку уведомлений дебиторам, подачу исков в суд о взыскании задолженностей.

Оптимизация деятельности фирмы. Требуется провести анализ вертикальных и горизонтальных управленческих связей. Проводится реорганизация дочерних организаций, между ними распределяются деньги и рабочие функции.

Анализ ликвидности собственности фирмы. После анализа осуществляется продажа активов. Полученные средства можно направить на покрытие имеющихся задолженностей.

Поиск кредиторов. Кредиторы могут быть государственными или частными. Полученные от них деньги позволят покрыть имеющиеся задолженности и вложить деньги в бизнес.

Взыскание задолженностей с покупателей. Компания может отгружать продукцию в кредит. В этом случае нужно организовать работу с покупателями. Проводится взыскание долгов.

Увеличение размера уставного капитала. Позволяет фирме получить взносы в денежной форме.

Эмиссия акций фирмы. Позволяет привлечь дополнительные деньги в форме вступительных взносов от новых участников.

Поиск частных инвесторов. Имеет смысл искать инвесторов, интересующихся отраслью, в которой работает фирма.

Из перечисленных мер можно сделать вывод о том, что главная цель всех мер по предотвращению банкротства – привлечение новых средств. Привлекаться они могут самыми разными способами: обращение к новым инвесторам, работа с дебиторами, выпуск акций. Имеет смысл также оптимизировать имеющиеся задолженности.

Обычно к снижению опасности финансовой несостоятельности организации приступают сразу после выявления влияющих на ситуацию негативных факторов. Начинают минимизирование рисков с анализа финансовых возможностей юридического лица. Существует несколько способов защиты предприятия от банкротства [2]:

Диверсификация позволяет фирме осуществить равномерное распределение капитала среди различных видов хозяйственного регулирования. Это позволяет направлениям с прибыльными инвестициями компенсировать убыточные аспекты хозяйства фирмы.

Это повышает стабильность работы компании на рынке во много раз и позволяет избежать ситуации банкротства. Особенно актуален такой вид протекции, когда происходят значительные изменения в предпринимательской нише.

Одним их ключевых способов минимизации риска банкротства предприятия является страхование бизнеса. Заключается оно в передаче части средств страховому агентству для нивелирования влияния и проявления непредвиденных обстоятельств. Данный тип протекции фирмы снижает опасности, связанные с продажами и поставками. Просроченные платежи являются ключевым фактором возникновения предбанкротной ситуации.

Страхование помогает покрыть издержки, полученные в результате отсутствия оплаты товара покупателем или задержек в поставках. Именно поэтому данный вид минимизации риска является ведущим. Единственный минус состоит в снижении прибыльности предприятия за счет необходимости проведения постоянных отчислений страховой компании.

Также к страховому снижению опасности финансовой несостоятельности относится хеджирование. Данная операция страхует цену товара от скачков – так, исключается вероятность чрезмерного понижения цены для предприятия и излишнего повышения цены для покупателя, что снижает спрос на товар.

Резервный фонд создает финансовую свободу и повышает независимость фирмы от экономических скачков на рынке. Незанятые в производстве деньги могут пойти на покрытие внезапно появившихся долгов, снизив вероятность банкротства. Резервирование аналогично страхованию. Основное отличие состоит в том, что деньги находятся внутри предприятия, а не в сторонней компании.

Менее популярными способами снижения рисков являются остальные. Распределение рисков означает уравнивание ответственности за ситуа-

цию на рынке между покупателем и продавцом – убыток несет та сторона, в ведении которой находится опасный фактор.

Для применения данного метода необходимо составление контракта. Персональная материальная ответственность снижает риск ошибок в анализе опасностей рыночной ситуации для предприятия. Все вышеперечисленные защитные методики представляют собой экономическую протекцию предприятия.

Во избежание краж имущества организации и несанкционированного вторжения в производственный процесс требуется усилить охрану принадлежащей фирме территории. Данный тип защиты, наряду с выставлением сигнализаций, сейфов и стабилизацией систем контроля качества продукции, относится к физическим методам защиты.

Эффективно избегание риска, лимитирование расходов, отказ от не прибыльных проектов и запрос обширных сведений о потенциальных будущих проектов для оценки их доходности.

Для обеспечения максимальной безопасности предприятия желательно использовать все методы управления опасностями. Так, к ним можно отнести [1]: анализ рисков, анализ экономической и хозяйственной ситуации на производстве, распределение рисков между партнерами, страхование бизнеса.

Комбинация средств борьбы с рисками позволяет освободить фирму от чрезмерной нагрузки кредитных обязанностей и снизить угрозу для бизнеса в целом. Также это оказывает положительное влияние на скорость коммерческого роста предприятия.

К основным шагам по регулированию положения относят [5]: нормализация финансового положения, устранение неплатежеспособности, изменение финансовых ориентиров.

Многие исследователи кризисных явлений на рынке и их влияния на предприятия, указывают на то обстоятельство, что и в кризисных ситуациях есть положительное влияние, которое заключается в том, что предприятие в период своего кризиса может активизировать свой потенциал, в том числе и инновационного характера.

В условиях рыночной экономики принцип ответственности предприятий за результаты финансово-хозяйственной деятельности реализуется в случае образования убытков, неспособности предприятия удовлетворять требования кредиторов по оплате товаров (работ, услуг) и обеспечивать финансирование производственного процесса, т.е. при наступлении банкротства предприятия. Суть банкротства состоит в отсутствии денег у предприятия для оплаты своих обязательств, это состояние финансовой необеспеченности, то есть абсолютное расстройство производственно-хозяйственной деятельности, являющееся причиной разорения и ликвидации предприятия.

Результативность деятельности предприятия есть важный обобщающий показатель функционирования предприятия на рынке, которое указывает и отражает реальное финансовое состояние предприятия.

От улучшения платежеспособности организации зависят ее финансовые результаты. В современных условиях организациям требуется оптимальная система анализа и оценки платежеспособности, которая позволит определить, насколько эффективно осуществляется управление финансовыми ресурсами, как используется имущество, какова его структура, какие существуют отношения с партнерами.

Оценка результативности деятельности предприятия является также основным элементом анализа финансового состояния, необходимым для контроля, позволяющего оценить риск нарушения обязательств по расчетам предприятия.

Обеспечение эффективного функционирования предприятий требует экономически грамотного управления их деятельностью, которое во многом определяется умением ее анализировать. Таким образом, разработка эффективной системы управления финансовым состоянием предприятия на основе данных анализа финансовой отчетности на сегодняшний день является одной из первоочередной и актуальной проблемы в связи с реформированием экономики России.

*Список использованных источников:*

1. Арутюнов, Ю. А. Антикризисное управление: Учебник для студентов / Ю. А. Арутюнов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. - 416 с.
2. Бобылева, А. З. Финансовое оздоровление фирмы: Теория и практика: Учеб. пособие. – М.: Дело, 2018. – 256 с.
3. Бонченкова, В. А. Банкротство предприятий: причины и последствия В. А. Бонченкова // Сибирский Федеральный Университет — 2018. — №3(19). — С. 42-44.
4. Жебрикова, Е.А. Методы оценки вероятности наступления банкротства / Е.А. Жебрикова // Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова Ивановский филиал — 2019. — №1.10- С. 131-133.
5. Мещерякова, Я.В. Экономика фирмы: учебное пособие/ Мещерякова Я.В., Савина С.А., Кравченко Е.Н., Карабинцева С.А.// ООО «Сфера», г. Таганрог, 2021, 156 с. <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=47416840>
6. Фомичев, А. Н. Риск-менеджмент: учеб. Пособие. Москва: Дашков и К°, 2018. - 291 с.

*Кондрашов Д. А., Коржов В.В.*

*Магистранты 1 курса направления «Менеджмент»*

*Научный руководитель: Савина С.А., к.с.-х.н., доцент*

*Волгоградский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова*

*(Россия, г. Волгоград)*

## **БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО В РОССИИ**

**Аннотация.** В статье проанализированы распространённые методы бережливого производства, определены наиболее часто используемые практики, и выявлены проблемы и препятствия при внедрении методов бережливого производства в России.

**Ключевые слова:** бережливое производство, внедрение бережливого производства, проблемы и эффекты бережливого производства

Множество методов, подходов, технологий ведения бережливого производства с течением долгого времени внедрились во множество страна, в том числе и в Россию.

Из-за постоянно развивающейся конкуренции многие компании и предприятия вынуждены поднимать уровень своей эффективности, внедряя всё новые и новые технологии и инструменты. Подход «бережливого производства» используются уже во многих предприятиях России. Бережливое производство берёт свои корни из далёкого XX в., во времена которого в Японии и начала зарождалась данная методология. Несмотря на рождение данного подхода в Японии, на его развитие и укрепление повлияли и многие западные специалисты, например: Ф. Тейлор, Г. Форд и многие другие. Помимо западных учёных и предпринимателей данной методологией занимались и советские специалисты. Одним из таких являлся практик А.К.Гастев, создавший теорию о «гуманной машине», в которой можно было отметить заметные сходства с подходом бережливого производства. Некоторое количество составляющих в работе Гастева в дальнейшем переосмыслены и внедрены во многие японские предприятия, существующие в XX в.

На территории России методы бережливого производства начали распространяться и развиваться только в начале XXI в., и одной из первых компаний, которая внедрила технологию бережливого производства, стала «ГАЗавто» в 2003 г.

Затем её примеру последовала корпорация СБЕР, которая и до сих пор в своей практике использует огромное количество методов и технологий бережливого производства.

Многие эксперты по-прежнему пробуют классифицировать и разбить систему бережливого производства на множество отдельных составляющих, однако из-за своего огромного разнообразия и сложности понимания подход бережливого производства так и не был никем полностью изучен и проклассифицирован. Но эксперты не сдаются и продолжают изучать данную область.

В частности, Шах и Уорд описали методы бережливого производства как элементы концепции бережливого производства. Они обобщили 22 практики и сформировали четыре их группы, включая TPM (Total Productive Maintenance), TQM (Total Quality Management), HRM (Human Resource Man-

agement) и JIT (Just-in-Time). В последующие годы авторы по-разному классифицировали методы бережливого производства.

Авторами были выделены 14 практик: 5S, картирование потока создания ценности, стандартизация операций, Kaizen-PDCA, диаграмма Исикавы, сотовая система, Golf Score, Water Spider, карточки Канбан, SMED, автономные инспекции, Пока-Йоке, всеобщее обслуживание оборудования и Хейдзунка. В другой статье [2], посвященной внедрению бережливого производства в перерабатывающих промышленных компаниях Индии, использовался исследовательский факторный анализ (EFA), чтобы сгруппировать методы бережливого производства в пять высокоуровневых конструкций.

На территории России отлично развита методология Lean, однако только единицы используют её. Система здравоохранения является одной из них: она создала проект «Развитие здравоохранения», в рамках которого появились значимые успехи, например: врачи назначают лекарственные препараты за 15 минут, а не за 1,5-2 часа как было прежде; нуждающиеся в помощи врачей ожидают доктора в 6 раз меньше по времени чем было прежде; сами же врачи диагностируют и проводят время с пациентами вдвое больше и т.д.

Несмотря на место в составе государств, имеющих переходную экономику, Россия немало уступает и опаздывает в развитии ряду соседних стран. Причиной этому эксперты смело называют множество советских и постсоветских методов, которые до сих пор используются во многих организациях и компаниях, принимающих государственное участие. Вся система Lean основана на противоположных этим методам технологиях, которые в ту же очередь полностью исключают возможность функционирования одновременно и системы Lean, и советских методов.

Исходя из этого можно смело сказать, что в России помимо современного бережливого производства занимаются и изучением опыта данного производства, что позволяет более эффективно подходить к внедрению системы Lean в уже имеющиеся технологии ведения бизнеса и производства.

Внутри российских компаний широко распространена технология массового производства, однако из-за многих аспектов, составляющих данную методологию, возникают множество проблем, которые и приписывают к «проблемам модернизации». Из этого можно сделать вывод, что для модернизации системы сама система должна быть гибкой, эффективной и приносить прибыль компании. В российских компаниях можно проследить ещё одну проблему: при внедрении модернизации используются только ряд определённых инструментов и методов, а не вся концепция целиком. Поэтому модернизация и является очень трудоёмким, долгим и требующим большего внимания и концентрации процессом, участие в котором должны принимать как главы компании, так и персонал.

Промышленные центры России имеют в своих владениях большое количество внутренних запасов, которые предоставляют возможность улучшать и постоянно совершенствовать некоторые составляющие модернизации, например: уровень дефектности, выработка, ресурсные запасы и др. Из-

за большого количества ресурсов, которыми так богата Россия, данной возможностью пользуются практически все крупные компании и организации.

Помимо богатого запаса внутренних ресурсов, процесс модернизации позволяет ускорить и усовершенствовать бережливое производство.

Большую и серьёзную преграду в совершении данных процессов представляет отсутствие желания и стремления внедрять что-то новое со стороны глав компаний. Такая на первый взгляд «глупость» является действительно очень серьёзной проблемой, которая является тормозом в процессе модернизации компании.

Ещё одной проблемой является обучение персонала, при чём эта проблема возникает с двух сторон: организаторы отказываются финансировать данный процесс; персонал не проявляет ни желания, ни стремления, ни интереса к своему обучению. Lean production может стать решением этой проблемы, но элементы данной системы зачастую не используют или даже не рассматривают.

Зачастую термин «бережливое производство» неправильно трактуют и определяют, как набор методов и подходов, способных снизить издержки на производстве. Однако на самом же деле «бережливое производство» представляет из себя целую концепцию, которая способствует снижению и полному изъятию из производства издержек, жертв, потерь и увеличение количества и качества производства. Это и приводит к принятию и внедрению отдельных технологий и методов бережливого производства, но никак не всю систему Lean production.

Желающим внедрить систему бережливого производства компаниям следует чётко понимать, что данная методология и концепция была создана, развита, подробно изучена нероссийскими учёными, практиками, экспертами, и некоторые аспекты Lean production никак не могут работать и правильно функционировать в симбиозе со старыми советскими методами и ценностями.

При внедрении Lean Production российскими компаниями в первую очередь следует понять то, что речь идет о концепции, которая содержит в себе совершенно иную философию и была разработана людьми, которые имеют отличный от России менталитет. Нужно быть готовым к трудностям и сопротивлению, которые возникнут в процессе применения и использования данной производственной системы. Но при тщательном изучении и осмыслении всей концепции и ее философии положительный эффект не заставит себя ждать.

В текущей экономической ситуации процесс перехода России на новую схему производства должен быть одним из приоритетных, поскольку это позволит занять устойчивую позицию на международном рынке и сделать отечественную продукцию более конкурентоспособной.

*Список использованных источников:*

1. Смирнов, С. А. Применение бережливого производства в российских компаниях [Электронный ресурс] // Евразийская интеграция: экономика, право, политика. 2022. №4



- (42). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-berezhlivogo-proizvodstva-v-grossiyskih-kompaniyah> свободный.- Загл. с экрана.
2. Орлов, Г.В. Система 5S - как основа бережливого производства [Электронный ресурс] // Инновационная наука. 2022. №6-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-5s-kak-osnova-berezhlivogo-proizvodstva> свободный.- Загл. с экрана.
3. Котляр, К. А. Обоснование экономической эффективности внедрения бережливого производства [Электронный ресурс] // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». 2021. №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obosnovanie-ekonomicheskoy-effektivnosti-vnedreniya-berezhlivogo-proizvodstva> свободный.- Загл. с экрана.
4. Романцов, Р. С. Причины неудач при внедрении бережливого производства [Электронный ресурс] // Современные материалы, техника и технологии. 2022. №1 (40). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prichiny-neudach-pri-vnedrenii-berezhlivogo-proizvodstva> свободный.- Загл. с экрана.

**Кравченко Е.А.**

*аспирант специальности «Финансы»*

*Научный руководитель: Малышева Е.Н., к.э.н., доцент  
Волгоградский институт управления - филиал РАНХиГС  
(Россия, г. Волгоград)*

## **ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ СУБЪЕКТОВ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА КАК РЕЗУЛЬТАТ ПОДДЕРЖКИ БИЗНЕСА**

**Аннотация.** В данной статье анализируется роль малого бизнеса в экономике России и оценка его экономической безопасности. Определены факторы негативного воздействия на сектор МСП, в результате которых в последние годы динамика развития МСП является отрицательной. Рассмотрены меры, направленные на оказание финансовой поддержку МСП на государственном уровне.

**Ключевые слова:** малое и среднее предпринимательство, экономическая безопасность, меры поддержки, финансовая поддержка.

Малый и средний бизнес являются важной составляющей экономики и от того, насколько будут эффективными меры поддержки для субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП), во многом зависит укрепление и дальнейшее развитие экономики страны. Развитый сектор малого и среднего бизнеса имеет не только очевидную экономическую, бюджетную и социальную значимость, но способствует повышению уровня социальной ответственности и экономической безопасности общества в целом, а также развитию человеческого капитала.

Так как малый и средний бизнес является экономической основой государства, именно малые предприятия обеспечивают занятость населения и поддерживают экономический рост во многих отраслях, но в то же время необходимо понимать, что малые и средние предприятия имеют более высокую степень подверженности внешним и внутренним рискам, которые оказывают негативное влияние не только на сектор предпринимательства, но и в целом на экономическое развитие государства.

В настоящее время уровень развития малого и среднего предпринимательства (МСП) в России определяется низкой деловой активностью во многих регионах, и соответственно недостаточно конкурентоспособен. Тем не менее, малый и средний бизнес в Российской Федерации является важнейшим способом ведения предпринимательской деятельности.

Поэтому современное развитие экономики в целом, и малого предпринимательства в частности зависит от поддержки как государственной, так и компаниями крупного бизнеса. Если на федеральном и региональном уровне меры поддержки малого и среднего бизнеса осуществляются в рамках национального проекта «Малое и среднее предпринимательство», то для поддержки крупным бизнесом в декабре 2021 года была принята «Декларация взаимодействия крупного бизнеса с субъектами малого и среднего предпринимательства». Эта программа была разработана Минэкономразвития при участии «Опоры России», РСПП, ТПП и «Деловой России» и Первого заместителя Председателя Правительства России А. Белоусова, при участии деловых объединений и закрепляет пять принципов сотрудничества: доступ на рынки; модернизация производственных и административных процессов; доступ к инфраструктуре; доступ к финансированию; развитие человеческого капитала и компетенций.

В принятом документе закреплено содействие развитию МСП крупными компаниями путем реализации программ и мероприятий, которые позволят обеспечить значительный рост качества производимой продукции и услуг компаниями малого и среднего бизнеса, рост производительности труда, повысить качество управления в компаниях, выработать стратегию дальнейшего роста и масштабирования МСП.

В свою очередь, от субъектов МСП требуется обеспечение ответственного взаимодействия в цепочке поставок крупного бизнеса, повышение качества продукции и услуг в соответствии с требованиями заказчиков.

Следовательно этот документ, декларирующий взаимодействие крупного бизнеса и субъектов МСП определяет принципы их взаимодействия и определяет области, в которых крупный бизнес может оказывать поддержку малому и среднему бизнесу.

По итогам прошлого года РСПП была определена важная тенденция: формирование лучших практик взаимодействия с субъектами МСП, которые активно используются крупными компаниями, и к которым добавляются новые, в том числе в сфере IT и технологических решений, позволяющие выполнять замещение продукции и услуг ушедших с российского рынка компаний. При этом у 20% опрошенных РСПП компаний в стратегических корпоративных документах добровольно закреплено обязательство закупать определённую долю продукции у МСП.

Более того, к таким договоренностям предлагается вводить все меры поддержки и с федерального уровня, и с уровня субъектов. Поддерживать финансово, поддерживать их инвестиционные программы, закупки оборудования, увеличение персонала.

С другой стороны, все прилагаемые усилия не смогли нивелировать отрицательных моментов в развитии МСП

Следует отметить, что наблюдаемое замедление деятельности малого и среднего бизнеса в первую очередь вызвано введением, а затем продлением экономических санкционных ограничений в отношении России; высокий уровень внутриотраслевой конкуренции.

Но обвального ухудшения ситуации в секторе МСП удалось избежать за счет мер поддержки, предоставленных государством. Эти меры были намного более масштабными, чем предпринятые в 2020-2021 годах, так как в период COVID-19, по статистике, поддержкой воспользовалось только 38,5% компаний, а в текущем кризисе поддержка пришлась на 70-90% малых предприятий [4].

Начиная с марта 2022 года малые и средние предприятия смогли получить большой спектр помощи, включающий:

- изменение графика платежей по кредитам (кредитные каникулы и реструктуризация);
- кредиты по льготным ставкам;
- поручительства по кредитам; льготный лизинг и факторинг;
- мораторий на банкротство;
- ограничение комиссий на прием платежей и компенсация части расходов;
- специальные меры поддержки МСП на уровне отдельных отраслей и регионов.

Наиболее востребованным видом финансовой поддержки оказалась три антикризисные программы льготного кредитования. Также существенную поддержку МСП оказали и кредитные каникулы. До 30 сентября 2022 года малые и средние предприятия из особенно пострадавших от санкций отраслей (сельское хозяйство, наука, культура, туризм, общепит, медицина, IT, розничная торговля и обрабатывающие производства – всего более 70 кодов ОКВЭД) были вправе попросить кредиторов об отсрочке платежей по всем кредитам и займам, оформленным до 1 марта 2022 года. Большое количество предпринимателей также воспользовались возможностью реструктуризации долга [3].

Предоставление льготного финансирования позволило «сгладить» эффект от резкого ужесточения денежно-кредитной политики в марте 2022 года. Вплоть до мая 2022 года стоимость кредита для МСП по льготным программам была ниже, чем ключевая ставка Банка России.

Как показывает статистика, представленная на сайте Федеральной налоговой службы (ФНС), денежный объем финансовой поддержки МСП за 8 месяцев 2022 года увеличился на 28%. [6]

Наибольший рост количества обращений за поддержкой наблюдался по таким инструментам как гарантии (рост практически на 800% к сопоставимому периоду прошлого года), льготный лизинг (рост на 58% к сопоставимому периоду прошлого года) и имущественная поддержка (рост на 47% к сопоставимому периоду прошлого года) [5]. Одновременно с этим фикси-

ровалось снижение обращений за льготными кредитами (снижение на 63% к сопоставимому количеству прошлого года) и субсидиями (снижение на 37% к сопоставимому периоду прошлого года). Это может говорить о низкой деловой активности малого и среднего бизнеса – кредиты берутся «на тушение пожаров», а не на дальнейшее развитие производства и деятельности.

Во втором квартале 2022 г. объем кредитов, предоставленных субъектам МСП, составил около 2,5 трлн. Руб., что на 12% меньше, чем в первом квартале 2022 года. Средний размер кредита, предоставленного заемщику – субъекту МСП, существенно не изменился по сравнению с первым кварталом 2022 года и составил около 5,2 млн руб. Снижение количества выданных кредитов свидетельствует об ухудшении деловой активности в сегменте МСП, несмотря на массовую поддержку [6].

Существенное падение объемов кредитования наблюдается в отраслях, наиболее подверженных текущему экономическому кризису. Напротив, в отраслях, которые сохранили относительную устойчивость (добыча и переработка полезных ископаемых, сельское хозяйство, телекоммуникации и информационные технологии) наблюдаются положительные темпы роста кредитования субъектов МСП.

Одним из важнейших показателей жизнеспособности является количество субъектов малого предпринимательства как юридических лиц, так и индивидуальных предпринимателей, которые продолжают осуществлять свою деятельность.

Проведем сравнительный анализ, составленного поданным Единого реестра субъектов малого и среднего предпринимательства (таблица 1). [4]

Следует отметить, что нами проанализирован четырехлетний период с 2019 года по 2022 год. В 2020 году как в целом по РФ, так и по ЮФО и отдельным регионам просматривается снижение количества субъектов МСП, что в первую очередь объясняется ограничениями на многие виды деятельности в период пандемии. Если в целом снижение субъектов МСП по РФ составило 96,07%, наибольшее снижение выявлено по Волгоградской области – 92,97%, а наименьшее по Республике Крым – 97,88%, что объясняется объективными причинами и в первую очередь поддержкой на уровне регионов.

Таблица 1 - Анализ количества субъектов МСП за 2019-2022 гг.

Наименование	2019	2020	2021	2022	Отклонение 2022/2019	Темп роста 2022/2019
РФ	5916906	5684561	5886703	5991349	74443	101,26
ЮФО, в т.ч.:	694492	665412	678129	682676	-11816	98,30
Краснодарский край	276897	265235	273629	279332	2435	100,88
Волгоградская область	77835	72366	72605	71638	-6197	92,04
Ростовская область	174209	167268	170274	171137	-3072	98,24
Республика Крым	85804	83983	84233	81442	-4362	94,92

В дальнейшем концу 2022 года только в Краснодарском крае не только восстановилось количество субъектов МСП с 2019 года, но и показало незначительный рост – 100,88%. По всем остальным регионам получено снижение этого показателя, при чем по Волгоградской области он является наименьшим.

Более наглядно динамика количества зарегистрированных субъектов МСП представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Динамика количества зарегистрированных субъектов МСП по отдельным регионам ЮФО за 2019-2022 гг. [7]

Бизнес предприятий МСП является высокорискованным по своей природе. Это связано с небольшими размерами компаний, что не позволяет создать необходимый эффект масштаба и устойчивость к кризисным явлениям, а также не дает возможность обладать достаточной рыночной силой по отношению к покупателям поставщикам. Также эти компании обладают, как правило, недостаточно зрелой системой корпоративного управления и открытостью по отношению к инвесторам.

Поэтому экономическая безопасность субъектов малого и среднего предпринимательства – это объективный (оценочно-аналитический) результат совокупности принятых решений относительно построения бизнес-модели, а также стратегии и тактики развития предпринимательской структуры в текущих и прогнозируемых институциональных условиях.

Следовательно, состояние субъектов малого и среднего предпринимательства может характеризоваться как экономической безопасностью, так и экономической уязвимостью. И в последнем случае требуется реализация системных либо локальных мер, направленных на совершенствование системы / структуры управления, стратегии / тактики развития и оптимизации архитектуры бизнес-модели субъекта малого и среднего предпринимательства.

*Список использованных источников:*

1. Кравченко Е.Н. К вопросу обеспечения экономической безопасности предприятий в условиях цифровизации экономики / Кравченко Е.Н., Никуличев А.С.// В сборнике:

Осознание Культуры - залог обновления общества. Перспективы развития современного общества. Материалы XXI Всероссийской научно-практической конференции. Составитель В.В. Головин. - 2020. - С. 141-143.

2. Кравченко Е.Н. Государственная поддержка и ее актуальность для малых форм хозяйствования /Кравченко Е.Н. //В сборнике: Организационно-экономические условия инновационного развития аграрного производства в Республике Беларусь. Материалы IV научно-практической конференции. - 2019. - С. 47-50.

3. Кравченко Е.Н. Проблемы финансовой поддержки малого и среднего предпринимательства в Волгоградской области /Кравченко Е.Н., Михасева Е.Н., Ефремов И.И. // Экономика и предпринимательство. - 2017.- № 10-1 (87). - С. 1173-1178.

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

5. Проблемы формирования финансовых ресурсов малых предприятий. [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <https://moluch.ru/archive/107/25602/>

6. МСП: восстановление отложено на 4 года. URL: [https://www.ranational.ru/sites/default/files/MSP\\_vosstanovlenie%20otlozheno.pdf](https://www.ranational.ru/sites/default/files/MSP_vosstanovlenie%20otlozheno.pdf)

7. Официальный сайт ФНС России. URL: <https://nalog.gov.ru/> (дата обращения: 15.01.2023).

**Купцова Т.В.**

*магистрант 2 курса программы «Экономика управления персоналом»*

*Научный руководитель: Леденёва М.В., д.э.н., доцент*

*Волгоградский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова  
(Россия, г. Волгоград)*

## **КОНТРОЛЛИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В КРИЗИСНОЙ СИТУАЦИИ**

**Аннотация.** Статья посвящена роли контроллинга в качестве инструмента управления предприятием в кризисной ситуации. В статье рассматриваются ключевое понятие контроллинга в системе антикризисного управления и его инструменты для поддержания конкурентоспособности предприятия и получения необходимых финансовых ресурсов для реализации его стратегических целей.

**Ключевые слова:** контроллинг, антикризисное управление, инструменты управления, стратегическое управление.

Возникновение контроллинга как инструмента управления связано со стремительным развитием структуры производственных отношений. В современных условиях рынка хозяйствующие субъекты не могут стабильно функционировать и развиваться без контроллинга. Контроллинг выступает как инструмент совершенствования менеджмента.

Контроллинг выступает сложной конструкцией, которая объединяет в себе установление целей, планирование, учёт, контроль, анализ, управление информационными потоками и выработку рекомендаций для принятия управленческих решений. Контроллинг обеспечивает систематический, целостный взгляд на деятельность предприятия в прошлом, настоящем и будущем, комплексный подход к выявлению и решению встающих перед предприятием проблем [2, с. 139-140].

Основная цель контроллинга – обеспечение эффективной деятельности предприятия в долгосрочной перспективе. Решение поставленных задач помогает достичь данной цели.

1. Внедрение стратегического планирования на предприятии. Служба контроллинга занимается разработкой корпоративной стратегии развития. Результат разработанной стратегии – стратегические мероприятия, реализуемые на оперативном уровне.

2. Организация стратегического контроля – формирование контролируемых величин, с помощью которых оценивается степень внедрения реализуемой стратегии. По контролируемым величинам устанавливаются нормативные значения, и по окончании отчётного периода производится сравнение фактических показателей с плановыми. В случае недостижения установленных показателей проводится анализ и выявляются причины отклонений.

3. Внедрение стратегического информационного обеспечения, являющееся базой в процессе разработки стратегии предприятия и в период её реализации (анализ экономических, политических, технологических и социальных тенденций) [3, с. 37].

Система контроллинга предприятия представлена на рисунке 1.

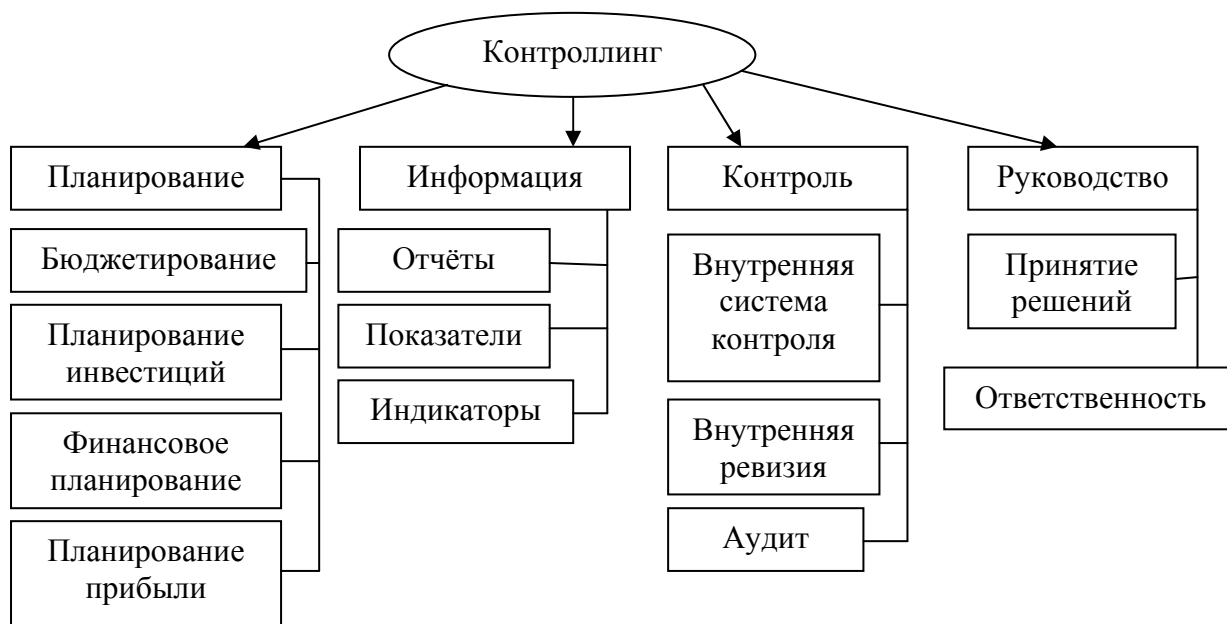


Рисунок 1 – Система контроллинга в организации [1, с. 110]

Инструменты стратегического контроллинга применяются при стратегическом планировании и в процессе контроля достижения стратегических целей. GAP-анализ (анализ «стратегических люков») – это инструмент, используемый для анализа отклонений между фактическими и плановыми показателями. В качестве стратегического показателя может выступать прибыль, выручка, рентабельность, доля рынка или маржинальный доход. GAP-анализ состоит из нескольких этапов:

- определение основного стратегического показателя деятельности;
- оценка реальной возможности организации во временной динамике;

- определение целевого значения;
- установление «стратегического разрыва» между реальными возможностями и стратегическим планом;
- разработка стратегических мероприятий по ликвидации разрывов.

Анализ стратегических люков необходимо использовать в совокупности с другими инструментами стратегического контроллинга таких, как техника сценариев, конкурентный анализ М. Портера, PEST-анализ и SWOT-анализ [3, с. 38].

Контроллинг состоит из стратегических и оперативных (краткосрочных) планов организации. Сначала происходит теоретико-методическая разработка для достижения намеченных целей, затем – реализуются функции менеджмента. Сравнительная характеристика видов контроллинга представлена на рисунке 2.

Итак, контроллинг представляет собой инструмент комплексного поддержания основных функций управления организацией: организация, планирование, координация, контроль. Служба контроллинга реализует стратегию стабильного развития в организации путём определения кризисного состояния – мониторинга деятельности предприятия и отслеживания её ключевых направленностей с целью исключения кризисных ситуаций [1, с. 112].



Рисунок 2 – Сравнительная характеристика видов контроллинга [1, с. 111]



С помощью контроллинга проверяется эффективность инвестиций до и в ходе их осуществления, моделируются условия реализации проекта. Цель стратегического контроллинга – обеспечение выживаемости предприятия и «отслеживание» движения предприятия к намеченной стратегической цели. Целью оперативного контроллинга является создание системы управления достижением текущих целей предприятия и принятие своевременных решений по оптимизации соотношения затраты – прибыль.

Таким образом, контроллинг как инструмент антикризисного управления – это функционально обособленная система управления, охватывающая все сферы деятельности предприятия и обеспечивающая поддержку менеджмента высшего звена посредством координации, планирования, информационного обеспечения, контроля и учёта хозяйственной деятельности в принятии управленческих решений для достижения поставленных целей как оперативных, так и стратегических.

*Список использованных источников:*

1. Бабалян, Н.С. / Контроллинг как инструмент стратегического управления на предприятии / Н.С. Бабалян, А.А. Карабекова // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2018. – С. 109-113.
2. Миронова, Н.Н. Контроллинг как инструмент антикризисного управления / Н.Н. Миронова, С.В. Миронов // Вестник Национального института бизнеса. – 2018. – С. 137-141.
3. Лодятая, А.А. Оценка стоимости предприятия как инструмент для принятия эффективных управленческих решений / Лодятая А.А., Савина С.А. // Развитие бизнеса и финансового рынка в условиях цифровизации экономики: Материалы III Всероссийской научно-практической конференции. Волгоград, 2021, С.124-128
4. Халикова, Э.С. Особенности инструментов контроллинга в системе управления предприятием / Э.С. Халикова // Инновационная наука. – № 1. – 2018. – С. 37-39.

**Курбаинов Е.В.**

*магистрант 1 курса программы «Управление проектами»  
Научный руководитель: **Василенко И.В.**, к.социол.н., доцент  
Волгоградский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова  
(Россия, г. Волгоград)*

## **ПРОБЛЕМЫ ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

**Аннотация.** В статье рассмотрены особенности описания бизнес-процессов на производственных предприятиях, обоснована необходимость их оптимизации и ее особенности. Описаны основные проблемы, с которыми сталкиваются менеджеры при управлении оптимизацией бизнес-процессов.

**Ключевые слова:** бизнес-процессы, предпринимательство, развитие, оптимизация.

В современных условиях ведения хозяйственной деятельности предприниматели ежедневно сталкиваются с ужесточением конкурентной борьбы, ограниченностью ресурсов, повышением требований к качеству продукции со стороны потребителей и многими другими проблемами. Для того, чтобы предприятие могло укрепить свое положение на рынке, в первую

очередь ему необходимо осуществлять управление бизнес-процессами, происходящими на всех этапах как производственного процесса, так и сбыта готовой продукции.

Однако на сегодняшний день вопрос управления бизнес-процессами и их оптимизация представляют собой большую проблему. Как правило, это связано с тем, что у предпринимателей отсутствует культура управления. В нашей стране основная проблема развития внутренних бизнес-процессов компании в большинстве случаев связана с устаревшей функциональной структурой управления производственным предприятием. Это обуславливается тем, что в России долгое время в основе ведения предпринимательской деятельности лежала плановая экономика, характерной чертой которой является осуществление управления на основе планов. Поэтому при переходе к рыночным отношениям предприниматели организовывали свой бизнес на основе интуитивных посылов, без учета каких-либо правил и принципов [3].

В последние годы экономические условия в нашей стране существенно изменились, и предприниматели начали осознавать необходимость управления бизнес-процессами. В связи с этим постепенно начинают формироваться принципы, методы, механизмы управления бизнес-процессами, включая их постепенное развитие и оптимизацию. Именно данный факт обуславливает актуальность и практический интерес к теме данного исследования.

Для того, чтобы описать проблематику развития бизнес-процессов на производственных предприятиях, в первую очередь следует определить, что они из себя представляют.

Итак, бизнес-процесс – это последовательность действий с использованием ресурсов, технических средств, материалов, управляющих методик, которая постоянно повторяется с целью создания продукта для потребителя [3].

Как мы уже отмечали, современная российская экономика проходит стадию активного совершенствования процессов ее модернизации и формирования инновационной модели экономического развития. Внедрение инноваций в работу производственных предприятий способствует формированию наиболее значимых траекторий развития рынка, в том числе оказывая непосредственное влияние на потребителей производимой продукции. Сегодня обществом активно используются глобальные коммуникации, виртуальные технологии, электронные и голосовые помощники, беспроводные офисные технологии и многие другие цифровые технологии. Это привело к тому, что постоянные изменения стали нормой. Общество ушло от состояния стабильности и предсказуемости, оно стало мобильным и развивающимся.

При таких быстрых изменениях многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть. Таким образом, в эволюции систем управления наступил период управления на основе гибких экстренных решений. В связи с этим каждый руководитель предприятия задумывается о вопросах повышения эффективности деятель-

ности своей компании, а также о вопросах достижения целей, которые будут соответствовать ожиданиям самого руководителя, акционеров и инвесторов. Это приводит к тому, что в какой-то момент происходит понимание важности создания такой системы управления, которая будет способствовать реализации этих целей.

В этом случае наиболее оптимальным вариантом является переход на процессно-ориентированное управление, которое начинается с построения корневой модели бизнес-процессов предприятия. Оно включает в себя шесть основных этапов [2]:

1. Выделение главных процессов, подразумевающее определение основных видов работ, их наименование и определение границ.
2. Классификация главных процессов, то есть их разделение на управленческие и проектные, основные и вспомогательные и т.д.
3. Упорядочивание процессов и построение бизнес-структуры.
4. Определение ответственных лиц за каждый процесс, причем это может быть как отдельный человек, так и целое структурное подразделение.
5. Фокусировка ответственности за исполнение бизнес-процессов не через функциональные обязанности, а через процессы, где ответственное лицо будет отвечать за исполнение этого процесса от начала и до конца.
6. Придание ответственному за процесс соответствующего статуса и выделение необходимых ресурсов.

После того, как бизнес-процесс создан и внедрен в работу предприятия, происходит его оптимизация, то есть работа над усовершенствованием действий компании и поиск оптимальных решений для достижения ее целей. Так, с помощью оптимизации можно сократить время на выполнение операций, снизить себестоимость товаров и услуг, повысить качество продукции, достигнуть прозрачности операций и распределения ресурсов, усилить контроль за деятельностью организации, высвободить ресурсы для развития предприятия, улучшить работу систем управления и планирования [1].

Оптимизация предполагает усовершенствование алгоритмов бизнес-процессов так, чтобы каждый из них увязывался друг с другом и выполнялись четко, слаженно, без срывов и перерасхода ресурсов.

Методы оптимизации можно разделить на две большие группы, представленные на рисунке 1.

В большинстве случаев оптимизация бизнес-процессов необходима сразу после их запуска. Некоторые исследователи в области бизнес-процессов утверждают, что сложность их регламентации, автоматизации и дальнейшей оптимизации зависит от величины компании, числа работников и производственных мощностей. Но, на наш взгляд, это не совсем так, так как на практике не редки случаи, когда маленькие компании сталкиваются с такими же трудностями при управлении бизнес-процессами, что и крупные предприятия.

На оптимизацию бизнес-процессов оказывает большое влияние цифровая трансформация всех процессов, которая в последнее время активно

развивается и принимает все большее значение для любого вида деятельности. Поэтому при оптимизации бизнес-процессов важно постоянно помнить об их итоговых целях и учитывать все факторы, которые могут оказать на них влияние [1].



Рисунок 1 – Методы оптимизации бизнес-процессов

На наш взгляд оптимизация бизнес-процессов на предприятии может столкнуться с рядом проблем, которые присущи любым компаниям, не зависимо от их размера, вида производимой продукции, целевой аудитории и прочих факторов.

Так, первая проблема связана с отсутствием стратегических целей. Об этом свидетельствует тот факт, что все бизнес-процессы, как правило, направлены на поддержание работы организации на определенном уровне. Но современные условия ведения бизнеса требуют возможности его легкой трансформации под динамичные условия внешней среды. Основа для этого должна закладываться непосредственно в бизнес-процессы на первоначальном этапе.

Вторая проблема связана с постановкой нереалистичных целей или сроков исполнения бизнес-процессов. Такая ситуация может возникнуть, например, в том случае, когда предприятие намеревается в кратчайшие сроки решить проблемы, которые накапливались на протяжении длительного времени, за счет оптимизации бизнес-процессов, например, с помощью их цифровой трансформации. Здесь важно понимать, что несмотря на то, что цифровая трансформация в большинстве случаев предполагает радикальный подход, но при этом внесение изменений должно происходить постепенно.

Еще одна наиболее часто встречающаяся проблема связана с отсутствием мотивации персонала. Данное затруднение является одним из наиболее серьезных. Здесь важно ориентироваться на принцип постепенного проведения оптимизации бизнес-процессов, начиная с тех областей, где это реально требуется и где сотрудники полностью осознают такую необходи-

мость. В то время как навязывание подобной оптимизации при отсутствии готовности к ней людей часто не даёт хорошего результата.

Помимо описанных выше проблем, анализ проблематики оптимизации бизнес-процессов на предприятиях позволил сделать вывод, что на практике часто встречаются такие ошибки управления, как:

- неверная постановка целей и задач;
- несогласованность подразделений;
- несоответствие возможностей и желаний;
- слишком подробное описание бизнес-процесса;
- стремление описать все процессы в компании;
- использование собственных придуманных условных обозначений вместо общепринятых нотаций;
- путаница между бизнес-процессами компании и IT-среды;
- ожидание прибыли (измеримой ценности) от любых бизнес-процессов;
- стремление создать идеальный бизнес-процесс.

Для того, чтобы преодолеть эти ошибки, управление оптимизацией бизнес-процессов должно основываться на ряде принципов, основные из которых заключаются в следующем [4]:

1. Наличие платформы-описания бизнес-процессов. Прежде чем преобразовывать те или иные процессы, требуется их описать и проанализировать. Описание бизнес-процессов составляется в виде текстов или графиков и включает всю последовательность действий работников в рамках процесса. Если отдельные виды деятельности не удается описать из-за изменчивости, то их необходимо стабилизировать.

2. «Чистка рыбы с хвоста». Правильные процедуры оптимизации всегда начинаются с изучения базовых элементов и отдельных операций в бизнес-процессах.

3. Расчет вероятностей «проседания» каких-либо потоков и соотношения вреда и пользы по результатам изменений при оптимизации отдельного процесса. Данный принцип предусматривает гибкость процессов оптимизации, то есть сглаживание отрицательных результатов;

4. Обеспечение информационной поддержки сотрудников и разъяснения преимуществ внедряемых новшеств. Конечной целью оптимизации является не сокращение числа рабочих мест, а перераспределение функционала для повышения эффективности бизнеса.

Для оценки необходимости улучшения бизнес-процессов применяется ряд критериев, к которым относятся качество конечного продукта и промежуточных операций, целесообразность действий работников, компактность и скоординированность отдельных частей бизнес-модели, а также эффективность управления процессами.

Качество конечного продукта оценивается через отзывы (рекламации) клиентов, промежуточный результат – по удобству выполнения последующих операций, эффективность управления – по коэффициентам сложности

процессов, потребления ресурсов, процессности (то есть отсутствия логически необоснованных, не связанных с другими этапами действий), контролируемости и регламентированности [3].

Оптимизация имеет «эволюционный» характер и применяется столько раз, сколько это необходимо для компании.

Таким образом, оптимизация бизнес-процессов является необходимой операцией в работе предприятий. Она позволяет своевременно реагировать на изменения во внешней среде, повышать конкурентные преимущества, сокращать использование ограниченных ресурсов и т.д. Однако на практике часто возникают проблемы оптимизации, которые чаще всего связаны с неправильной постановкой целей и задач оптимизации, назначением не реальных сроков на ее выполнение, отсутствием необходимых ресурсов и мотивации персонала. Для решения этих проблем руководителю важно грамотно подходить к управлению бизнес-процессами предприятия, учитывая при этом некоторые принципы. Это позволит упростить оптимизацию бизнес-процессов, избежать ряда проблем и значительно повысить эффективность существующих бизнес-процессов.

*Список использованных источников:*

1. Василенко, И.В. Двойственный характер трансформации социально-экономических отношений между индивидуальными и коллективными субъектами организаций в условиях цифровизации / И.В. Василенко, И.В. Василенко // Известия высших учебных заведений. Социология. Экономика. Политика. – 2021. – № 4. – С. 40-52.
2. Дульцев, Д.О. Основные подходы к оптимизации бизнес-процессов // Экономика и социум. 2022. – №11-1 (102). [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-podhody-k-optimizatsii-biznes-protsessov>.
3. Померанцев, Г.А. Оптимизация бизнес-процессов в условиях стагнационных явлений в экономике // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». – 2021. – №2. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/optimizatsiya-biznes-protsessov-v-usloviyah-stagnatsionnyh-yavleniy-v-ekonomike>.
4. Ромашкина, И.В. Некоторые аспекты оптимизации бизнес-процессов крупнейшего хозяйствующего субъекта // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – №10-2. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nekotorye-aspekty-optimizatsii-biznes-protsessov-krupneyshego-hozyaystvuyuschego-subekta>.

*Лекарева Ю.С.*

*к.э.н., доцент*

*Кубжанов Д.А.*

*студент 4 курса направления «Менеджмент»*

*Оренбургский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова*

*(Россия, г. Оренбург)*

## **АНАЛИЗ РИСКОВ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА В СФЕРЕ НЕДВИЖИМОСТИ**

**Аннотация.** Важность проведения данного исследования была обусловлена тем фактом, что инвестиции в недвижимость являются одним из важнейших факторов влияния на развитие экономики нашей страны. При принятии решений об инвестициях в проект недвижимости следует не только учитывать возможные выгоды, но и точно прогнозировать риск. В данной работе проанализированы методы оценки инвестиционного риска в недвижимость, которые необходимо учитывать при принятии инвестиционных решений.

**Ключевые слова:** риск, инвестиции, недвижимость, инвестиционный риск, метод анализа, контроль, факторы риска.

Принимая во внимание тот факт, что инвестиции в недвижимость являются важным фактором влияния на развитие экономики нашей страны, для нас было важно провести исследование анализа рисков инвестиций в сфере недвижимости. Инвестиции в недвижимость – это комплексная и профессиональная деятельность, а потому с учетом постоянно меняющихся рыночных условий, определение гарантии стабильности и темпов роста доходности инвестиций возможно при осуществлении количественного и качественного анализа факторов риска инвестиционного проекта. [2] Анализ и прогнозирование инвестиционных рисков в недвижимость предоставит больше возможностей для научного суждения инвесторов в недвижимость, что поможет инвесторам принимать правильные экономические решения, что в конечном итоге будет способствовать развитию всего рынка недвижимости.

Инвестиции в недвижимость обладают многими характеристиками, такими как объективность, неопределенность, измеримость и всесторонность. [4] Эти уникальные характеристики делают инвестиции в недвижимость подверженными различным рискам, несмотря на общепринятое народное мнение о том, что недвижимость является самой твердой валютой. Рассмотрение данных характеристик через источники финансирования инвестиций, понимание пропорциональной зависимости доходности инвестиций и рисков, а также длительность операционного цикла необходимо для того, чтобы изучить, проанализировать и прогнозировать различные инвестиционные риски.

Инвестиции в недвижимость требуют большого объема средств. В нашей стране существует множество способов финансирования инвестиций в недвижимость, которые часто используются с целью инвестирования в различные строительные проекты или готовую недвижимость, таких как банковские кредиты, собственные средства, различные выгодные условия ипотечных займов, привлечение иностранных инвестиций и т.д. [1] Данная

характеристика иллюстрирует возможность принимать инвестиционные решения в направлении сферы недвижимости практически каждому гражданину России, принимая во внимание тот факт, что риски вложений в данную инвестиционную сферу заёмными средствами заметно возрастают, нежели от вложений собственными средствами.

Также одной из главных характеристик инвестиций в недвижимость является пропорциональная зависимость между уровнем доходности от вложенных инвестиций и уровнем риска. Инвестиции в недвижимость наряду с более высокой прибылью от инвестиционных вложений, из-за длительного срока их окупаемости, как правило, имеют достаточно высокий риск из-за непредвиденных возможных факторов, возникающих с течением времени окупаемости таких проектов. Это, в свою очередь, показывает нам еще одну характеристику инвестиций в недвижимость, рассмотрение которой также необходимо инвесторам для анализа рисков при принятии инвестиционных решений, а именно – длительный операционный цикл.

Для осуществления качественного и количественного анализа рисков инвестиционных вложений, помимо характеристик присущих проектам недвижимости, следует также рассмотреть факторы, влияющие на возникновение инвестиционного риска в сфере недвижимости. К таким факторам следует отнести конкуренцию на рынке недвижимости, операционные ошибки, налоговые нагрузки, плохую ликвидность данных проектов, изменение процентных ставок кредитов, природные катаклизмы, а также изменение политической ситуации в стране.

Конкуренция на рынке недвижимости обусловлена возможностью инвестиционных вложений каждому гражданину с помощью финансовой поддержки государства и заёмных средств, а также из-за строительства слишком большого количества похожих проектов. Это, в свою очередь, предполагает соответствующие и довольно большие затраты на продвижение, а также привлечение экспертов и агентств по продаже недвижимости или обучение собственного персонала на базе отдела продаж в компании.

Отклонение относится к ожидаемому значению и фактическим операционным результатам, и причиной этой ситуации являются операционные ошибки. Этот фактор риска связан со следующими тремя ситуациями. Во-первых, результат низкой выгоды предприятия от вложений в недвижимость связан напрямую с низким уровнем управления компанией. Если недвижимые проекты не будут проданы вовремя, доля не используемых площадей будет высокой, прибыль относительно ниже прогнозных ожиданий, что в итоге приводит к увеличению дополнительных затрат. Во-вторых, ошибки инвестора в принятии управленческих решений приводят к операционному риску, который возникает главным образом потому, что инвесторы не знают точной рыночной информации и допускают ошибки в принятии решений. В-третьих, соответствующие законодательные положения и градостроительные регламенты создают налоговую нагрузку для инвесторов.

Относительно низкая ликвидность недвижимости связана с длительным процессом осуществления строительства инвестиционного проекта, по-



следующих ремонтных работ и сделки по продаже данной недвижимости, учитывая желание инвестора получить прибыль с вложенных средств, а не просто вернуть собственные вложения.

Также одним из факторов риска инвестиционных вложений является изменение покупательной способности клиентов, возникающих по причине изменения политических ситуаций в стране, эпидемиологической обстановки, инфляции и т.д.

Финансовый фактор риска относится к финансовой ситуации, когда инвесторы не могут вернуть свои первоначальные инвестиции, необходимые для дальнейшей реализации строительства инвестиционных проектов. Источником данного фактора риска являются покупатели, заключившие договор на этапе строительства, но не осуществившие своевременную оплату.

Возникновение фактора процентного риска происходит за счет того, что процентные ставки приносят убытки, так как при изменении процентных ставок изменяется реальная стоимость недвижимости, что напрямую влияет на чистую приведенную стоимость выручки. [2] Когда процентная ставка по кредиту увеличивается, долговой капитал недвижимости будет подвергаться определенным колебаниям, долг усугубляется, а затраты на разработку проекта становятся высокими.

К социальным факторам рисков относятся изменения политики, обусловленные изменениями в национальной экономике некоторых политических факторов, что приводят к колебаниям цен на рынке и колебаниям спроса, а также приводят к определенной сумме потерь при инвестициях в недвижимость.

Естественные факторы риска относятся к событиям стихийных бедствий, произошедших из-за природных факторов и приведших к тому, что инвесторы также могут нести огромные убытки при возникновении подобных случаев.

Анализ факторов инвестиционного риска в соответствии с фактическими обстоятельствами рынка недвижимости может быть осуществлён методом контроля исследования и предложениями. Во избежание инвестиционного риска, как правило, используют три основные стратегии: предотвращение риска, неприятие риска и удержание риска. Стратегия предотвращения рисков заключается в заблаговременной подготовке работы в случае возникновения неожиданного риска. Неприятие риска относится к той ситуации, когда проектный риск не удастся снизить и необходимо применить методы контроля, которые могут изменить планы действий в отношении реализации инвестиционного проекта или вовсе отказаться от них. Удержание риска заключено в смещение и снижение риска.

Также наряду с использованием различных стратегий предотвращения рисков рекомендуется применять в системе управления инвестиционной деятельностью следующие рекомендации:

1. Необходимо улучшать структуру жилья и увеличивать инвестиций в строительство жилых объектов. [3] На рынке недвижимости развитие

структуры является несбалансированным. Мы должны строить разные жилищные конструкции в соответствии с потребностями разных людей.

2. В процессе продажи недвижимости следует принять существующую стратегию продажи жилья, напрямую отменить систему бронирования, чтобы снизить риск потребителей. При разработке проектов следует ослабить ограничения по кредитам от банка, поощрять использование других способов финансирования, и таким образом минимизировать инвестиционный риск.

3. Усовершенствовать систему управления рисками, путем анализа фактической ситуации и показателей инвестиционного риска для этого процесса.

4. Своевременно предоставлять информацию и сосредотачиваться на правовых, социальных изменениях.

5. Требовать от инвесторов сохранения ясного мышления, постоянного накопления знаний и способностей, что способствует принятию правильных решений при возникновении финансовых сложностей.

Существование рисков инвестирования в недвижимость представляет большую угрозу для инвесторов и предприятий, и в этом обществе с интенсивной конкуренцией предприятие должно хорошо развиваться, проект развития должен быть успешным, должен хорошо справляться с управлением рисками. Инвесторы должны быть более рациональными, когда они относятся к проблемам, анализируют и решают их.

*Список использованных источников:*

1. Лекарева Ю.С., Снатенков А.А. Разработка проекта структурной диверсификации ООО «Майкроимпульс» в целях повышения инновационной активности компании // Аудиторские ведомости. 2019. № 3. С. 53-62.
2. Мартынова М.С., Учинина Т.В. Современные проблемы оценки стоимости недвижимости // Актуальные вопросы современной экономики. 2019. № 3-1. С. 652-655.
3. Нелюбов Н.Г., Лекарева Ю.С. Государственные программы поддержки строительной отрасли в условиях кризиса // В сборнике: Теория и практика финансово-хозяйственной деятельности предприятий различных отраслей. Сборник трудов II Национальной научно-практической конференции. под общ. ред. Е.П. Масюткина. Керчь, 2020. С. 300-304.
4. Савина, С.А. Исследование инвестиций как фактора развития экономики России AI-системой в условиях цифровизации/ Савина С.А., Ломакин Н.И., Самородова И.А., Попова Я.А., Корнилов К.А., Ломакин И.Н// Управленческий учет - ООО "Финпресс" – , 2021г, №6-2, С.316-323 // <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=46206667>
5. Симионова Н.Е. Методы анализа рынка недвижимости для целей оценки Вестник УГАЭС. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. 2015. № 2 (12). С. 84-87.

*Макаренко А.А.*

*студент 3 курса направления «Экономика»*

*Научный руководитель: Кравченко Е.Н., к.э.н., доцент*

*Волгоградского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова*

*(Россия, г. Волгоград)*

## **АНАЛИЗ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

**Аннотация:** Анализ экономического потенциала организации требует не только анализа ее материальных благ, который является лишь частью баланса, но и систематического, а вместе с ним и всестороннего анализа ее ресурсов, включающего в себя трудозатраты, полную и детальную оценку экономического состояния предприятия.

**Ключевые слова:** Экономический потенциал, анализ экономического потенциала, методы экономического анализа, принципы экономического анализа, финансовый анализ.

Сегодня экономический потенциал организации используется для выявления резервов эффективности этой организации. Резервами называют неиспользованные возможности, предназначенные для расширения производства. Выявление резервов и определение возможностей их вовлечения в производственный процесс, являются основными задачами экономического анализа потенциала организации. Экономический анализ основывается на бухгалтерской, статистической, налоговой и другой информации, которая отражена в отчетности организации.

Полный и достоверный анализ экономического потенциала является ключом к эффективной деятельности предприятия. В современных условиях весьма сложно оценить экономический потенциал и факторы, влияющие на него. Именно поэтому главной задачей управления организацией соединение всех материальных, экономических, производственных и трудовых ресурсов для достижения целей предприятий.

При оценке тенденций развития организации следует учитывать факторы внешней среды, которые связаны с изменением конъюнктуры товарного, кредитного, валютного и других рынков. Рассматриваемые тенденции нивелируют риски, произошедшие в анализируемом периоде, так как эти риски уже отражены в отчётах о хозяйственной деятельности организации.

Оценка факторов внутренней среды проводится с точки зрения полноты обеспечения производственного процесса трудовыми, материальными, финансовыми и другими ресурсами. При анализе финансового потенциала организации оцениваются денежный поток, его стабильность, запасы и оборачиваемость продукции. Для комплексной оценки потенциала организации экономический анализ текущего положения организации, основанный на рассмотрении причинно-следственных связей, позволяет выявить факторы, которые оказывают негативное или позитивное влияние на характер ее деятельности, а также способствуют формированию резервов для более полного использования структурных элементов экономического потенциала этой организации. Рассматривая факторы внутренней среды, можно оценить потенциальную способность организаций обеспечивать ликвидность и финансовую устойчивость.

Данные бухгалтерского учета могут быть использованы для обобщения информации о факторах организационного развития с применением ряда методов и приемов экономического анализа:

1. Метод сравнения;
2. Группировка;
3. Ряды динамики;
4. Графические методы;
5. Балансовый метод;
6. Метод цепных поставок.

Метод сравнения позволяет сопоставить фактические показатели, характеризующие потенциал организации, с плановыми показателями, показателями прошлых периодов и показателями передовых организаций.

В метод сравнения входит группа методов, которая позволяет обобщить внутреннюю и внешнюю составляющую предприятия. К ним относятся нормативные методы, метод аналогий и детализация.

Нормативные методы используются для оценки возможностей организации путем сравнения ее показателей с нормами, определяющими состав и содержание основных экономических показателей. Достижение нормативных показателей является важным условием использования потенциала организации, поскольку для этого определяются прогрессивные нормы, такие как время, труд, материалы и запасы.

Метод аналогий используется для сравнения различных объектов и выявления их типичных характеристик (свойств), которые способствуют реализации типовых решений. Метод аналогии подходит для оптимизации параметрических показателей экономического потенциала.

Детализация, как один из методов сравнения, позволяет разложить сложные явления на составляющие. Чем глубже она проводится, тем больше информации может получить аналитик о факторах, влияющих на уровень компетентности.

Группировка предполагает собой процесс разделения всей совокупности на небольшие группы, которые имеют однородные характеристики. Группировка классифицирует все явления и процессы, происходящие на предприятии.

Графические методы предполагают наглядное представление зависимости одних показателей от других при помощи графиков, диаграмм, таблиц.

Балансовый метод отражает соотношения двух групп взаимосвязанных процессов, итогами которых должно быть уравновешение показателей.

Метод цепных подстановок используется для оценки влияния отдельных факторов на тот или иной совокупный показатель.

Ряды динамики предполагают анализ изменения во времени числовых значений статистических показателей.

Чтобы повысить экономический потенциал предприятия нужно воздействовать на каждый его метод. Это позволит усовершенствовать деятельность всего предприятия. Другими словами, экономический потен-

циал представляет собой реальную возможность осуществления эффективной деятельности организации, предполагая при этом изменение во внутренней среде организации, и во внешней.

Наиболее правильно оценивать экономический потенциал с точки зрения конечных результатов, а именно продаж и прибыли, которые в последствии будут отражены на уровне финансового потенциала. Наибольшее развитие здесь получил факторный анализ. С помощью него строятся детерминированные или регрессионные факторные модели для определения зависимости показателей от конечных результатов деятельности организации. Факторный анализ может быть одноэтапным или многоэтапным, статическим или динамическим, а также помогает найти решение многих проблем, связанных с формированием и использованием экономического потенциала. Учитывая современные тенденции инновационного и конкурентного развития организаций, можно сделать вывод, что полезность информационных ресурсов определяется при учете баланса ресурсов, производственного и финансового потенциала. В этом случае информация имеет реальную ценность как основа для принятия обоснованных решений по эффективному использованию экономического потенциала организации.

Целью анализа экономического потенциала является оценка причинно-следственных связей внутренней структуры экономического потенциала для получения информации об эффективности хозяйственной деятельности и использования этой информации для реализации управленческих решений с целью повышения экономического потенциала на предприятии.

Экономический анализ включает в себя как традиционные принципы, так и сформированные относительно недавно. Среди таких принципов выделяют следующие:

1. Принцип научности. Данный принцип формирует базу, для обоснования деятельности организации. При этом анализ хозяйственной деятельности будет основываться на положениях теорий научного познания, экономических законах развития и общих теориях управления.

2. Принцип системности. Он позволяет рассматривать предприятие как сложную динамическую систему, где каждый её элемент будет взаимозависимым.

3. Принцип комплексности, который предполагает всестороннее изучение явлений и процессов, а также необходимость учета влияния на хозяйственную деятельность факторов как внешней среды, так и внутренней.

4. Принцип динамизма, который характеризуется рассмотрением явлений хозяйственной деятельности в динамическом аспекте и выявлением тенденций развития организации.

5. Принцип выделения узких мест и ведущего звена. Этот принцип направлен на выявление факторов и причин, оказывающих негативное или позитивное влияние на результаты экономической деятельности организации.

6. Принцип конкретности. Он обусловлен практической полезностью, значимостью и своевременностью проведения экономического анализа для

подбора информации, которая станет основой для принятия управленческих решений.

7. Принцип моделирования. Данный принцип имеет особое значение при изучении потенциала бизнес-процессов и реализуется посредством использования различных показателей. Среди них выделяют эконометрические, экономические, графические и имитационные. Реализация принципа способствует оптимизации бизнес-процессов организации и достижению эффективных показателей деятельности предприятия.

8. Принцип обратной связи. Обратная связь - это сопоставление результатов на выходе бизнес-процессов с ресурсами на входе. Если выход бизнес-процесса не соответствует входу, входные ресурсы изменяются для достижения эффективного использования экономического потенциала.

9. Принцип учета внешней среды организации. Согласно этому принципу, экономический потенциал организации формируется не только под воздействием внутренней среды, но и под влиянием внешних явлений.

В современном мире выделяют три подхода к анализу экономического потенциала предприятия:

1. Системный подход;
2. Процессный подход;
3. Ситуационный подход.

Системный подход является основополагающим при анализе формирования и использования потенциала любого предприятия. Он рассматривает деятельность организации с точки зрения входных и выходных параметров, а также позволяет анализировать все показатели экономической деятельности с точки зрения 3 параметров: начального, промежуточного и конечного.

Системный подход тесно связан с процессным подходом, который фокусируется на процессах снабжения, производства и сбыта. В последствии он декомпозирует эти процессы, тем самым переводя анализ в плоскость определения причинно-следственных связей в их развитии, что позволяет выявить узкие места в экономической деятельности организации.

Ситуационный подход также можно рассматривать как специфический метод системного подхода. Он основан на рассмотрении конкретных ситуаций, которые оказывают выраженное влияние на результаты деятельности организации. Такие ситуации возникают при анализе показателей за отчетный период, при проведении факторного анализа и при выявлении факторов, негативно влияющих на использование структурных элементов экономического потенциала.

Основной целью анализа финансового потенциала организации является оценка ее возможностей по максимизации прибыли и обеспечению финансовой устойчивости за счет использования собственных, заемных и иных источников финансирования в процессе хозяйственной деятельности. Основными составляющими формирования финансового потенциала являются собственные, инвестиционные и заемные ресурсы. К ресурсам, формирующим финансовый потенциал организации относят амортизацию, прибыль,

средства от продажи ценных бумаг и взносы в уставный капитал организации юридических и физических лиц. Инвестиционные и кредитные ресурсы привлекаются для покрытия недостатка собственных средств на обновление активов в связи с производственными потребностями предприятия (рис 1).



Рисунок 1 – Схема анализа экономического потенциала организации

Анализ экономического потенциала компании должен носить комплексный характер, который сформирует надежную информационную базу не только для простой оценки эффективности его использования, но и для составления прогнозов и правильных управленческих решений по повышению устойчивости организации.

*Список использованных источников:*

1. Балыхин М.Г. Статистический анализ экономического развития стран БРИКС / М.Г. Балыхин // Статистика и экономика. – 2020. – Т. 17, № 4. – С. 18-28. <https://cyberleninka.ru/article/n/statisticheskiy-analiz-ekonomicheskogo-razvitiya-stran-briks>
2. Попов Е.В. Цифровой потенциал предприятия / Е.В. Попов // Экономический анализ: теория и практика. – 2019. – Т. 18, № 12. – С. 2223-2236. <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=41558087>
3. Жалилов Б.С. Экономический потенциал и их значение в статистическом анализе производства предприятия / Б.С. Жалилов // Экономика и социум. – 2019. – № 5. – С. 578-583. <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskij-potentsial-i-ih-znachenie-v-statisticheskom-analize-proizvodstva-predpriyatiya>
4. Шайлиева М.М. Проблемы и тенденции развития экономического потенциала агробизнеса в регионах России / М.М. Шайлиева // Вестник московского гуманитарно-экономического института. – 2020. – № 4. – С. 288-293. <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=45657184>

*Пономарев С.В.*

*Студент 4 курса программы «Менеджмент»  
Научный руководитель: Леденёва М.В., д.э.н., доцент  
Волгоградский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова  
(Россия, г. Волгоград)*

## **АНТИКРИЗИСНЫЕ РЕШЕНИЯ ЦБ, КОТОРЫЕ ПРЕДОТВРАТИЛИ КРАХ ЭКОНОМИКИ РОССИИ**

**Аннотация.** В статье рассмотрены действия ЦБ РФ по предотвращению экономического кризиса на фоне введения санкций после со стороны Западных стран в ответ на проведение СВО.

**Ключевые слова:** ЦБ РФ, санкции, ограничительные меры, курс доллара.

В 2022 году российская экономика испытала внешнее давление, коснувшееся практически всех секторов и отраслей. Несмотря на это, официальная статистика говорит, что на сегодняшний день катастрофы удалось избежать. Деловая активность восстанавливается лучше прогнозов официальных ведомств, а предприятия и организации налаживают работу в новых условиях [6].

Экономическая динамика 2022 г. отличалась крайней неустойчивостью. Ситуация здесь формировалась при сохранении инерционных тенденций восстановления экономики после пандемии коронавируса и факторов перманентных санкционных ограничений по отношению к реальному и финансовому секторам отечественной экономики, введенных на протяжении 2022 г.

Из-за введения беспрецедентного количества санкций со стороны коллективного Запада, которые затронули различные сектора экономики РФ, но прежде всего – финансовый, население подверглось панике, бизнес был шокирован, как следствие в стране практически пропала иностранная валюта, из-за большого количества граждан, желающих ее обменять на рубли. Это в совокупности с санкциями «разогнало» курс до давно забытых 84,09 руб/доллар.

Опасения из-за возможного дефицита импортной продукции подтолкнули участников внутреннего рынка к покупке впрок нужной и не нужной им продукции, дабы сберечь личные накопления, что подстегнуло инфляционную спираль и посеяло еще большую панику. На такой благодатной почве страхи людей, переживших распад СССР и, соответственно, «сгорание» личных накоплений, получили новую жизнь и широко распространялись среди населения, заставляя снимать все безналичные деньги во избежание их «заморозки», что усилило удар по финансовому сектору. Так, только за один день 24 февраля 2022 г. россияне сняли со счетов 111 миллиардов рублей наличными. Из-за ажиотажа кредитные организации столкнулись со структурным дефицитом ликвидности [5]. В таких условиях у регулятора не было права на ошибку, нужно было действовать четко, быстро.

При этом после начала Россией спецоперации на Украине в ходе торгов на бирже стоимость американской валюты взлетела до 120 рублей, а ев-



ропейской – до 127 рублей. А падение индексов Мосбиржи и РТС стало максимальным за всю историю наблюдений. Они потеряли 40–45% [4].

Судя по действиям регулятора, он вынес большой урок из событий 2014 г. и планомерно готовился к возможности введения жестких санкций в отношении России [2].

Было предпринято несколько шагов, которые позволили стабилизировать ситуацию и самое главное погасить панику:

- приостановка выдачи иностранной валюты физическим лицам;
- приостановка торгов на бирже во избежание неоправданных потерь и спекуляций на фоне эмоциональных торгов;
- привлечение сбережений населения обратно в банки, мотивируя людей ростом ключевой ставки до 20% годовых – рекордного значения с 2003 г. [2];
- запуск мероприятий по реабилитации курса рубля, путем принуждения к продаже части доходов экспортеров в иностранной валюте;

Сам же ЦБ прогнозировал несколько худший исход событий для экономики РФ, нежели был зафиксирован на конец 2023 года, а именно:

- падение ВВП РФ по итогам 2022 года составило чуть больше 2% процентов – 2,1%. В свою очередь в апреле ЦБ РФ прогнозировал спад на уровне 8-10 %, а в августе того же года разработал три сценария динамики экономики РФ, в самом оптимистичном из них ВВП должен был сократиться на 4-6%;

- Инфляция согласно прогнозу ЦБ РФ, опубликованного в марте в аналитической статье, составит 20% на конец 2022 года, однако на деле оказалось, что инфляция составила 11,94%, что в свою очередь лучше всех трех сценариев развития, наименьшая инфляция согласно оптимистичному прогнозу 12-15 процентов [6].

Разумеется, заслуга в удержании экономики принадлежит не только ЦБ РФ, но стоит отметить, что именно оперативные и правильные действия регулятора позволили остальным органам адаптироваться к новым условиям, разобраться в обстановке, произвести ряд мероприятий, успокоить население, разработать новые маршруты поставок. Действия ЦБ не допустили обвала национального курса, остановили крах биржевых активов, предотвратили кризис ликвидности банковского сектора.

Однако есть и тревожные моменты. С весны Банк России перестал публиковать ряд показателей банковского сектора, включая и просроченную задолженность по кредитам. Безусловно, в условиях внешнего шока, экономического спада и падения реальных доходов населения качество активов российских банков оказалось под давлением.

Однако в острую фазу кризиса банкам уже по традиции помог регулятивными послаблениями сам ЦБ, а в дальнейшем деловая активность начала постепенно приходить в норму. Этому способствовало восстановление логистических и производственных цепочек, импортных потоков, а также увеличение госрасходов и переориентация сегментов на внутренний спрос. В

результате, если рост доли просроченной задолженности и присутствует в банковском секторе, его влияние на общую финансовую стабильность вряд ли будет заметным.

Влияние рестрикций на реальный сектор экономики оказалось растянутым по времени и еще скажется на развитии нашей страны, однако стоит признать, что действия ЦБ вопреки ожиданиям стран, введивших санкции, не допустили коллапса и капитуляции нашей экономики в краткосрочном периоде, о чем свидетельствуют сами представители западных стран: «Все больше западных политиков приходят к неутешительному для себя выводу – санкции против России не работают». Именно такое мнение накануне выразил глава экономического ведомства Швейцарии Ги Пармелен в интервью местному изданию Blick [1].

Министр пояснил, что введенные против нашей страны ограничения имели вполне конкретную цель. Под давлением экономических санкций Россия должна была отказаться от проведения СВО на Украине. Более того, беспрецедентные экономические ограничения не только не остановили конфликт, но и не ослабили Россию, как того хотели бы США и их партнеры. В частности, по мнению министра экономики Швейцарии, Москва ничего не потеряла от снижения экспорта нефти на Запад» [1].

Премьер-министр одной из наиболее агрессивно настроенных стран – польский политик Матеуш Моравецкий накануне заявил, что антироссийские санкции действуют на Москву весьма слабо. Он с печалью засвидетельствовал, что Россия по своим темпам развития опередила Германию. «Цены на энергоносители значительно выросли, Россия зарабатывает больше, несмотря на уменьшение объемов продаж [3].

*Список использованных источников:*

1. В Швейцарии признали, что экономические санкции против России не сработали [Электронный ресурс]. URL: <https://topwar.ru/197320-v-shvejcarii-priznali-cto-jekonomicheskie-sankcii-protiv-rossii-ne-srabotali.html>
  2. Как оценить экстренные меры Центробанка [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2022/03/02/911773-ekstrennie-meri-tsentrobanka>
  3. Объединенный Запад признал: антироссийские санкции ударили не по русским, а по тем, кто их ввел – NEWS FRONT [Электронный ресурс]. URL: <https://news-front.info/2023/02/04/obedinennyj-zapad-priznal-antirossijskie-sankcii-udarili-ne-po-russkim-a-po-tem-kto-ih-vvel/>
  4. Падение индексов стало максимальным за всю историю российского рынка [Электронный ресурс]. URL: <https://quote.rbc.ru/news/article/6217338f9a794769f119c4c2>
  5. Стальная стратегия: как Центробанку удалось удержать экономику на плаву» - журнал «профиль» [Электронный ресурс]. URL: <https://profile.ru/economy/stalnaya-strategiya-kak-centrobanku-udalos-uderzhat-ekonomiku-na-plavu-1225820/>
- ЦБ: средний уровень ключевой ставки в 2022 году может составить 7,3—8,3% годовых – Банки.ру [Электронный ресурс]. URL: <https://www.banki.ru/news/lenta/?id=10955286>

**Попов И.А.**

*студент 3 курса направления «Экономика»,  
Научный руководитель: Леденёва М.В., д.э.н., профессор  
Волгоградский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова  
(Россия, г. Волгоград)*

## **КЛАСТЕРИЗАЦИЯ ВОЛГОГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ КАК НОВЫЙ ЭТАП РАЗВИТИЯ РЕГИОНА**

**Аннотация:** в данной статье рассмотрено понятие «кластер» и проанализировано его влияния на конкурентоспособность компаний, рассмотрены его составляющие, а также проанализировано возможное влияние кластеризации на развитие Волгоградской области.

**Ключевые слова:** кластер, кластеризация, конкурентоспособность, Волгоградская область, региональная экономика.

Проблема развития экономики регионов России на сегодняшний день стоит очень остро. Снижение основных производственных показателей по отраслям, безработица, отсутствие инвестиций и финансового капитала негативно сказывается на уровне жизни в регионе, ухудшается его имидж, отсутствует приток рабочей силы и конкурентоспособность региона падает. Например, в Волгоградской области ощущается острая нехватка квалифицированных специалистов и их ориентированность на деятельность тех или иных предприятий, из-за чего компаниям довольно сложно вести свою деятельность на территории региона. Одним из выходов из сложившейся ситуации является кластеризация основных предприятий региона. Это позволит не только повысить конкурентоспособность компаний внутри региона, но и повысить его же конкурентоспособность на фоне остальных.

Понятие «кластер» ввел профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Портер. В своей работе «Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран» он обозначил кластер как «группу взаимосвязанных компаний, поставщиков, смежных отраслей и специализированных институтов, работающих в определенной области и сосредоточенных в одной географической местности» [4, с. 19]. Таким образом, кластер представляет собой систему организаций, которые взаимосвязаны областью деятельности, формирующие единую систему. Такой подход, по его мнению, приводит к синергетическому эффекту, о котором подробнее будет сказано далее.

Благодаря определению кластеру можно сформировать основные критерии его формирования:

- географическое местоположение компаний, входящих в кластер;
- взаимосвязь компаний-участников кластера между собой;
- сочетание в кластере различных по направленности институтов (промышленность, финансовые институты, университеты и тд.).

Кластерное развитие экономики – это не что иное, как организация бизнес-пространства, в котором друг с другом взаимодействуют крупные, малые предприятия, финансовый сектор, поставщики (оборудование, комплектующие и иные виды услуг), объекты инфраструктуры и другие органи-

зации. Важную роль играет синергетический эффект, который становится взаимовыгодным именно благодаря участию конкурирующих мероприятий.

Е. А. Костюченко провел «Исследование влияния кластеризации на повышение инновационной активности и конкурентоспособности организаций, регионов и национальной экономики», где выявил модель влияния кластеризации на повышение конкурентоспособности [2]. В качестве источников конкурентных преимуществ Е. А. Костюченко выделяет три группы: growth (рост), cost (стоимость), innovation (инновации).

**Growth.** За счет низких уровней издержек позволяет новым компаниям входить на рынок. Благодаря кластеру у них появляется человеческий и финансовый капитал, что позволяет наладить производственный процесс и уже на ранних стадиях быть конкурентоспособными.

**Cost.** На этой стадии снижаются логистические затраты, облегчается доступ к поставщикам, к рабочей силе, а также появляются рынки сбыта, что в свою очередь снижает затраты, трансакционные издержки и ускоряет производственный цикл.

**Innovation.** Сформировав определенный базис в виде капитала (человеческого, финансового, ресурсного), знаний и сотрудничества, компании начинают создавать инновационные продукты. Стоит отметить, что в рамках синергетического эффекта создаются комбинации из институтов разной направленности, что позволяет экспериментировать или расширять свою долю на рынке.

Повышение конкурентоспособности компаний в рамках кластера положительно сказывается на развитии региона, а также на его конкурентоспособности. Также некоторые кластеры объединяются вокруг университетов, что позволяет выпускникам трудоустроиваться в компании, а это молодой и потенциальный человеческий капитал, который будет повышать не только эффективность предприятий и компаний, а также будет генерировать идеи и создавать инновации.

Зарубежная практика показывает, что кластерный подход используется во множестве западных стран. О. Л. Ксенофонта в своем исследовании приводит основные отраслевые направления, вокруг которых формируются кластеры [3]:

- электронные технологии, связь, информатика;
- строительство;
- агропроизводство и пищевое производство;
- нефтегазовый комплекс и химия;
- легкая промышленность;
- энергетика;
- здравоохранение;
- фармацевтика, косметика и др.

Таким образом, выделив особенности региона можно сформировать направленность кластерных инициатив. И хоть это трудоемкий и затратный

по времени процесс, за счет поддержки местных властей можно сформировать базис для объединения в кластеры.

В Волгоградской области ведущими отраслями промышленности являются [1]:

- машиностроение и металлообработка;
- металлургическая промышленность;
- химическая и нефтехимическая промышленность;
- прочие отрасли.

Можно наблюдать выраженную специализацию на тяжелой промышленности. Вокруг предприятий и заводов в каждой отрасли можно сформировать кластеры. Даже несколько предприятий могут объединиться в рамках кластера, что позволит запустить процессы, описанные выше. Либо сформировать в регионе один большой кластер или несколько кластеров, что, в итоге, объединит множество разрозненных компаний, сформирует новые, задействует трудоспособное население и привлечет финансовый капитал. Впоследствии, при увеличении масштабов кластера, который сначала будет ориентирован на внутренний рынок, появится экспортный потенциал. Экспортоориентированность компаний, а также импортозамещение в рамках кластера положительно повлияют на экспорт, а также позволят кластеру избавиться от зависимости от зарубежных комплектующих или материалов. На основе вышесказанного можно сделать предположение, что создание подобного рода системы и налаживание ее грамотного функционирования положительно скажется на позиционировании кластера как бренда. Это позволит выйти на международный рынок с качественной продукцией и повысить доходы региона за счет наращивания экспорта.

Подводя итог вышесказанному, можно сказать, что кластеризация является эффективным способом увеличения конкурентоспособности и эффективности компаний внутри региона. Сам же регион по мере увеличения компаний и их прибыли сможет развиваться за счет налогов, а также повышать свою конкурентоспособность на фоне остальных, что положительно скажется на ведении бизнеса, а также на уровне жизни в целом.

*Список использованных источников:*

1. Волгоградская область – промышленность и предприятия Волгоградской области [Электронный ресурс]. URL:<https://metaprom.ru/regions/volgogradskaya-obl.html>
2. Костюченко Е.А. Исследование влияния кластеризации на повышение инновационной активности и конкурентоспособности организаций, регионов и национальной экономики [Электронный ресурс]. URL:[https://elib.psu.by/bitstream/123456789/18567/1/Костюченко\\_c325-329.pdf](https://elib.psu.by/bitstream/123456789/18567/1/Костюченко_c325-329.pdf)
3. Ксенофонтова О.Л. Опыт зарубежных стран по созданию и функционированию кластеров: модельный подход [Электронный ресурс]. URL:<https://cyberleninka.ru/article/n/opyt-zarubezhnyh-stran-po-sozdaniyu-i-funktsionirovaniyu-klasterov-modelnyu-podhod/viewer>
4. Портер, М. Международная конкуренция: Конкурентные преимущества стран / Майкл Портер. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 947 с.
5. Савина, С.А. Развитие регионального агропромышленного кластера на основе государственного и частного партнерства/ Савина С.А., Калашников Д.В., Земскова О.М.//

Экономика, предпринимательство и право. – 2021. – Том 11. – № 5. – doi: 10.18334/epp.11.5.112115. [Электронный ресурс]. URL <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=45849452>

**Попова О.В.**

*Бакалавр 3 курса направления «Экономика»  
Научный руководитель: **Кравченко Е.Н.**, к.э.н., доцент  
Волгоградский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова  
(Россия, г. Волгоград)*

## **ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ КОНЦЕПЦИЙ ОБ ЭКОНОМИЧЕСКОМ ПОТЕНЦИАЛЕ**

**Аннотация.** В статье рассмотрены концепции, отражающие взгляд учёных-экономистов на понятие экономического потенциала. Показано развитие мнений о данном определении и изучено их влияние на современную трактовку.

**Ключевые слова:** анализ, экономика, экономический потенциал, ресурсы.

В современном мире важно развивать экономику страны, потому что это нужно для повышения качества жизни населения в ней, увеличения объёма ВВП и экономического потенциала государства в целом. Для улучшения этих показателей экономического роста следует знать об экономическом потенциале страны, изучать возможности его роста.

Чтобы разобраться в данной теме, необходимо изучить историю развития концепций об экономическом потенциале, именно этой теме уделено внимание в работе.

Знания о возможностях сложившейся системы экономики всегда были непростыми и разнообразными. Экономический потенциал так же важен, как другие базовые понятия, к примеру, основные факторы производства: труд, капитал, информация, земля, предпринимательские способности [3].

Для понимания определения «экономический потенциал» важно обратить внимание на происхождение слово «потенциал». Оно переводится с латинского как «возможность, мощь, сила». Исходя из этого, существует точка зрения, что потенциал содержит в себе систему средств, возможностей, которые способны помочь в реализации определённой задачи [3].

Впервые экономическим потенциалом заинтересовались в 1970-1980 годах, именно тогда появились первые формулировки определения, структура, анализ экономического потенциала [1].

Многие экономисты изучали определение экономического потенциала, хотелось бы рассмотреть несколько точек зрения.

Впервые обратил внимание на экономический потенциал В.С. Немчинов. Это экономист советского периода, который стал основоположником экономико-математического направления в экономической науке. Он увлекался статистикой, поэтому уделял большое внимание показателям, способным улучшить экономический потенциал. Немчинов считал, что определение потенциала страны важно для прогнозирования развития экономики. Он утверждал, что на темпы роста эффективности сельского хозяйства оказы-

вают влияние сформировавшаяся национальная экономика, её показатели. Немчинов считал это структурными потенциалами каждого предыдущего периода. Также учёный определил задачу для достижения экономического роста: необходимо обеспечить изменение потенциалов расширенного воспроизводства. Именно расширенное воспроизводство экономист считал фундаментом экономической теории. Другими словами, следует анализировать потенциал и во время постановки народнохозяйственных задач, и при составлении плана развития экономики страны. В современном мире взгляды Немчинова лежат в основе многих исследований учёных, он внёс вклад в формирование теории об экономическом потенциале, связанном с выявлением плановых пропорций и способов для развития экономической и социальной сфер [4].

С Немчиновым был согласен и Н.П. Федоренко – учёный-экономист, организовавший экономическую науку в СССР. Мужчина утверждал, что понятие экономического потенциала оказывала большое влияние не только на постановку оперативных целей, но и на определение долговременной стратегии развития, на планирование и прогнозирование изменений в национальной экономики в долгосрочной перспективе [4].

Вторую точку зрения разработал профессор Московского государственного университета, советский учёный-экономист и общественный деятель Борис Михайлович Мочалов. Он считал, что экономический потенциал можно понимать как возможность отраслей народного хозяйства стать участником экономической деятельности, к примеру, быть способными к производству промышленной, сельскохозяйственной продукции, готовность удовлетворять потребности населения при помощи оказания качественных услуг, перевозить грузы, выполнять капитальное строительство. Эта позиция содержит мысль о существовании народного хозяйства как полноценного субъекта экономической деятельности, влияющего на экономический потенциал страны [2].

Третья позиция основывается на том, что в экономический потенциал входят только имеющиеся у страны или предприятия ресурсы. Они могут использоваться, а могут не использоваться. Её разработали Б.П. Плышевский и А.Н. Цыгичко – учёные-экономисты СССР. Они не считали, что ресурсы способны показать экономический потенциал страны в полной мере, однако связывали их с изменениями экономики. Важно отметить, что средства предприятия или страны не определяют величину или границы роста экономики, потому что каждый вид ресурсов полезен по-разному, они оказывают неодинаковое влияние. Это связано с тем, что имеющиеся средства не всегда используются рационально и в полной мере. Даже схожие по численности и качеству ресурсы могут в разной степени влиять на экономику разных предприятий и стран. Из этого следует, что понятие ресурсов более узкое, чем определение потенциала [3].

В качестве примера можно привести технологию производства продукции. На разных предприятиях она обязательно станет отличаться, потому что на это влияет оборудование, закупленное фирмой, квалификация работ-

ников, задачи, поставленные управляющим, качество товаров. Также и с персоналом: навыки, полученные человеком во время обучения, будут в неодинаково полезны при рыночной и при командной экономике, его квалификация будет ощущаться в двух странах по-разному.

Спустя некоторое время Б.М. Мочалов выдвинул другое мнение об экономическом потенциале. Он связал потенциал страны с её экономической мощностью, то есть раскрыл это понятие при помощи реального уровня развития экономики. Учёный-экономист подчеркнул, что важно следить за экономической мощностью, чтобы обобщить её в дальнейшем при помощи анализа потенциала экономики страны. Из этого следует, что проанализированный экономический потенциал страны способен охарактеризовать действительное положение производственных сил государства в определённый период. Для определения экономического потенциала необходимо рассчитать некоторые показатели. Мочалов установил, что важно знать численность населения, количество трудовых ресурсов и рабочей силы, изучить основные производственные и непроизводственные фонды, а также валовой национальный доход и валовой общественный продукт [5].

Пятое мнение рассматривает отношения между хозяйствующими субъектами. На экономический потенциал страны влияют экономические и производственные связи между фирмами или странами. Этой точки зрения придерживался Л.И. Самоукин – учёный-экономист. Он считал, что потенциал экономики страны заключается во всех группах субъектов экономики, в любой общественно-экономической формации. Это могут быть отношения среди персонала, различных рабочих групп, административной составляющей предприятия, организаций, целых отраслей народного хозяйства. Такие коммуникации возникают из-за необходимости создания значимых благ и услуг, важных для удовлетворения потребностей общества. Из-за данной точки зрения понятие потенциала стало обширнее, потому что теперь в него входили не только ресурсы, необходимые для производства, такие как сырьё, материалы, экономические показатели, но и трудовые ресурсы. Определение стало более обобщённым, его суть была передана не так конкретно, это стало причиной потери прикладной ценности [4].

Далее хочу обратить внимание на изучение экономического потенциала группой учёных, у которых было схожее мнение о нём. К.М. Миско определял потенциал через знания общества внутренних процессов производства. Он считал, что именно при помощи этой информации возможно увеличить темпы роста как страны, так и предприятия. Учёный утверждал, что в человеке заложен потенциал, который нужно развить, чтобы добиться успехов в экономической сфере. Эти возможности в итоге окажутся реализованы в процессе практической деятельности.

У экономиста А.Н. Люкшинова похожий взгляд на экономический потенциал. По его мнению, это способность предприятия выпустить максимально возможное количество продукции благодаря рациональному мышлению человека. Именно так будет реализован управленческий потенциал, который преобразуется в экономический.



Т.Ф. Рябова утверждала, что в потенциал предприятия или страны входит всё количество имеющихся производственных факторов, умственных способностей, запасов и возможностей, при помощи которых можно произвести большое количество продукции, способной удовлетворить потребности всего населения страны [5].

У суждений этой группы учёных есть несколько недостатков, хочу проанализировать их. Можно согласиться с тем, что экономический потенциал способен обеспечить удовлетворение потребностей большинства населения, но рассмотрение в совокупности производственных факторов, интеллекта и резервов не даст чёткого результата, способного помочь проанализировать экономический потенциал в полной мере. Также управленческий потенциал – отдельный вид анализа экономической деятельности, его эффективнее всего рассматривать отдельно от экономического, чтобы увидеть связь экономического и управленческого потенциалов, выявить проблемные зоны и в дальнейшем улучшить их.

На данный момент актуально мнение о том, что экономический потенциал определяет способность субъекта экономики осуществлять хозяйственную деятельность, нацеленную на получение результата, удовлетворяющего и субъекта, и общество [1].

В заключение хотелось бы отметить, что экономический потенциал страны или предприятия можно рассмотреть в качестве источника роста национального продукта, дохода, результата установившихся производственных отношений, показателя максимальных возможностей производства материальных и нематериальных благ, фактора роста национального богатства, средства удовлетворения общественных потребностей в экономике.

*Список использованных источников:*

- 1 - Вагин, В.Д. Экономический потенциал территории Российской Федерации / В.Д. Вагин. – ЭБС «Лань». – 2020. – 408 с.
- 2 - Герасимов, В.В. Управление социально-экономическим развитием потенциала городских образований / В.В. Герасимов, О.С. Ковалёва, А.А. Волосский. – ЭБС «Лань». – 2021. – 164 с.
- 3 - Конотопов, М.В. Экономическая история: Учебник / М.В. Конотопов. – ЭБС «Лань». – 2022. – 604 с.
- 4 - Кудрин, А.Л. Экономическое развитие России. Том 1 / А.Л. Кудрин. – ЭБС «Лань». – 2020. – 400 с.
- 5 - Яковлева, М.А. Ресурсный потенциал мировой экономики: Учебное пособие / М.А. Яковлева. – ЭБС «Лань». – 2020. – 35 с.

*Страндстрем Е.Б.*

*соискатель кафедры терапевтической стоматологии  
ФГБОУ ВО «Российский национальный исследовательский медицинский  
университет имени Н.И. Пирогова»  
(Россия, г. Москва)*

## **РАСПРЕДЕЛЕНИЕ КОСВЕННЫХ РАСХОДОВ МЕДИЦИНСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ В РАМКАХ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА**

**Аннотация.** В статье обозначены основные направления управления затратами медицинских организаций России, выявлены проблемы персонифицированного учета затрат на оказание медицинской помощи, а также приведена методика распределения косвенных затрат на оказание медицинской помощи.

**Ключевые слова:** управление финансами, центры затрат, доходные центры, калькуляция, оказание медицинской помощи, финансовые результаты.

В соответствии с нормативно-правовой базой организации финансового (бухгалтерского) учета в медицинских организациях под затратами понимается любое выбытие активов и/или возникновения финансовых обязательств, которые приводят к уменьшению имущества организаций. С учетом специфики финансирования здравоохранения в России медицинские организации должны осуществлять не только отдельный учет затрат на оказание медицинской помощи в разрезе источников финансирования, но и осуществлять персонифицированный учет затрат, которые должны быть сгруппированы в пять групп: материальные затраты (лекарства и медикаменты, перевязочные средства, реактивы и химикаты, мягкий инвентарь, изделия медицинского назначения, продукты питания, медицинские инструменты, топливо и нефтепродукты, прочие материальные запасы); затраты на оплату труда (заработная плата как медицинского, так и немедицинского, в том числе управленческого персонала; отчисления на социальные нужды (определяемые в долевым соотношении с фондом оплаты труда работников и направляемые в ПФР России, ФСС, ОМС и фонд страхования от несчастных случаев); амортизация (по основным средствам и нематериальным активам); прочие затраты (затраты, которые не вошли в приведенные выше группы) [1].

Однако распределение затрат по обозначенным группам не позволяет в рамках ведения управленческого учета определять стоимость оказания единицы медицинской помощи, поскольку не позволяет достоверно определить затраты, непосредственно связанные с оказанием *i*-тых видов медицинских расходов (прямые затраты), а также затраты, либо связанные с оказанием нескольких видов медицинских услуг (косвенные основные), либо не имеющие отношения к оказанию медицинской помощи и связанные с управлением или содержанием помещений (косвенные накладные) [2].

Железнякова И. А. отмечает, что в настоящее время при организации учета затрат в медицинских организациях отсутствуют современные единые методические положения, позволяющие регламентировать процессы распределения затрат на прямые и косвенные [3]. Единственный нормативно-правовой акт, регламентирующий распределение косвенных расходов в уч-

реждения здравоохранения, исходил в 2013 г. от ФФОМС РФ и носил рекомендательный характер [4]. В целях более качественного анализа расходов лекарственных средств и изделий медицинского назначения необходимо ввести персонифицированный учет затрат, однако во многих организациях распределение затрат на прямые и косвенные (с выделением косвенных основных и косвенных накладных) носит поверхностный характер. Многие ученые отмечают, что недостаточная организация экономических служб в учреждениях здравоохранения, определенная сложностями либо технического, либо экономического, либо образовательного характера (или их сочетанием), ставит под сомнение обоснованность затрат на оказание медицинской помощи по различным источникам финансирования, убыточности платных медицинских услуг, неустойчивому финансовому состоянию медицинских организаций и сложностям планирования финансовых ресурсов оказания медицинской помощи в рамках ОМС на уровне государства и его регионов, городов федерального значения [5, 6, 7].

Современными задачами управления затратами в медицинских организациях являются:

- определение затрат по основным функциям и уровням управления (не представляется сложным, поскольку данные расходы относятся к условно-постоянным и являются регулируемыми);

- определение прямых и/или косвенных основных затрат по отдельным сегментам и медицинским отделениям (подразделениям) организации, выбор базы распределения косвенных затрат;

- исчисление (калькуляция) затрат на единицу оказания медицинской помощи (на одного пролеченного больного, одно посещение и т.д.);

- подготовка методической и информационной базы, которая позволяла бы более оперативно оценивать затраты по центрам затрат и центрам доходов, сопоставлять (контролировать) нормативные затраты с фактическими и принимать своевременные управленческие решения;

- поиск резервов снижения затрат по центрам затрат и центрам доходов на всех этапах оказания медицинской помощи и/или управленческих процессов;

- периодическая работа в направлении нормирования затрат и т.д.

Обязательным условием эффективного управления затратами является анализ динамики и структуры затрат по элементам, по источникам финансирования, по центрам ответственности, а также контроль/сопоставление фактических затрат с нормативными, выявление причин отклонения себестоимости с выделением следующих факторов (факторный анализ удельной себестоимости должен осуществляться в разрезе видов медицинской помощи): количество и стоимость/цена потребляемых ресурсов как на оказание медицинской помощи, так и перераспределяемых на нее накладных расходов, количество и структура оказанных медицинских услуг, величина базы распределения в разрезе доходных центров.

В представленной таблице приведен условный пример определения влияния факторов (фонд заработной платы администрации учреждения;

удельный вес фонда заработной платы персонала N отделения в общем фонде заработной платы доходных центров; количество оказанной медицинской помощи N отделением) на изменение себестоимости единицы оказанных услуг N отделения за счет накладных расходов.

Таблица 1 – Распределение накладных расходов и прирост удельной себестоимости услуг N отделения

Показатели	2021 г.	2022 г.	
		всего	% к 2021 г.
Фонд заработной платы административно-хозяйственного персонала, тыс. руб.	33554	43999	131,13
Фонд заработной платы персонала доходных центров, тыс. руб.	57998	80363	138,56
в т.ч. N отделения	1647	2871	174,32
Удельный вес фонда заработной платы работников N отделения в общем фонде заработной платы персонала доходных центров, %	2,84	3,57	x
Сумма накладных расходов, отнесенная на себестоимость услуг N отделения, тыс. руб.	953	1572	164,97
Количество оказанных услуг N отделения, койко-дни	18742	19864	105,99
Сумма накладных расходов, отнесенная на себестоимость услуг N отделения, руб./ед.	50,84	79,13	155,65

Определение влияние факторов было осуществлено способом абсолютных разниц. Величина накладных расходов, отнесенная на себестоимость услуг N отделения, за анализируемый период увеличилась с 50,84 руб./койко-день до 79,13 руб./койко-день или на 55,65%. Основным фактором изменения является удельный вес фонда заработной платы персонала N отделения в общем фонде заработной платы персонала доходных центров: увеличение данного показателя с 2,84% до 3,57% привело к изменению суммы накладных расходов на 17,2 руб./койко-день. Фактор изменения фонда заработной платы административно-хозяйственного персонала повлиял на изменение удельной величины накладных расходов на 15,83 руб./койко-день. Увеличение количества оказанных услуг N отделением с 18742 койко-дней до 19864 койко-дня отрицательно повлияло на сумму накладных расходов (-4,74 руб./койко-день).

Таким образом организация персонифицированного учета затрат по подразделениям медицинских организаций, анализ и контроль, выявление причинно-следственных связей изменения расходов является важным элементом рациональной экономической работы. Персонифицированный учет позволяет повысить прозрачность производственных и управленческих процессов не только на уровне учреждений, но и повысить качество планирования и прогнозирования на уровне страны, ее регионов и городов федерального значения.

*Список использованных источников:*

1. Положение по бухгалтерскому учету «Расходы организации» (ПБУ 10/99) [Электронный ресурс]. URL: [https://minfin.gov.ru/ru/document?id\\_4=2269](https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=2269)
2. Воробьев, С.П. Особенности распределения косвенных расходов в медицинских организациях / С.П. Воробьев, В.В. Воробьева, И.В. Куликова // Ученые записки Алтайского филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. – 2021. – №18. – С. 44-51.
3. Железнякова, И.А. Персонифицированный учет затрат в управленческом учете медицинских организаций / И.А. Железнякова, Л.А. Ковалева, Т.А. Хелисупали // Фармакоэкономика. современная фармакоэкономика и фармакоэпидемиология. – 2019. – Т.12, №1. – С. 55-59.
4. Письмо ФФОМС от 23.07.2013 № 5423/21-и «О методике включения в тариф на оплату медицинской помощи расходов на содержание медицинской организации...» [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_151558/675e12c9fd3b](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_151558/675e12c9fd3b).
5. Воробьев, С.П. Динамика и структура кредиторской задолженности медицинских организаций региона / С.П. Воробьев, В.В. Воробьева // Экономическое развитие региона: управление, инновации, подготовка кадров. – 2021. – №8. – С. 81-83.
6. Дергачев, Е.С. Оценка инновационного потенциала учреждения здравоохранения / Е.С. Дергачев // Современный менеджмент: проблемы, анализ тенденций, перспективы развития: Материалы международной научно-практической конференции. – Волгоград: ООО «Сфера», 2019. – С. 36-40.
7. Тарлыгина, Д.А. Формирование инновационного подхода управления в системе здравоохранения России / Д.А. Тарлыгина // Современный менеджмент: проблемы, анализ тенденций, перспективы развития: Материалы IV международной научно-практической конференции. – Волгоград: ООО «Сфера», 2022. – С. 36-38.

*Тихонов А.А.*

*магистрант I курса программы «Менеджмент»*

*Научный руководитель: Савицкая О.Е., канд.экон.наук*

*Волгоградский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова*

*(Россия, г. Волгоград)*

## **УПРАВЛЕНИЕ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА**

**Аннотация.** В статье описываются последствия неэффективного управления предприятий в преодолении кризиса. Проанализирован менеджмент предприятий в условиях цифрового экономического уклада, который активно реагирует на изменения внешнего мира, формирует бизнес-процессы прозрачно, применяет эффективную систему управления знаниями и мотивации персонала, и учитывает особенности управления предприятием в условиях активной трансформации экономики.

**Ключевые слова:** управление организацией, кризисное состояние, менеджмент предприятия, управление персоналом.

Под кризисной ситуацией понимается драматическое развитие внешним и внутренним состоянием предприятия, когда привычные методы управления становятся неэффективными, а порой губительными. Для того чтобы преодолеть условия кризиса персоналу необходимо придерживаться особого психологического настроения, а руководителю применять иные управленческие команды для выживания. Любое управление организацией представляет собой серию непрерывных взаимосвязанных действий начиная от

выбора целей существования предприятия, до определения способов их достижения, сроков, исполнителей и ресурсов, также учитываются элементы побуждения персонала работать. Процесс управления организацией выстраивается по критериям рациональности, экономии времени и ресурсов, максимальной эффективности, а технология управления предприятием включает в себя выбор и реализацию определенной последовательности, параллельности, комбинации операций при разработке управленческого решения [2, с.50].

Управление организацией в условиях кризиса характеризуется технологическими схемами, учитывающих дефицит времени, снижение уровня управляемости, наличие конфликта интересов, высокую степень неопределенности и риска, сложное переплетение различных проблем, давление внешней среды, снижение конкурентоспособности. Под современной организацией в рыночных условиях понимается некий гибрид накопленного человечеством опыта, сочетание различных разработанных ранее моделей функционирования организаций. Большинство российских предприятий не имеют привычки анализировать собственную управленческую деятельность, что приводит к проблемам экономической деятельности. Низкое качество управления организацией проявляется идентично и единообразно для большинства хозяйствующих единиц, выражается в виде отсутствия четкости определения целей, миссии, ценностей организации, несогласованности в работе подразделений (отделов), процесс управления бюрократизован, нерационального использования имеющихся ресурсов, ослабленный или чрезмерный контроль, большой объем «текучки», не дающей возможности для анализа ситуации и для работы на перспективу, дублирование в принятии решений [4, с.55].

Общая схема управления современной организацией в условиях кризиса представлена на рисунке 1.

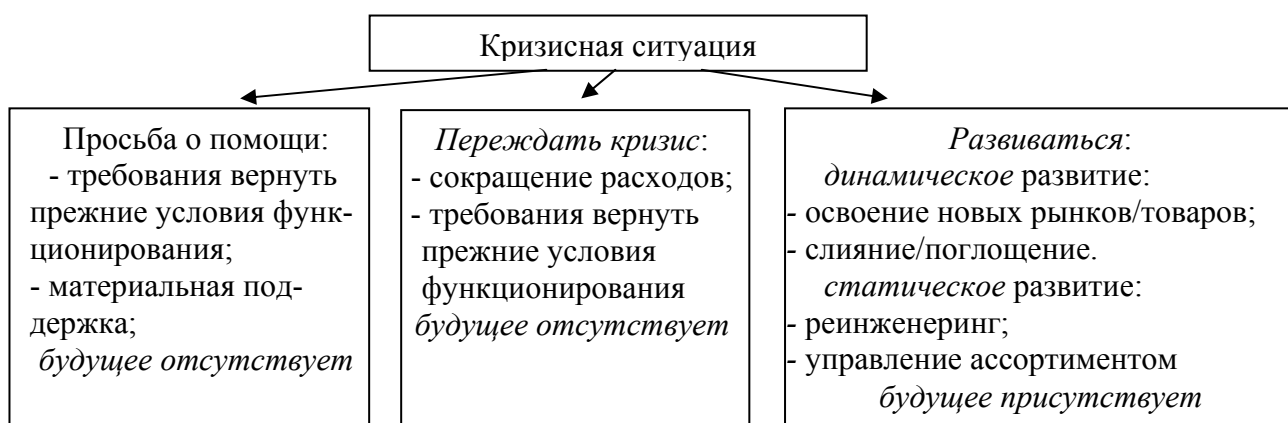


Рисунок 1 – Схема стратегий существования предприятий в условиях кризиса

Для того, чтобы диагностировать причины кризиса проводят анализ внешних факторов (макросреду) и конкурентной среды предприятия. Полученная информация о внешней среде, обобщается методом формирования

сценариев, т. е. реалистического описания того, какие тенденции могут проявиться в той или иной отрасли в будущем. Сценарии предоставляют возможность определения серьезных факторов внешней среды, которые предприятие контролировать напрямую.

Любое проявление кризисной ситуации на предприятии является признаком либо слабой стратегии, либо плохого управления, или того и другого вместе. Преодоление кризиса требует сплоченной и эффективной работы управленческой команды. Трудности на пути преодоления кризиса зависят не только от неблагоприятного воздействия внешних факторов, но и от низкой дееспособности руководства компании. Невозможно выстраивать какую-либо программу действий без учета поведения сотрудников компании в условиях разразившегося кризиса. Недостаток поддержки действий руководства со стороны работников организации существенно затрудняет успешную реализацию стратегии по выходу из кризисной ситуации. Среди основных причин, способствующих ослаблению этой поддержки, чаще всего выступают: неуверенность сотрудников компании в завтрашнем дне, страх потери работы; ухудшение имиджа руководства в глазах персонала организации; отсутствие у персонала заинтересованности в достижении поставленных руководством целей; непонимание работниками сущности мероприятий, поставленных задач; негативный прошлый опыт; углубление социальной напряженности внутри предприятия; руководство своевременно не доводит до работников информации, которая в условиях кризиса интересует людей в первую очередь [2, с.177].

Эффективный информационный обмен между руководством и сотрудниками компании особенно важен в период запуска антикризисной программы, когда безудержное распространение слухов может свести на нет все усилия [1, с.3992]. Необходимо, чтобы информация, доводимая до сотрудников, была понятна и многократно повторялась для лучшего усвоения. Как бы не различались причины кризисов и условия, в которых они разворачиваются, действия менеджмента, направленные на вывод своей компании из кризиса, всегда подчиняются определенной логике.

Все трудности современная организация способна преодолеть при условии своевременного отслеживания угроз внешней среды. Антикризисная стратегия деятельности будет носить эффективный характер если она совместится с уже адаптированной структурой сбалансированных целей деятельности. Особую роль в преодолении кризисной ситуации могут оказать внешние специалисты, новые управляющие. Таким образом, выход из кризисной ситуации взаимосвязан с устранением вызвавших его причин, а стратегия и тактика будет коллаборировать с процессом планирования будущей деятельности предприятия. Разработка стратегии выступает непрерывным процессом и предполагает уяснение текущей стратегии и анализ портфеля продукции, а выбор стратегии осуществляется на основе анализа внешней и внутренней среды предприятия.

*Список использованных источников:*

1. Обыденков А.Ю. Гибкие методы управления в современных организациях // Креативная экономика. – 2021. – Том 15. – № 11. – С. 3989-4008. – doi: [10.18334/ce.15.11.113834](https://doi.org/10.18334/ce.15.11.113834)
2. Пожаров, А. Ю. Планируемые изменения в сфере малого и среднего предпринимательства в 2022 году / А. Ю. Пожаров. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2022. — № 11 (406). — С. 177-178.
3. Савицкая О.Е. Цифровая экономика как инновационное развитие предпринимательства // Современные инновационные технологии и проблемы устойчивого развития в условиях цифровой экономики // Сборник статей XV международной научно-практической конференции. Минск, 2021. – С. 49 -50
4. Тумин В.М, Зенкина Е.В, Костромин П.А, О стратегическом развитии и управлении организациями // Экономика, менеджмент, предпринимательство . Цифровая трансформация бизнеса, №3 (53) - 2022. – С. 51-61



## СЕКЦИЯ 6 СОВРЕМЕННЫЕ ВОПРОСЫ ЛОГИСТИКИ

*Архангельская Е.Г.*

*к.ю.н., доцент*

*Ташкентский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова*

*(Узбекистан, г. Ташкент)*

### **СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ЭКОНОМИКО-ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ПРИМЕНЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ТРАНСПОРТНОЙ ЛОГИСТИКЕ В РЕСПУБЛИКЕ УЗБЕКИСТАН**

**Аннотация.** В статье затрагиваются актуальные вопросы дальнейшего развития транспортной логистики в Республике Узбекистан. Рассмотрены современные тенденции экономико-правового регулирования логистической деятельности и применения инновационных технологий в Республике. Сделаны выводы о необходимости принятия конкретных мер для эффективного стимулирования и дальнейшего развития транспортной логистики в Республике Узбекистан.

**Ключевые слова:** стратегия реформирования, транспортная логистика, законодательство, цифровизация, облачные технологии.

В настоящий период актуальным направлением дальнейшего социально-экономического развития Республики Узбекистан является обеспечение эффективной, ресурсосберегающей экономики. Системные реформы, проводимые под руководством Президента РУз Ш.М. Мирзиёева, направленные на либерализацию и модернизацию национальной экономики, способствуют последовательной интеграции Республики Узбекистан в глобальное мировое хозяйство. В Республике первостепенное значение уделяется повышению конкурентоспособности производимой продукции и экспортного потенциала страны.

В связи с этим приняты дополнительные опережающие меры по созданию благоприятных условий для дальнейшей диверсификации внешне-торговых маршрутов, формированию альтернативных, максимально эффективных транзитных коридоров, обеспечивающих выход экспортной продукции на перспективные международные рынки.

Развитие транспортной отрасли в Узбекистане имеет стратегическую значимость. Поэтому в Республике предприняты масштабные меры, направленные на развитие транспортной инфраструктуры на национальном и региональном уровнях, а также проводится последовательная работа по её интеграции в международную транспортную систему.

Так, в целях повышения транспортно-логистического потенциала страны укрепляется институциональная основа и нормативно-правовая база данной отрасли. Совершенствуется национальное законодательство в сфере транспорта. Приняты Законы Республики Узбекистан «О транспорте», «Об автомобильном транспорте», «О железнодорожном транспорте», «О город-

ском пассажирском транспорте», «Об автомобильных дорогах», Воздушный Кодекс Республики Узбекистан и другие нормативно-правовые акты с целью оптимизации механизмов регулирования рынка транспортных услуг.

Указом Президента Республики Узбекистан от 1 февраля 2019 г. было создано Министерство транспорта, которое определено в качестве органа государственного управления по выработке и реализации единой государственной политики в области развития автомобильного, железнодорожного, воздушного, речного транспорта, метрополитена, а также дорожного хозяйства.

В рамках реализации «Комплексной программы совершенствования транспортной инфраструктуры и диверсификации внешнеторговых маршрутов перевозки грузов на 2018-2022 гг.» в Узбекистане осуществлялась системная работа по совершенствованию двусторонней договорно-правовой базы и практической реализации международных договоренностей, развитию новых транспортно-транзитных коридоров и сети логистических центров, расширению парка автотранспортных средств и воздушных судов. Приняты меры по формированию условий для эффективной перевозки и обработки грузов как в Республике Узбекистан, так и в сопредельных странах.

В настоящее время разрабатывается «Стратегия развития транспортной системы Республики Узбекистан до 2035 года», которая предусматривает:

- 1) создание условий для резкого роста объемов и качества пассажирских и грузовых перевозок;
- 2) совершенствование системы управления транспортным сектором;
- 3) внедрение принципиально новых подходов к подготовке, переподготовке и повышению квалификации работников транспортной системы.

Следует отметить, что в результате предпринимаемых мер наблюдается определенный рост грузоперевозок и пассажиропотоков. Перевозка грузов всеми видами транспорта в 2019 г. увеличилась на 6,1% и составила 1,31 млрд. т., перевозка пассажиров всеми видами транспорта выросла на 2,7%, составив 6,1 млрд. чел. Рост грузооборота в 2022 г. отмечен на 100,6%[4].

Сегодня благодаря современной транспортной системе и созданной для них инфраструктуре активно развиваются торговые отношения как между регионами, так и различными странами мира. Огромное значение в развитии этих отношений имеет транспортная логистика. Не случайно именно систему логистики называют артерией экономики.

От правильно налаженной работы этой системы и оптимизации движения готовой продукции и сырья на внутреннем рынке зависит своевременная доставка товаров и услуг клиентам, стимулируется конкуренция на рынке. На внешнем же рынке повышается экономическая конкурентоспособность страны, что способствует ускорению процесса интеграции Узбекистана в мировую экономику.

Уделяя большое внимание развитию и диверсификации международных транспортных коридоров, Президент Республики Узбекистан Ш.М.

Мирзиёев отметил, что в этом 2022 году продукция Республики Узбекистан вышла на 32 новых рынка, также ускоряются процессы, связанные со вступлением во Всемирную торговую организацию [1].

Таких результатов республика добилась благодаря тому, что в стране оказывается всесторонняя поддержка предприятиям-экспортерам. Ведь для развития экономики своевременная и качественная доставка товаров и продукции важна не меньше, чем его производство. Когда в мире остро ощущаются проблемы логистики, - этот вопрос в настоящее время является наиболее актуальным.

Следует отметить, что по данным 2021 года в Индексе эффективности логистики Всемирного банка Республика Узбекистан поднялась на 19 позиций. Стратегия развития Нового Узбекистана на 2022-2026 годы также предусматривает развитие рынка транспортных и логистических услуг и инфраструктуры, доведение уровня электрификации железнодорожной инфраструктуры до 60 процентов, расширение «зеленых» коридоров и транзитных возможностей для осуществления внешней торговли, а также увеличение объема транзитного грузооборота до 15 млн тонн [5].

В настоящий период развитие транспортной системы и логистики играет все более значимую роль в обеспечении экономического роста экономики и соответственно, предприятий и организаций, развития системы транспорта и логистики. В Стратегии развития Нового Узбекистана поставлены задачи по обеспечению высоких темпов роста отраслей экономики, увеличение доли промышленности в валовом внутреннем продукте и рост объема производства промышленной продукции в 1,4 раза. Важным направлением является развитие цифровой экономики в качестве основного «драйвера» с обеспечением увеличения ее объема как минимум в 2,5 раза.

Решение поставленных задач по охвату всех населенных пунктов и магистральных автомобильных дорог широкополосными сетями путем дальнейшего развития цифровой инфраструктуры, привлечение на основе государственно-частного партнерства инвестиций в объеме 14 миллиардов долларов США в энергетическую, транспортную сферу и другие отрасли безусловно будет способствовать развитию транспортной инфраструктуры и логистики [5].

Несомненно, что для ускоренного развития транспортной логистики в Узбекистане требуется не только ее теоретическое осмысление, но и изучение социально-экономических условий, учет при формировании законодательно- организационных предпосылок развития этого сектора в будущем.

На современном этапе развития общества особенно актуальны многочисленные проблемы организации транспортно-логистической деятельности предприятий. От правильного применения логистического подхода с целью оптимизации процессов транспортной логистики на предприятиях зависит эффективность их деятельности и в итоге- дальнейшее развитие отраслей экономики.

Полагаем, что следует согласиться с теми авторами, считающими, что принципы логистики означают сети услуг, которые поддерживают физиче-

ское перемещение товаров, трансграничную и внутригосударственную торговлю. Это не только перевозки, но и складирование, посредническая деятельность, оперативная доставка, терминальные операции, а также обработка и управление соответствующей информацией [3, с.1].

Безусловно, вопросы эффективности логистики признаются одним из ключевых факторов развития как торговой логистики предприятий, так и экономики в целом. В настоящее время Узбекистан владеет огромным транспортным потенциалом. В сфере транспорта по состоянию на 1 апреля 2022 года функционируют 18 793 предприятия и организации. По сравнению с аналогичным периодом 2021 года, их количество увеличилось на 1 168 ед., а рост составил 6,6 %.

За январь-март 2022 года количество вновь созданных предприятий и организаций в сфере транспорта составило 827 ед. По сравнению с январем - мартом 2021 года, этот показатель увеличился на 156 ед., уровень которого повысился на 23,2 %. В январе-марте 2022 года всеми видами транспорта перевезено 304,0 млн. т грузов, что составляет 103,7 % к уровню января-марта предыдущего года. Вместе с тем грузооборот достиг 17,2 млрд. т-км, или стал на 2,7 % выше уровня января-марта 2021 года [4].

Следует отметить, что деятельность промышленного предприятия связана не только с производством товаров, но и с организацией распределения продукции до конечного потребителя, т.е. необходимостью транспортировки грузов. В настоящее время недостатками в процессе доставки грузов во многих транспортных организациях являются: длительный документооборот, низкая скорость логистического цикла, проблемы, связанные с обеспечением сохранности грузов. Организовать все перемещения грузов, сведя затраты к минимуму - в этом и заключается основная задача транспортной логистики.

На сегодняшний день наблюдается использование на предприятиях разобщенной системы передачи информации между участниками логистических цепочек. Это приводит к росту трансформационно-транзакционных издержек, а также к увеличению логистического цикла. Кроме того, отсутствие возможности у владельца груза производить контроль процесса доставки становится одной из причин возникновения спорных ситуаций.

Поэтому изучение развития сферы логистики, множества подвидов логистической деятельности, таких как складская логистика, распределительная логистика и другие, имеет большое значение для повышения эффективности предпринимательской деятельности предприятий.

Законом РУз «О транспорте» от 9 августа 2021 г. транспортная логистика определяется как «комплексное и взаимосвязанное решение задач, связанных с организацией перемещения и перевозки пассажиров, багажа, грузобагажа, грузов, почтовых и курьерских отправок». Цель транспортной логистики: организация транспортировки грузов по наиболее рациональным маршрутам с минимальными затратами.

В настоящее время актуальным вопросом на каждом предприятии является оптимизация логистических систем, рационализация процессов

транспортировки продукции с целью уменьшения транспортных издержек. Грамотное управление логистикой позволяет сократить транспортные издержки, что непосредственно сказывается на снижении себестоимости продукции и увеличении прибыли предприятия.

Методология логистического подхода на практике должна подкрепляться материально-технической базой, что будет способствовать повышению эффективности деятельности предприятия.

В настоящее время все больше компаний обращают внимание на логистический подход, регулирование логистических процессов наиболее приемлемыми для конкретного предприятия методами с помощью внедрения передовых инновационных и информационно-коммуникационных технологий.

Поскольку эти меры дают качественный эффективный результат, владельцы предприятий активно заинтересованы в отладке логистической системы и ее элементов, а также в автоматизации бизнес-процессов отгрузки и доставки товаров до точки назначения.

Создание и развитие логистической информационной системы связано с расширением информационных потоков и совершенствованием управления, контроля и планирования логистических операций.

Информация, поступающая из микрологистической системы, позволяет исходя из данных о наличии запасов, производственных мощностей и финансовой устойчивости предприятия грамотно сформулировать заявку на материалы, сырье и полуфабрикаты. Обмен информацией между предприятиями-партнерами позволяет достичь договоренности об условиях и сроках поставки.

Большое значение имеет информация и при транспортировке продукции. На основе имеющихся данных предприятие имеет возможность определить тип и вид транспортного средства, соответствующего перевозимому грузу, выбрать экспедиционную фирму с оптимальными тарифами.

При организации систем складирования используют данные экономических расчетов о развитии складской сети; нормативные, санитарно-гигиенические требования, предъявляемые к организации складских процессов. Кроме того, своевременно полученная информация о фактическом состоянии запасов способствует расчету оптимального количества запасов, а также созданию условий для обеспечения их сохранности, предотвращения хищений и порчи товара.

В настоящее время в связи с развитием новых технологий осуществляется автоматизация системы управления информационными потоками. Производится компьютеризированная обработка данных о закупке материалов и сырья, учетной информации об особенностях груза, количестве транспортных средств, что обеспечивает своевременную подготовку переговоров и оперативный контроль над операциями.

Сегодня программное обеспечение, предназначенное для управления логистической цепочкой, доступно для применения. Такие технологии известны как «облачные» приложения. Следует отметить, что Узбекистан

один из первых среди стран Центральной Азии стал внедрять «облачные» технологии. В принятом в июле 2018 года Постановлении Президента РУз «О мерах по развитию цифровой экономики в Республике Узбекистан» ставится задача внедрения в отрасли экономики различных видов «облачных» технологий как одной из базовых направлений цифровизации на период до 2024 года.

Следует отметить, что облачные технологии не случайно считают прорывом в интернет-технологиях XXI века. Безусловно они предоставляют совершенно новые возможности по эффективному и удобному хранению данных. Также это позволяет отслеживать местоположения грузов в процессе перевозки, точно рассчитывать время их прибытия и отбытия, что необходимо для эффективного планирования поставок.

В целях оптимизации логистических процессов активно внедряются современные информационные технологии: интернет-технологии для контроля перемещения грузов, WMS-системы для управления складом, электронный обмен данными EDI, технологии бесконтактной идентификации для определения уникальности товара и другие. Облачные технологии предоставляют возможности удобного сетевого доступа к общему пулу конфигурируемых вычислительных ресурсов, например, приложения, сети, серверы, системы хранения и сервисы. Таким образом пользователь имеет возможность работать непосредственно с программами, использовать данные, хранящиеся в сети.

С помощью облачных технологий создаются единые платформы для грузовладельцев и подрядчиков, что упрощает их взаимодействие, так как на сервисах можно разместить не только параметры грузов, условия перевозки, но и предложения подрядчиков. Облачные технологии способствуют оптимизации процесса хранения данных о грузоперевозках, а также позволяют вносить данные в систему при наличии совместного доступа к сервису не компанией-продавцом, а непосредственно грузоперевозчиком.

Отсутствие необходимости обновлять и переустанавливать программы также является важным преимуществом облачных технологий. Кроме того, отслеживание местоположения груза позволяет эффективно рассчитывать время прибытия и отбытия груза, решить проблему своевременной отправки на склады, а также позволяет контролировать состояние груза, погрузку и выгрузку в транспортное средство и т.п.

Применение данной технологии в логистике способствует усилению контроля, повышению прозрачности и эффективности. Кроме того, повышается скорость доставки, при перевозке снижаются затраты и риски.

Применение новых цифровых технологий, создание единой цифровой платформы комплекса транспортной логистики будет способствовать переходу при выполнении логистических операций на электронный документооборот и повысит качество логистических услуг. Формирование единой транспортной системы страны, ее интеграция в мировые транспортные коммуникации обеспечат повышение эффективности транспортных услуг внутри страны и рост их экспорта [6, с.524].

В итоге можно заключить, что для реализации поставленных целей дальнейшего развития транспортной логистики в Узбекистане следует принять меры по решению следующих задач:

- совершенствовать законодательство в сфере транспортной логистики, направленное на сбалансированное взаимодействие различных видов транспорта;

-создать законодательной базу, регулирующую разработку и развитие транспортно-логистической инфраструктуры с внедрением технологических инноваций;

-законодательно расширить права операторов-перевозчиков и потребителей транспортных услуг;

-активизировать привлечение инвестиций в транспортную инфраструктуру;

- осуществить повсеместное внедрение современных информационных цифровых технологий в транспортную отрасль в соответствии со стратегией «Цифровой Узбекистан - 2030»;

-реализовать меры по повсеместному обновлению и расширению парка различных видов транспортных средств;

-для формирования здоровой конкурентной среды на рынке транспортных услуг сформировать гибкий механизм установления обоснованных тарифов на транспортные услуги;

-систематически проводить оценку рынка подготовки специалистов в области различных видов транспорта и логистики и осуществлять повышение квалификации и компетенций в сфере логистики.

*Список использованных источников:*

1. Послание Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева Олий Мажлису и народу Узбекистана от 20 декабря 2022 г. – URL: <https://xs.uz/ru/post/poslanie-prezidenta-respubliki-uzbekistan-shavkata-mirziyoeva-olij-mazhlisu-i-narodu-uzbekistana>
- 2.Постановление Президента Республики Узбекистан № ПП-3832 от 3.07.2018 г. «О мерах по развитию цифровой экономики в Республике Узбекистан». – URL: <https://lex.uz/docs/3806048>
- 3.Саматов Р.Г., Ахмедов Д.Т., Юсуфхонов З.Ю. Перспективы развития эффективности логистики // Universum: технические науки: электрон. научн. журн. 2022. 2(95). с.1-6. - URL: <https://7universum.com/ru/tech/archive/item/13118>.
- 4.Транспорт и связь. - URL: <https-stat.uz>
- 5.Указ Президента Республики Узбекистан №УП-60 от 28.01.2022 г. «О стратегии развития нового Узбекистана на 2022 — 2026 годы». – URL:<https://lex.uz>
- 6.Ярашова В.К. Перспективы и приоритеты развития интеграционных процессов транспортной системы республики Узбекистан. Журнал Большая Евразия: развитие, безопасность, сотрудничество, 2019г., с. 524-527.

*Ефремов В.Н., Воробьева Ю.В.*

*магистранты 2 курса программы «Бизнес-аналитика в экономике и управлении»*

*Научный руководитель: Егорушкина Т.Н., к.э.н., доцент*

*Тульский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова*

*(Россия, г. Тула)*

## **ПРИМЕНЕНИЕ «ЦИФРОВЫХ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ДВОЙНИКОВ» ДЛЯ ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ**

**Аннотация.** В статье рассмотрены особенности применения «цифровых двойников» в логистических процессах и управлении цепями поставок (УЦП). Приводятся принципы работы «цифровых двойников» в логистике и выявлены преимущества их применения для бизнеса с учетом возможности минимизации рисков и оптимизации бизнес-процессов.

**Ключевые слова:** цифровизация, «цифровой двойник», логистика, управление цепями поставок, бизнес, управление, математическая модель,

Происходящие в настоящее время процессы цифровой трансформации и переход к интернет-торговле обусловил возможность совершенно иного подхода к логистическим процессам и управлению цепями поставок (УЦП) с точки зрения их функций как инструментов управления цепями создания ценностей. В связи с этим возникает необходимость в определении траектории в данных процессах под воздействием происходящего ныне перехода на киберпроизводство и внедрение IT-технологий, повлиявших на изменение структуры компании, на набор ключевых компетенций, бизнес-моделей и бизнес-стратегий и т.д.

Как было отмечено электронное управление цепями поставок представляет собой важнейшее направление и большое стратегическое значение именно при объединении имеющихся в компании бизнес-процессов в единую цифровую инфраструктуру экономики России. Проведенный анализ показывает, что с целью обеспечения прозрачности цепей поставок и решения аналитических задач, необходимо развитие и внедрение комплекса инновационных технологий, применяемых в e-SCM, таких как: RFID, Mobileapp, Big Data, Cloud Services, IoT, Blockchain, 3D Printing, что позволит во многом облегчить внедрение автоматизации в бизнес-процессах, повысив их операционную эффективность.

Следует отметить серьезный всплеск интереса за рубежом к применению IT-технологий именно в области логистики и управлении цепями поставок. Так проведенный анализ отчетов по развитию логистики и УЦП в крупных консалтинговых, аналитических компаниях и IT-компаниях позволяет сделать вывод об основных трендах в области цифровизации логистики и УЦП. Во-первых, это относится к Большим данным (Big Data) совместно с автоматизированными технологиями: Blockchain, IoT, AR/VR, ML, AI, которые могут быть использованы для повышения эффективности логистики, влияя на аналитику логистики, что окажет свое воздействие на повышение роли предиктивной аналитики и прогнозирования. Во-вторых, это облачные сервисы, позволяющие поддерживать гибкую и динамичную (Agile) логистику. В-третьих, это Интернет вещей, обладающий возможностью расши-



рения в целом логистического сервиса. В-четвертых, это чатботы и роботы, которые позволят эффективно управлять логистическими операциями. Безусловно, нельзя не сказать и о системе логистической безопасности и кибербезопасности, являющиеся основными приоритетами в сфере логистических технологий.

Однако, следует признать, что сама методология цифровой трансформации именно в области логистики и управления цепями поставок (УЦП) в настоящее время еще недостаточно разработана, хотя, как показал анализ, имеются исследования зарубежных и отечественных специалистов в данной области. Так, например, практика показывает, очень редко применяется методологический подход, основанный на применении SCOR-модели. Так, в большинстве отраслей мировой экономики основными цифровыми технологиями, которые влияют на построение современной цифровой среды e-SCM, являются Big Data (Аналитика больших данных), IoT (Интернет вещей), технология Blockchain (Системы распределенного реестра), Cloud Services (Облачные сервисы), Artificial Intelligence (Искусственный интеллект). Дополненная/виртуальная реальность (Augmented/Virtual Reality), Machine Learning (Машинное обучение).

Как представляется, процедура цифровой трансформации именно цепей поставок должна включать разработку проектных решений, которые должны быть связаны прежде всего с формированием коммуникационной сетевой структуры (Multi Party Network), а именно с использованием технологии Блокчейн, которая должна быть интегрирована с системой планирования цепи поставок, экосистему цифровых двойников, а также цифровую платформу контроля и мониторинга событий в цепи поставок (Supply Chain Control Tower).

В цифровой трансформации логистических потоков и цепей поставок важное место занимают цифровые двойники (Digital Twin — DT). Цифровой двойник представляет собой цифровую копию физических активов (процессов, людей, мест, систем и устройств), которые могут быть использованы в различных целях. Так, цифровые двойники объединяют в себе искусственный интеллект, машинное обучение, различные виды реальности, программный анализ с графами пространственных сетей для создания живых цифровых имитационных моделей, планирование ресурсов предприятия; управление жизненным циклом продукта; системное моделирование и симуляция. Аналитик Дэвид Бартон писал, что растущий импульс вокруг системного мышления в планировании цепей поставок породил «цифрового двойника» — окончательного [1] Aronow S., Ennis K., Romano J. Login Page 2018 [Electronic source].

Как показывает практика, применение «цифровых двойников» в логистике и моделировании цепей поставок является совершенно новым словом в управлении и оптимизации сложных бизнес-процессов. Причем тот факт, что в них используется математический анализ, во многом позволяет эффективно находить наиболее выгодные альтернативные варианты для бизнеса. Если говорить о логистической цепочке, то она представляет собой доволь-

но сложную систему и характеризуется совокупностью определенных физических объектов, таких, как склады, распределительные центры, транспортные потоки, политику обслуживания. В набор этих политик включаются и правила, которые регламентируют порядок отгрузки товаров со склада и размеры грузового транспорта, время и частота рейсов до тарифов на погрузку и транспортировку.

По различным оценкам предполагается, что мировой рынок систем для управления логистическими потоками и цепочками поставок должен расти и наиболее перспективным направлением является развитие «цифровых двойников». Безусловно, в других отраслях, например, в промышленности использование «цифровых двойников» довольно активно развивается, а в системе логистике с этим инструментом только начинают экспериментировать.

Попробуем рассмотреть принципы работы «цифровых двойников» в логистике и выявить преимущества их применения для бизнеса. Итак, «Цифровой двойник», применяемый для оптимизации логистической цепочки представляет собой ни что иное, как определенную математическую модель, повторяющую в полном объеме принципы действия в supply chain (управление цепочками поставок). Иными словами, это виртуальный двойник ряда реальных бизнес-процессов. Математических моделей представления логистической цепочки существует несколько видов, наиболее востребованными из которых являются две системы: имитационная и оптимизационная. Так, имитационная модель точно копирует реальную среду, позволяя на ее базе выполнять определенные операции и расчеты. Так, например, спроектировать количество окон погрузки-разгрузки грузового транспорта в распределительном центре, исходя из конкретных его параметров, обслуживания, когда возрастает спрос и др. Имитационные «цифровые двойники» в большей степени бывают необходимы именно на стадии проектирования различного рода внутрискладских операций. Оптимизационное моделирование в логистике играют несколько иную роль, главной задачей которой является минимизация определенной целевой функции. В большей степени это относится к снижению затрат логистического оператора или перемещающей товары компании. Как известно, в цепочках поставок каждое звено (операция) имеет свою стоимость, а вместе они формируют по сути, общую затратную функцию. В этом случае «Цифровой двойник» создается именно для одной цели, чтобы с помощью оптимизационной математики выявить наиболее эффективные и оптимальные способы снижения затрат.

Может быть и другое использование «цифрового двойника», например, если компания пытается не только минимизировать свои затраты, а надеется максимизировать прибыль от реализации своих товаров. В данном случае ритейлеры должны создать наиболее эффективную цепочку применительно к каждому товару – от самого поставщика через склады до магазина. Таким образом на основе применения математической модели возможно выявление путей максимизации прибыли от реализации продукции. Оптимизационная модель наиболее востребованной бывает именно на этапе про-

ектирования структуры цепи поставок, а имитационная модель более часто используется именно при проектировании какого-то конкретного объекта или звена цепи поставок.

Таким образом, мы можем сказать, что действительно «цифровые двойники» во многом помогают компании экономить средства. Как пример, можно привести следующий факт. Крупная торговая сеть нуждалась в построении модели «цифрового двойника» с целью определения локации, размера и сроков открытия нового склада. Сам ритейлер планировал открыть склад в одном из городов-миллионников. Было построено около 20 сценариев, которые доказывали, что склад следует строить в другом месте. И как показало время, именно применение математических моделей оказалось наиболее правильным и позволило сэкономить компании большие средства.

Действительно использование «Цифровых двойников» позволяет компаниям, во-первых, получить целостный взгляд на происходящие процессы в цепи поставок; во-вторых, оптимизировать условия партнерства для синхронизации сотрудничества во всей сетевой структуре цепи поставок; в-третьих, разработать программы технического обслуживания, для обеспечения бесперебойной работы транспорта и другого оборудования. Большое значение применение «цифровых двойников» имеет для эффективного управления инновациями, включая разработку новых бизнес-моделей, создание предложения и продуктов, а также быстро реагировать на происходящие процессы в реальном времени, что позволяет менеджерам быстро и эффективно принимать управленческие решения. Кроме того, «цифровые двойники» помогают собрать информацию о предпочтениях клиентов, что позволяет разрабатывать особые портфели услуг и продуктов.

Таким образом, «цифровые двойники» представляют собой эффективный инструмент принятия решения в бизнесе, что позволяет им оказывать серьезное влияние на систему и управление логистическими поставками в компании, снижая риски и оптимизируя сами бизнес-процессы.

*Список использованных источников:*

1. Aronow S., Ennis K., Romano J. Login Page 2018 [Electronic source]. <Gartner.com.>; <<https://www.gartner.com/document/3875506?ref=solrAll&refval=212943992&qid=>>>.
2. Веретенникова Е.С. Классификация цепей поставок в логистике./ Современный менеджмент: проблемы, анализ тенденций, перспективы развития: Материалы II международной научно-практической конференции, декабрь 2019 г., Волгоград // Волгоградский филиал ФГБОУ ВО РЭУ им.Г.В. Плеханова; Под общ. ред. А.Н. Булова. – Волгоград: Сфера, 2020 – 266 с.
3. Лапковская П.И. Подходы к оценке логистических затрат промышленных предприятий. Современный менеджмент: проблемы, анализ тенденций, перспективы развития: Материалы II международной научно-практической конференции, декабрь 2019 г., Волгоград / Волгоградский филиал ФГБОУ ВО РЭУ им.Г.В. Плеханова; Под общ. ред. А.Н. Булова. – Волгоград: Сфера, 2020 – 266 с.
4. Бабаев А. Б., Егорушкина Т. Н. Разработка модели жизненного цикла информации в условиях «цифровой» экономики // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2019. – № 4 (апрель). – С. 217–225. – URL: <http://e-koncept.ru/2019/194025.htm>.

5. Егорушкина Т. Н., Швецов С. А. Применение методологии систем поддержки принятия решений при формировании стратегии электронного бизнеса // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 3. – С. 109–115. – URL: <http://e-koncept.ru/2017/770252.htm>.

6. Ивуть, Р. Б. Теоретико-методическое обоснование оценки и развития логистической инфраструктуры/ Ивуть Р. Б., Попов П. В., Лапковская П. И., Прокопов С. В.// Наука и техника: Белорусский национальный технический университет, 2023, Т.22, №1, С.69-78 // <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=50234974>

*Лихорадова Д.В.*

*студентка 4 курса программы «Менеджмент»*

*Пушкарев М.И.*

*Магистрант 1 курса направления «Менеджмент»*

*Научный руководитель: Леденёва М.В., д.э.н., профессор*

*Волгоградского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова*

*(Россия, г. Волгоград)*

## СОВРЕМЕННЫЕ ВОПРОСЫ ЛОГИСТИКИ

**Аннотация.** Эволюция логистических систем продолжается, и они ещё далеки от совершенства. Цель статьи – ознакомить с понятием логистики, с её определением, принципами и прямыми задачами в бизнесе. В статье рассмотрены особенности современной логистики в России, проанализированы предлагаемые варианты развития логистики, определены предпосылки развития логистики как отдельной отрасли экономических наук.

**Ключевые слова:** заготовка, складирование, выпуск, транспортировка, дислокация, расчет, контроль, оптимизация закупочных, транспортных, складских и сбытовых затрат.

Логистика - это процедура непрерывного повышения качества материально - технического ресурса как внутри предприятия (заготовка, склад, выпуск, транспортирование, дислокация), так и между предприятиями (проектирование, управление, оценка линии поставок) [1].

Логистика подразделяется на: микро – внутренние логистические подсистемы компании, и макро – между компаниями, а так же мезо – между звеньями отгрузок.

В традиционном понимании видов логистики – это закупочная логистика, производственная, складская, распределительная, информационная [3].

Для того, чтобы организовать сектор логистики в торговой организации необходимо:

1. Определить цели и задачи в отрасли логистики, которые необходимо решить.
2. Создать логистический компонент стратегии вашей торговой фирмы.
3. Выделить из регламентов системы управления торговой фирмой – логистические процессы.
4. Обозначить концепцию мотивации будущих логистов.
5. Воспользоваться рекрутинговой компанией и нанять логистов.
6. Обратиться в консалтинговую компанию за помощью в организации логистического центра.

Основные функции отдела логистики торговой компании: расчет, контроль, оптимизация закупочных, транспортных, складских и сбытовых затрат.

Основные функции сектора логистики торговой компании: проект, проверка, совершенствование торгово-закупочных, транспортных, складских и продажных расходов.

Для того, чтобы сформировать департамент логистики в производственной организации, фактически необходимо то же самое, что для торговой организации. Впрочем, исключительной трудностью будет внедрить работу логистов в работу производства [5].

На практике сектор логистики формируют в отделе дилерского руководителя, где главная функция логистов - нахождение способов совершенствования коммерческих затрат и расходов ( на поставку и складирование ). Со временем перекидывают отдел ПДО в отдел логистики, начинают с проектирования производства, далее – расчет и максимизация продолжительности производственной серии, потом минимизирование стадии эскизного производства, перевод на поточное воспроизводство и т. д. [4].

Начинающему логисту можно дать совет: теснее поддерживать связь с коллегами из других компаний, побеседовать с администрацией о вероятном обмене опытом с аналогичными организациями - легче всего, логистами поставщиков или клиентов.

Важно не стремиться избавиться от всех проблем моментально. Надо осознавать, что главное – системно и творчески подступить к поставленным задачам [7].

Если вдруг начинающий логист оказался, как ему показалось, в безнадежном положении, нужно прибегнуть к почасовым профессиональным консультациям. В итоге будет сэкономлено много денег и приобретены помощники, быстро и грамотно урегулированы возникшие задачи и проблемы.

Концепция мотивации логистов. Концепция мотивирования логистов должна, во-первых, давать возможность фиксировать обретенный итог, во-вторых, побуждать отыскание свежих решений и идей.

Следовательно, мотивация логистов: зарплата + доход от экономии + премия + ежегодный бонус преимущественно приемлема.

Доход от экономии - это своеобразная амнистия, которую разрешается использовать логистам, имеющим черные откаты от подрядчиков и покупателей, с целью их узаконивания [10].

Как выявить имеющиеся потенциально возможные препятствия, которые возникают по мере увеличения результативности деятельности логистического центра, и исследовать риски вероятного возникновения или усиления в короткие сроки, с целью оценки возможностей эти препятствия убрать и устранить их влияние на результативность работы, тем самым не растерять мотивацию логистов? Для этого необходим логистический аудит.

Что такое логистический аудит и для чего он нужен? Логистический аудит — это операция оценки степени развития логистических процессов фирмы, начиная с заготовки и связи с подрядчиками и завершая сервисом

покупателей и регулирование вереницей поставок. Он нужен для проявления, анализа и создания маршрута минимизации логистических расходов (закупочных, транспортных, складских, производственных, продажных), а также наращивания ступени обслуживания клиентуры [7]. Аудит помогает планированию маршрута инфраструктурного, дилерского и производственного развития с минимально возможными расходами.

Ежегодное выполнение логистического аудита служит отличным опытом мониторинга эффективности регулирующих и предотвращающих процедур.

Произвести логистический аудит своими силами можно, но фактически – непродуктивно, потому что смысл слова «аудит» – свободный консультационный мониторинг деятельности, а сотрудники организации – подчинённые (работодателю), а иногда можно предположить и существование конгениальных связей и корыстной заинтересованности. Чтобы получить практически отличные отзывы по итогам аудита, необходимо привлекать независимых экспертов и ставить перед ними определенные задания [9].

На предприятии могут возникнуть следующие виды потерь:

1. Перевыпуск. Товар изготавливается в большем количестве, нежели необходимо клиенту.

2. Переизбыток резервов. Хранение резервов в объёме, несколько превосходящим минимально требуемое.

3. Транспортирование.

4. Избыточное передвижение материалов.

5. Простои. Немалые задержки между фазами выпуска.

6. Добавочная отделка. Дополнительная обработка из-за несоответствующих инструментов или некачественной конструкции изделия.

7. Перевозки. Лишняя человеческая суетливость, ущерб при выборе материалов, поиск составляющих запчастей, средств, данных.

8. Брак. Доработка и выбраковывание ненадлежащей продукции.

9. Запасной ресурс штата.

Для уменьшения убытков предлагается непрерывно побуждать персонал принимать участие в предприятии развития и рационализаторства, например, с помощью технологии кайдзен (японская практика непрерывного совершенствования процесса производства, вспомогательных бизнес-процессов) [11].

Транспортный отдел промышленной организации исполняет две функции:

1. Внутренняя транспортировка товарно-материальных ценностей по заводу, причем, как правило, это "упорядоченный хаос" в идеях начальников производственно-диспетчерского центра, которые управляют планом и руководят тем, кому и куда, сколько транспортировать.

2. Внешняя транспортировка товара от заказчиков на завод, и с завода до покупателей [8].

С этим легче - существуют договорные отношения с подрядчиками и покупателями. Иногда применяется технология, когда подрядчик управляет складом временного хранения покупателя.

В настоящее время функции транспортных центров практически всех промышленных организаций перешли на внутренние перевозки, внутренний транспорт предполагает перемещение грузов на небольшие расстояния, не выходящие за границы определенной территории [2].

Внешние транспортировки по городу Волгограду осуществляет фирма (например, грузовое такси), избранная на основании местного тендера, а дальние транспортировки переданы на аутсорсинг – снабженцу транспортных услуг, или в рамках организации выделяется отдельное юридическое лицо (например, транспортная компания).

Что касается задачи оптимизации внутренних транспортировок между цехами, то здесь оптимизация реальна, но лишь с использованием автоматизированных технологий планирования, синхронизированных с производственным планированием, где берутся в расчёт поправки на степень износа автопарка транспорта. Нередко руководители полагают, что основа всех проблем – транспортный центр [9].

На деле – руководитель транспортного отдела старается изо всех сил, а большую часть себестоимости изделия составляет, как ни странно, простаивание товарно-материальных ценностей в ожидании формирования партии поставки в другой отдел.

Это проблема отечественных производителей — вытягивающая система производства [6].

Каким образом увеличить пропускную способность хранилища? Для этого достаточно:

1. Произвести оценку эффективности эксплуатации складского помещения и при её неполноценности приобрести специализированное оборудование.

2. Произвести оценку эффективности концепции управления арсеналом и реализации, в 50% прецедентов — компания (особенно торговая) имеет большие запасы никому ненужного изделия при большом дефиците продукции, которую невозможно поместить ввиду нехватки места в хранилищах [7].

Еще одна насущная проблема: каким образом подобрать и для каких организаций необходима WMS концепция координации складом? WMS концепция – это автоматизированная система управления хранилищем, общей площадью не менее 5000 м<sup>2</sup> и общим количеством номенклатурных позиций не менее 3500 шт. Это экономическое определение порога рентабельности специализированной WMS концепции.

В настоящее время многие ERP-системы (Enterprise Resource Planning) – система управления ресурсами организации- уже имеют похожие модули в главном блоке материальных потоков, но их эффективность очень мала. WMS- система необходима большим организациям, как коммерческим, так

и производственным с большой номенклатурой приобретаемых комплектующих и сбываемого товара [5].

В среднем внедренная WMS – система дает возможность сэкономить на 30% персонала, увеличить производительность работ на 50%, качество обслуживания потребителей до 90% и контролировать в реальном времени остатки на складе.

Итак, тесная связь логистики и ИТ-технологий и в дальнейшем будет являться базой нового управленческого инструментария [9]. Важнейшими направлениями будут по-прежнему являться аутсорсинг, виртуализация и интеграционные процессы, переходящие от категории сотрудничества к тесному сплетению на ступени бизнес- процессов партнеров в цепи поставок. Хотелось бы подчеркнуть, что с точки зрения бизнеса в целом логистика необходима для того, чтобы товарно-материальные резервы поступали в нужное место в нужный час и с должной пользой при минимальных общих издержках.

Если организации не удастся непрерывно соблюдать это соглашение места и времени, ей нечего будет реализовывать. Для того чтобы логистика приносила предельные стратегические выгоды, все ее функциональные звенья должны действовать на базе интеграции.

Успехи в каждом таком звене имеют смысл только, если они содействуют росту эффективности интегрированной системы логистики в целом.

По сути дела, достижение стратегических целей любого делового предприятия зависит от интеграции функций логистики.

*Список использованных источников:*

1. Александров, О. А. Логистика : учебное пособие / О. А. Александров. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 217 с.
2. Аникин, Б. А. Логистика производства: теория и практика : учебник и практикум для вузов / Б. А. Аникин, Р. В. Серышев, В. А. Волочиенко ; ответственный редактор Б. А. Аникин. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 454 с.
3. Бочкарев, А. А. Логистика городских транспортных систем : учебное пособие для среднего профессионального образования / А. А. Бочкарев, П. А. Бочкарев. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 150 с.
4. Герами, В. Д. Городская логистика. Грузовые перевозки : учебник для вузов / В. Д. Герами, А. В. Колик. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 343 с.
5. Григорьев, М. Н. Коммерческая логистика: теория и практика : учебник для вузов / М. Н. Григорьев, В. В. Ткач, С. А. Уваров. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 507 с.
6. Григорьев, М. Н. Логистика. Продвинутый курс. В 2 ч. Часть 1 : учебник для вузов / М. Н. Григорьев, А. П. Долгов, С. А. Уваров. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 472 с.
7. Григорьев, М. Н. Логистика. Продвинутый курс. В 2 ч. Часть 2 : учебник для вузов / М. Н. Григорьев, А. П. Долгов, С. А. Уваров. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 341 с.
8. Дыбская, В. В. Логистика складирования : учебник / В. В. Дыбская. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 559 с.
9. Ивуть, Р. Б. Теоретико-методическое обоснование оценки и развития логистической инфраструктуры/ Ивуть Р. Б., Попов П. В., Лапковская П. И., Прокопов С. В.// Наука и



техника: Белорусский национальный технический университет, 2023, Т.22, №1, С.69-78 // <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=50234974>

10. Коммерческая логистика : учебное пособие / под общ. ред. Н.А. Нагапетьянца. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2022. – 259 с.

11. Корпоративная логистика в вопросах и ответах : монография / под общ. и науч. ред. проф. В. И. Сергеева. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2022. – 634 с.

*Макаренко А.А., Савина Э.А.*

*студенты 3 курса направления «Экономика»*

*Научный руководитель: Некрасова Т.Н., канд. филол. наук., доцент*

*Волгоградского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова*

*(Россия, г. Волгоград)*

## **ЛОГИСТИЧЕСКАЯ ПРОГРАММА, ПРИМЕНЯЕМАЯ НА МАРКЕТПЛЕЙСЕ OZON**

**Аннотация:** Статья посвящена рассмотрению особенностей фулфиллмента в системах FBO и FBS, получивших широкое развитие в последние годы. Внимание уделяется внутренним процессам - ценообразованию, алгоритмам действий, инфраструктуре, логистике интернет-заказов, ключевым показателям логистической деятельности. Статья дает достаточно полное представление о том, как работают маркетплейсы, чем руководствуются в своей деятельности и развитии на примере логистической деятельности компании Ozon.

**Ключевые слова:** Логистика, Ozon, система и тарифы FBO и FBS, фулфиллмент.

Логистикой называют такую сферу деятельности, которая связана с поставками, снабжением ресурсами, контролем организации транспортировки всех грузов, управлением материальными потоками и сопутствующими им информационными потоками. Ярким примером успешной логистической деятельности является компания Ozon.

Ozon – один из самых популярных российских маркетплейсов. На этой площадке довольно высокая конкуренция среди продавцов, поэтому каждому продавцу нужно продумать многие аспекты своей деятельности, включая логистику и доставку заказа до потребителя, чтобы увеличить объем продаж и получить максимальную прибыль.

Фулфилментом компании Ozon является комплекс услуг, с момента оформления заказа и до момента получения им покупки, в который входит обработка заказов, принятие заказов, логистика, хранение и доставка. Существует два типа фулфиллмента: FBO (Fulfillment by Operator) и FBS (Fulfillment by Seller).

Модель FBO предполагает хранение всей продукции на стороне маркетплейса, комплектацией и доставкой занимается интернет магазин Ozon. При выборе схемы FBS весь товар хранится на стороне продавца, и именно продавец должен своевременно обеспечить доставку товара.

Одним из преимуществ FBO является хранение товаров непосредственно на складах Ozon. Сама площадка берёт на себя обязательства по подготовке и отправке товаров клиентам. [3]

Помимо преимуществ, у FBO есть и недостатки:

1. Клиентам необходимо платить за хранение товаров на складе определённую сумму, которая установлена маркетплейсом;

2. У клиента нет возможности проверить качество товара, который находится на складе;

3. Из-за большого количества заказов, товары довольно часто теряются на складе.

Товары на FBO распределяют двумя способами:

➤ Кросс-докинг;

➤ Виртуальный распределительный центр (ВРЦ).

Кросс-докинг - это платная услуга доставки всех товаров на склады конкретно силами Ozon. По товару, который привезли на ближайший склад, создают заявку кроссдокингом, чтобы отправить его на нужный склад. Эта услуга стоит от 400 до 4000 рублей за коробку, при этом, с открытием каждого нового регионального склада, платформа Ozon получает дополнительные 11% к продажам за эту услугу.

Виртуальный распределительный центр (ВРЦ) является достаточно новой услугой, которая начала свою работу 15 июня 2022 года. Важно отметить, что ВРЦ является бесплатной услугой. Чтобы поставить товар через ВРЦ нужно создать заявку и указать количество товаров. Система сама рассчитывает потребность по регионам и распределит товары на несколько поставок, при этом это всё будет внутри одной заявки. Другими словами, создаётся заявка на товар, который будет привезён на ближайший склад, а дальше он будет отправлен на другой, нужный склад. Этот склад может быть региональным, если товар находится в региональной потребности, либо центральным, который предполагает всё, что выше потребности регионов, при этом товары можно будет заказывать из любого города. [1, стр 13]

Тариф расходов FBO рассчитывается как процент от цены товара в зависимости от его полного веса с точностью до 0,1 кг. Стоимость варьируется от 5% до 7%, другими словами стоимость доставки за один товар не должна быть меньше 38 рублей и больше 1200 рублей.

Систему FBO следует выбирать тем, кто уверен в быстрой оборачиваемости своего товара, и у кого нет собственного складского помещения для хранения этих товаров.

По сравнению с FBO, у FBS гораздо больше преимуществ. Во-первых, продавец сам контролирует качество товаров и то, в каком виде они попадут к покупателю. Во-вторых, продавец сам работает с возвратами. Третьим преимуществом является то, что при системе FBS почти невозможно потерять товар на складе, а если такое произошло, то можно отследить весь путь товара и установить место потери этого товара.

Несмотря на многочисленные преимущества, у FBS есть и минус – продавцу приходится самому обрабатывать заказы, а также собирать их и передавать курьеру в определённое время.

У системы FBS есть свои особенности:

1. Доставка товара;

2. Сборка товаров и их подготовка;

3. Правила упаковки товаров.

Система FBS предполагает, что продавец будет хранить и собирать товары на своём собственном складе, после чего будет передавать их в доставку. Передать собранные и готовые к доставке товары можно несколькими способами:

- Продавец самостоятельно доставит товары на пункты выдачи;
- Продавец вызовет курьера компании Ozon.

Стоит отметить, что вызов курьера является платной услугой и распространяется не на все населённые пункты. Именно поэтому в большинстве случаев продавцу приходится самостоятельно доставлять товары на пункты выдачи.

У системы FBS также существует ограничение: компания Ozon не будет доставлять товары, которым требуются особые условия перевозки и транспортировки. К таким товарам можно отнести живые цветы и товары, вес которых составляет более 160 кг, а габариты превышают 2,5 метра в длину. [3]

Также, у маркетплейса есть товары, которые находятся под строгим запретом: алкогольная продукция, агрохимикаты, драгоценности.

Далее следует проверить качество товара. После, следует упаковка этого товара. Следующий этап характеризуется подготовкой такой документации, как: акт приёма-передачи товара, транспортная накладная, а также оформляется доверенность на лицо, которое будет осуществлять поставку товаров.

Система FBS требует соблюдения установленных правил по упаковке товаров. Во-первых, запрещено использовать упаковку чёрного цвета. Во-вторых, на упаковке должна присутствовать этикетка с уникальной маркировкой товара. В-третьих, максимальный размер не крупногабаритного отправления составляет  $1,8 \times 0,8 \times 0,8$  м., а минимальный –  $10 \times 15 \times 1$  см.

В-четвёртых, Максимальный вес не крупногабаритного заказа не должен превышать 25 кг, а крупногабаритного – 160 кг.

Для других товаров рекомендуется соблюдать установленные требования к упаковке этих товаров (табл. 1).

Таблица 1 – Требования к упаковке системы FBS

Тип товара	Вариант упаковки
Текстиль (одеяла, подушки)	Картонная коробка, пупырчатая пленка, сейф-пакет
Изделия из пластика	Картонная коробка
Сыпучие товары	Сейф-пакет
Бытовая химия	Картонная коробка, сейф-пакет
Хрупкие товары (стекло)	Картонная коробка + специальная пометка

После упаковки товара, продавец передаёт его в доставку. Расходы за доставку состоят из 3 частей: обработка отправления, логистика, последняя миля.

Под обработкой отправления подразумевают приём и сортировку посылок. Далее нужно отправить товар. Это можно сделать самостоятельно,

доставив товар на склад, либо вызвав курьера. За отгрузку товара курьер берёт плату за выезд и каждое отправление (Рис. 1).

Тариф	1-10 отправлений	11-50 отправлений	51-200 отправлений	200+ отправлений
за выезд	750 рублей	350 рублей	150 рублей	0
за не крупногабаритное отправление	0	25 рублей за шт.		
за крупногабаритное отправление	11 рублей за кг <u>объёмного веса</u> (с точностью до 0,1 кг)			

Рисунок 1 – Тариф за отправление товара и выезд курьера

Тариф расходов FBS рассчитывается как процент от цены товара в зависимости от его полного веса с точностью до 0,1 кг. Стоимость варьируется от 5% до 7%, другими словами стоимость доставки за один товар не должна быть меньше 38 рублей и больше 650 рублей, а за крупногабаритный товар от 1000 до 1400 рублей.

Последняя миля в системе FBS предполагает доставку товара сторонними организациями – операторами. Чтобы продавцу не пришлось заниматься всеми организационными моментами, такими как: транспортировка товара, его упаковка и хранение, он прибегает к помощи сторонних операторов. Такими операторами являются:

1. Vox&Scotch. Эта компания предоставляет огромный спектр услуг, начиная от ответственного хранения, до разработки индивидуальной упаковки товаров.

2. E-FULFILLMENT. Эта компания работает не только с Ozon, но и с другими крупными маркетплейсами, такими как: Wildberries, AliExpress, Ebay. Преимуществом этой компании является жёсткий контроль качества товаров.

3. Fulinmark. Эта компания предоставляет услуги не только по доставке и хранению товаров, но и оказывает услуги по маркировке, упаковке и ведению личного кабинета на Ozon. [2, стр 25]

Оценивая перспективы развития маркетплейсов в сфере логистики, можно наблюдать тенденцию формирования и развития комплексных экосистем, обеспечивающих оптимальное взаимодействие всех подсистем, значительная часть которых была рассмотрена в данной статье. В условиях динамичной среды многие процессы и явления со временем неизбежно трансформируются, маркетплейсы обретут новые формы, новые субъекты, что потребует новых решений, в том числе и логистических.

*Список использованных источников:*

1. Копылова О.А., Рахмангулов А.Н. Методика выбора мест размещения транспортно-логистических центров // Актуальные проблемы современной науки, техники и образования. – 2011. – № 1. – С. 13–16.

2. Попов П. В., Мирецкий И. Ю., Ивуть Р. Б., Лапковская П. И. Модель формирования складской инфраструктуры регионов // *Новости науки и технологий*. – 2016. – №2 (37). – С. 24–28.

3. Все варианты поставок товара на склад Озон [Электронный ресурс] // OZWB.RU. – 2022. URL:

<https://ozwb.ru/%D0%B2%D0%B0%D1%80%D0%B8%D0%B0%D0%BD%D1%82%D1%8B-%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%B2%D0%BE%D0%BA-%D0%BD%D0%B0-%D0%BE%D0%B7%D0%BE%D0%BD/> . – Загл. с экрана.

4. Официальный сайт OZON Seller [Электронный ресурс]. URL: <https://seller-edu.ozon.ru/docs/prices/market-prices.html#%D0%BA%D0%B0%D0%BA-%D1%80%D0%B0%D1%81%D1%81%D1%87%D0%B8%D1%82%D1%8B%D0%B2%D0%B0%D0%B5%D0%BC-%D1%80%D1%8B%D0%BD%D0%BE%D1%87%D0%BD%D1%83%D1%8E-%D1%86%D0%B5%D0%BD%D1%83>, свободный. – Загл. с экрана.

5. Погодаев, С. FBS OZON (фулфилмент): что это и основные требования [Электронный ресурс] / С. Погодаев // Блог Погодаева. — 2021. URL: <https://pgdv.ru/blog/fbs-ozon-fulfilment> – Загл. с экрана.

***Пинигин А. А., Майоров Д.Н.***

*студенты 1 курса направления «Менеджмент»*

*Научный руководитель: Слета Ю.О., ст. преподаватель*

*Волгоградский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова*

*(Россия, г. Волгоград)*

## **МАТЕМАТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ И МОДЕЛИ В ЛОГИСТИКЕ**

**Аннотация:** В статье рассмотрены математические методы, применяемые для усовершенствования вопросов логистики, такие как: методы классического математического анализа и теории вероятностей, линейного программирования, гармонического анализа. Приведены примеры математических моделей: модель оптимального размера партий поставок, оптимизационная модель, модель межотраслевого баланса, модель транспортной задачи. Выделены преимущества и недостатки использование математических методов в логистике.

**Ключевые слова:** математический метод, логистика, модель, принятие решений, оптимизация.

Логистика — это наука о планировании, организации и управлении потоками товаров, информации и людей в целях достижения наилучшей эффективности и экономии в процессах поставки и производства. Математические методы являются необходимыми инструментами для оптимизации и улучшения этих процессов. Использование математических моделей в логистике началось еще в 1950-х годах. В это время были разработаны первые модели оптимизации логистических процессов, такие как модели оптимизации маршрутов транспортировки и модели управления запасами. В 1970-е годы, с развитием математических методов, были созданы новые модели оптимизации, такие как модели сетевого планирования и модели оптимизации распределения ресурсов, которые позволили еще более точно и эффективно планировать и управлять логистическими процессами. С тех пор использование математических моделей в логистике продолжает развиваться и расширяться чему способствует появление новых технологий, таких как искусственный интеллект и машинное обучение. В современном мире матема-

тические модели играют ключевую роль во многих областях науки, технологии и бизнесе, в том числе и в логистике. Они используются для оптимизации и управления процессами, прогнозирования и принятия решений, а также для анализа и интерпретации данных. В данной статье мы рассмотрим основные математические методы и модели, используемые в логистике.

Метод классического математического анализа — это один из старейших и наиболее широко используемых методов в экономической науке и бизнес-анализе, который базируется на математической логике и формализации. Он включает в себя набор различных математических моделей, которые позволяют анализировать и прогнозировать различные экономические явления и процессы [1]. Рассмотрим некоторые из них.

Оптимальный размер партии поставок — математическая модель, которая позволяет определить оптимальный размер партии товара, который должен быть заказан у поставщика, чтобы минимизировать затраты на складирование и заказ товара. В этой модели используется формула Уилсона, которая основана на балансе между затратами на складирование и затратами на заказ товара, и выражается формулой (формула 1):

$$Q = \sqrt{\frac{2DS}{H}} \quad (1)$$

где  $Q$  - оптимальный размер партии товара,  $D$  - годовой спрос на товар,  $S$  - затраты на заказ товара,  $H$  - затраты на хранение товара.

Оптимизационная модель — математическая модель, которая позволяет определить оптимальное расположение баз снабжения в разных регионах, чтобы минимизировать затраты на транспортировку товаров. Данная модель основана на анализе стоимости транспортировки, времени доставки и спроса на товары в разных регионах.

Гравитационная модель — математическая модель, которая позволяет определить оптимальное прикрепление предприятий потребителей к базам снабжения. Гравитационная модель основана на принципе взаимодействия между объектами (в данном случае предприятиями и базами снабжения) и расстоянием между ними [2].

Модель межотраслевого баланса — математическая модель, которая позволяет анализировать межотраслевые потоки товаров и услуг в экономике. С помощью нее можно: оценить взаимосвязь между отраслями экономики и понять, какие изменения в одной отрасли могут повлиять на другие отрасли и на экономику в целом; определить влияние экономических факторов, таких как изменение налоговой политики или инвестиционных программ, на экономику страны. Данная модель состоит из двух матриц: матрицы затрат, которая показывает количество ресурсов (материалов, труда, капитала и т.д.), необходимых для производства единицы продукции в каждой отрасли, и матрицы выпуска, которая показывает объем производства каждой отрасли [3]. На основе этих матриц можно вычислить коэффициенты взаимной зависимости между отраслями, а также эффект, который возникает в результате изменений в одной отрасли и оказывает влияние на другие отрасли

Одним из важных инструментов в анализе и прогнозировании случайных явлений и событий является метод теории вероятностей. Он используется в различных областях, в том числе в коммерческой, производственной, транспортной и складской логистике. Модели теории вероятностей основаны на законах распределения случайных величин. В логистике теория вероятностей применяется для прогнозирования различных событий, таких как время доставки груза, количество продукции, которое может быть произведено на заводе за определенный период времени, или количество товаров, которое может быть продано в определенном магазине. Одним из таких примеров является модель приемки продукции. Производитель поставляет продукцию на склад, ее необходимо проверить на соответствие стандартам качества. При этом могут возникнуть различные проблемы, например, некачественный товар может пройти проверку, или наоборот, качественный товар может быть отклонен. Для решения этой задачи можно использовать статистические методы и теорию вероятностей. Например, можно определить допустимый процент дефектной продукции, который может быть принят на склад или определить образец продукции, который должен быть проверен для оценки качества всей партии. Теория вероятностей играет важную роль в логистике, позволяя анализировать и прогнозировать различные события и определять оптимальные стратегии для управления логистическими процессами.

Одним из самых распространенных методов оптимизации, который позволяет находить оптимальное решение задач, имеющих линейную форму целевой функции и ограничения является метод линейного программирования. Его модели находят широкое применение в логистике и производстве, позволяя минимизировать затраты и повышать эффективность бизнеса.

Модель транспортной задачи является одной из классических моделей линейного программирования. Данная задача актуальна в транспортной логистике, где необходимо оптимизировать транспортные расходы и время доставки грузов. Основным применением транспортной задачи является планирование маршрутов доставки грузов и распределение грузов между различными пунктами [4]. Для решения задачи используются матрицы перевозок, которые определяют количество груза, перевозимого между каждой парой пунктов, а также ограничения на перевозку груза для каждого пункта.

Модель задачи на раскрой материалов актуальна в производственной логистике, где необходимо оптимизировать использование материалов и минимизировать затраты на раскрой. Для решения задачи используются ограничения на размеры деталей, количество материала и его стоимость.

Задача ассортиментной загрузки производства позволяет оптимизировать распределение продукции на производственной линии и снизить затраты на производство. Для решения задачи используются ограничения на количество продукции, производимой на каждом этапе, а также на общее время производства.

Метод гармонического анализа является одним из методов математического анализа, который используется для анализа периодических функций. В логистике, гармонический анализ применяется для анализа периодических колебаний логистических величин, таких как спрос, продажи и расходование материалов, и позволяет определить периодичность колебаний этих величин. Основным применением является прогнозирование спроса на товары и услуги. Анализ колебаний спроса позволяет определить сезонность продаж, а также выявить тренды и цикличность в спросе на продукцию. Это позволяет предугадать пиковые периоды спроса, адаптировать производственные процессы и наладить своевременную доставку товаров [5].

В логистике также широко применяются следующие методы.

— Методы прогнозирования, используются для определения будущих потребностей в товарах и услугах, позволяют оптимизировать процессы закупки и поставки товаров.

— Методы сетевого планирования, используются для визуализации и оптимизации процессов поставки, производства и распределения товаров с помощью сетей Перта и графиков Ганта.

— Методы инвентаризации, используются для управления запасами товаров на складе, позволяют оптимизировать уровень запасов и минимизировать затраты на хранение и обслуживание запасов. Одним из наиболее распространенных методов инвентаризации является метод *ABC*-анализа, который используется для классификации товаров по степени их значимости для бизнеса.

— Методы моделирование систем, используются для описания и анализа сложных процессов в логистике, позволяют оптимизировать процессы, прогнозировать результаты и улучшать производительность системы в целом.

— Методы оптимизации маршрутов, используются для нахождения оптимального маршрута доставки товаров, позволяют уменьшить расходы на транспортировку, увеличить скорость доставки и улучшить качество обслуживания клиентов.

— Методы принятия решений, используются для выбора наилучшего решения в условиях неопределенности, применяются в логистике для решения задач оптимизации и управления рисками.

— Методы многокритериальной оптимизации, используются для решения задач, в которых необходимо определить оптимальное решение на основе нескольких конфликтующих целей, позволяют найти баланс между различными критериями и выбрать наилучшее решение на основе предпочтений бизнеса. Например, при выборе поставщика товаров необходимо учитывать не только цену, но и качество товаров, время доставки, условия оплаты и другие факторы [6].

Другой важной областью математических методов в логистике является применение методов имитационного моделирования. В результате чего создаются виртуальные модели систем логистики, которые могут быть использованы для тестирования различных стратегий и прогнозирования ре-



зультатов. Например, можно использовать имитационное моделирование для тестирования различных алгоритмов маршрутизации и определения наилучшей стратегии доставки товаров. Этот подход позволяет исследовать различные варианты без риска потери денег и времени на реальные эксперименты.

В последние годы в логистике все большую популярность приобретает использование искусственного интеллекта (AI) и машинного обучения (ML). Искусственный интеллект может быть использован для принятия решений на основе анализа больших объемов данных, что особенно полезно в условиях быстро меняющейся среды. Машинное обучение позволяет разрабатывать прогнозные модели, оптимизировать маршруты, контролировать уровень запасов и многое другое [7]. Кроме того, в логистике все чаще используются новые технологии, такие как дроны и беспилотные автомобили, которые позволяют ускорить доставку товаров и сократить расходы на персонал. Эти технологии также требуют применения математических методов для оптимизации маршрутов и контроля качества доставки.

Важным аспектом в логистике является учет экологических факторов. Математические методы могут быть использованы для минимизации негативного влияния на окружающую среду при перевозке товаров. Например, можно использовать методы оптимизации маршрутов для уменьшения количества выбросов вредных веществ, а также методы управления запасами для минимизации количества неиспользуемых материалов.

В целом, математические методы в логистике являются ключевым инструментом для оптимизации бизнес-процессов и повышения эффективности деятельности компаний. Однако их использование имеет свои преимущества и недостатки. К основным преимуществам использования математических методов в логистике можно отнести следующее:

- увеличение эффективности;
- улучшение качества принимаемых решений;
- повышение скорости принятия решений;
- автоматизация рутинных операций.

Главными недостатками использования математических методов в логистике являются:

- высокие затраты на разработку и внедрение;
- сложность внедрения изменений;
- необходимость большого количества данных;
- ограниченность математических методов [8].

Благодаря математическим моделям и методам удается снизить издержки и повысить эффективность в различных отраслях, таких как производство, транспорт, финансы и технологии. Это помогает компаниям стать более конкурентоспособными и достигнуть своих бизнес-целей. Однако, необходимо помнить о том, что математические модели и методы имеют свои ограничения и не могут учитывать все аспекты и факторы, которые могут повлиять на процессы. Поэтому, для достижения наилучших результатов, необходимо использовать математические модели и методы в сочетании с

другими подходами. Дополнительно можно отметить, что развитие математических методов и моделей в логистике продолжается и с каждым годом становится все более совершенным. В настоящее время разрабатываются новые подходы и алгоритмы, которые позволяют учитывать все большее количество факторов и усложнять моделирование процессов. Однако, для успешного применения математических моделей и методов в логистике необходима квалифицированная команда специалистов, включая математиков, программистов, экономистов и логистов. Они должны иметь глубокие знания в своих областях и уметь работать в команде для достижения общих целей.

*Список использованных источников:*

1. Азаренков, В. А. / Логистика и управление цепями поставок / В. А. Азаренков, Н. В. Максимова, Е. Н. Герасимова. – Москва : КноРус, 2017. – 480 с.
2. Бугаевский, Л. М. / Математические модели в логистике / Л. М. Бугаевский, М. В. Девятина, О. Н. Чайковская. – Москва : Издательский центр "Академия", 2011. – 296 с.
3. Ивуть, Р. Б. Теоретико-методическое обоснование оценки и развития логистической инфраструктуры/ Ивуть Р. Б., Попов П. В., Лапковская П. И., Прокопов С. В.// Наука и техника: Белорусский национальный технический университет, 2023, Т.22, №1, С.69-78 // <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=50234974>
4. Козлов, В. А. / Операционные и логистические системы / В. А. Козлов, С. Г. Шаповалов, Н. В. Донскова. – Москва : Издательство Юрайт, 2011. – 336 с.
5. Котельников, В. М. / Моделирование логистических систем / В. М. Котельников, Ю. В. Лавров. – Санкт-Петербург : Политехника-пресс, 2008. – 255 с.
6. Кулешов, В. В. / Математические методы и модели в логистике / В. В. Кулешов, Е. В. Кулешова – Липецк : Изд-во Липецкого государственного технического университета, 2015.
7. Лопатин, В. Н. / Логистика и управление цепями поставок / В. Н. Лопатин. – Москва : Издательство "Экзамен", 2007. – 240 с.
8. Пономарев, А. А. / Математические методы и модели в логистике / А. А. Пономарев. – Москва : Финансы и статистика, 2010. – 256 с.

**Пономарев С.В.**

*Студент 4 курса программы «Менеджмент»  
Научный руководитель: Леденёва М.В., д.э.н., доцент  
Волгоградский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова  
(Россия, г. Волгоград)*

## **ТРАНСФОРМАЦИЯ АВТОМОБИЛЬНЫХ ПЕРЕВОЗОК ИЗ ЕС В УСЛОВИЯХ АНТИРОССИЙСКИХ САНКЦИЙ**

**Аннотация.** В статье рассмотрены особенности импорта товаров из ЕС в Россию в условиях санкционного давления.

**Ключевые слова:** импорт из ЕС, санкции, реэкспорт, цепочки поставок.

Сфера грузоперевозок — одна из важнейших составляющих российской экономики. Эта сфера чутко реагирует на события, происходящие внутри страны и за ее пределами. Падение темпов экономического роста России и снижение платежеспособности населения в первую очередь сказываются на грузопотоках всех отраслей экономики. Волатильность курса на-

циональной валюты, отношения между государствами оказывают влияние на международную торговлю [2].

Транспортные компании строят планы развития на основе экономической ситуации внутри страны, потому что инвестиции в автотранспорт носят длительный характер, однако, не смотря на длительное планирование, транспортно-логистические компании столкнулись с двумя крупнейшими шоками за последние три года.

Сначала кризис в логистических цепочках случился на фоне пандемии. В результате строгих санитарно-эпидемиологических ограничений перемещения граждан, запрета полетов и прочих мер в 2019-2021 годах логистические цепочки были нарушены. Коллаборации между логистическими компаниями, которые ранее использовались корпорациями, для экономии затрат на доставку, такие как совместное использование ресурсов (например, грузового транспорта); разделение рисков (например, страхование) стали невозможными с началом карантина. Движение гражданских самолетов было приостановлено, что сделало невозможной перевозку грузов с их помощью. Транспортным компаниям пришлось переориентироваться только на грузовые суда. При этом увеличилось время ожидания перевозки: с отправки день в день до месяца. К началу 2022 года наметилось улучшение скорости поставок.

Однако с конца февраля 2022 года после начала спецоперации на Украине транспортные, логистические и брокерские компании столкнулись с еще более сильными ограничениями. ЕС ввел запрет на перемещение по своей территории транспорта, зарегистрированного в России и Белоруссии.

Санкции нарушили отлаженные цепи поставок, уничтожив некоторые звенья вовсе. Грузоперевозчики, поставщики, экспедиторы и грузополучатели столкнулись с нехваткой транспорта, дефицитом вагонов и контейнеров, повышением ставок на перевозки.

«Ренессанс Капитал» в феврале со ссылкой на данные Евростата отмечал, что товарный экспорт ЕС в Россию по итогам 2022 года снизился на 44% год к году (в долларовом эквиваленте), за последние три квартала спад сохранялся на уровне 50–55% год к году [3].

Несмотря на санкционное давление, дефицита товаров из ЕС не наблюдается, безусловно. Цена на такие товары увеличилась, порой даже в разы, однако, если товар очень нужен, купить его возможно.

Возможность покупать санкционные товары позволяют нюансы в санкционных актах ЕС для доставки груза. Так, регламент совета ЕС № 833/2014 от 31 июля 2014 г. ограничивает проезд через территорию этих стран российских и белорусских грузов при выполнении определенных критериев. Эти критерии применяются компетентными органами каждого государства-члена ЕС. Однако, если поставщик документально подтвердит, что перевозка грузов экспедиционными компаниями в Россию необходима и выгодна для ЕС, то она будет разрешена. И по закону, критерии необходимости определяет контролирующий орган ЕС. Компетентные органы могут выдать разрешение, если экспорт связан с исполнением обязательства, вы-

текающего из контракта или соглашения, заключенного до 1 августа 2014 года. То есть поставки по долгосрочным контрактам, заключенные до 2014 года, могут быть продолжены, если категории товаров не попадают в товары двойного назначения.

Например, такие органы будут определять необходимость перевозки разрешенных товаров на основе обоснований от заявителя, полученных для каждой перевозки груза, товаров. Так, при перевозке машин и механизмов необходимо обосновать, что они не подпадают под санкции. Поскольку это отступление от общего правила, получение таких разрешений может быть единичным. Экспортеры должны предоставить компетентным странам ЕС информацию, необходимую для их подачи заявления на получение разрешения на экспорт. Таким образом, перед экспортером стоит задача доказать, что перевозимый товар не относится к запрещенным.

В апреле 2022 года требования ЕС ужесточили. Теперь необходимость автомобильной перевозки надо доказывать, даже если перевозка грузов с помощью автотранспорта является единственным способом, которым может осуществляться перевозка.

По закону, запросы на авторизацию перевозки может подавать не только перевозчик, но и другие физические и юридические лица, участвующие в сделке. Компетентные органы ЕС могут свободно принимать такие запросы, если это разрешено национальным законодательством. При этом перевозчик должен быть уполномочен осуществлять перевозку на территории ЕС. Выполнять эту роль могут перевозчики с регистрацией в странах, которые придерживаются нейтралитета и не находятся под санкциями.

Осложняет работу и увеличивает срок поставки не только необходимость выполнять дополнительные требования законодательства ЕС, но и проверки грузов на предмет отношения к санкционным спискам. С учетом дополнительных проверок согласование проезда по территории ЕС российских грузов занимает 1-3 месяца.

Увеличение сроков согласования и получения разрешений влечет за собой дополнительные финансовые расходы на хранение груза и оплату водителя за увеличение дней в пути. Затраты растут за счет дополнительной платы за услуги по перегрузке товара с аккредитованного Евросоюзом транспорта, который следует из ЕС, на аккредитованные Россией машины при пересечении границы. Однако этот вариант доставки не может быть применен для всех видов грузов, то есть не может стать решением для преодоления санкций. Но может стать одним из выходов из ситуации.

У логиста остаются дополнительные возможности для доставки груза в условиях санкций, например, прямой реэкспорт.

В этом случае подписывается два иностранных контракта на куплю-продажу товара. Один контракт между продавцом и промежуточным покупателем. Промежуточный покупатель находится в нейтральной стране, не обремененной санкциями. Второй контракт заключается между покупателем в нейтральной стране и конечным покупателем, находящимся в РФ.

При реэкспорте удлиняется логистическая цепочка. Ранее она состояла из двух звеньев: конечного покупателя и продавца. Теперь добавилось третье звено – промежуточный покупатель.

Схема покупки теперь выглядит так: промежуточный покупатель приобретает товар у продавца, ввозит его на территорию своей страны, проводит таможенное оформление (импортный ввоз), а затем перепродает конечному покупателю. При этом конечный покупатель заключает контракт с промежуточным покупателем, а промежуточный покупатель – с продавцом.

Стоимость услуг промежуточного покупателя обычно рассчитывается в процентах от суммы счета. Такая поставка увеличивает размер расходов на товар или услугу до 100%. Еще одна сложность при применении такой схемы – слабая подготовка промежуточного продавца в сфере таможенного оформления импортных грузов. Часто представители посредника не умеют самостоятельно оформлять документы на покупку товара, рассчитывать ставки. В результате эти заботы обременяют конечного покупателя.

Кроме того, промежуточный продавец – незнакомая компания для продавца, поэтому он просит предоплаты товара и не рассматривает схему постоплаты, как это было при прямой покупке со старым контрагентом. Конечный покупатель вынужден идти на это условие, тем самым, меняя схему финансирования покупки, которая существовала ранее.

Также ранее, в отдельных случаях для гарантий оплаты можно было бы использовать аккредитив, либо банковскую гарантию первоклассного банка, но в сложившихся условиях санкционной политики в отношении России, такие документы иностранные банки для российских компаний не предоставляют, а иностранные компании не доверяют гарантиям российских банков. В текущей ситуации все риски несет конечный покупатель, то есть российская компания.

При такой схеме конечному покупателю следует заранее просчитать потенциальные затраты, узнать сколько будут стоить услуги по таможенному декларированию, сертификации, погрузо-разгрузочные работы, рассчитать стоимость их для оформления груза, для того чтобы включить в стоимость товара.

По сути, реэкспорт – сделка купли-продажи, только на открытых условиях, когда конечный покупатель знает все условия договоренности между предыдущими участниками сделки. Все последствия санкций – увеличение стоимости таможенного оформления, сроков хранения груза, дополнительных погрузок и разгрузок, с которыми столкнется Промежуточный продавец, будут предъявлены для оплаты конечному покупателю.

Для контроля затрат при доставке товаров из ЕС, США, Канады в условиях санкций следует обратить внимание на нижеперечисленные пункты:

– из договора купли-продажи товара между покупателем и промежуточным покупателем, лучше исключить пункты, которые влекут за собой дополнительные затраты без внятного обоснования, кто будет их оплачивать. В ходе переговоров можно предложить участникам сделки разделить

их между собой. В случае, если паритетного распределения затрат добиться не получилось, следует увеличить на них стоимость доставки;

– при цепочке поставок из нескольких звеньев нужна экспедиционная компания от конечного покупателя, которая будет отслеживать груз по всей логистической цепочке;

– необходимо контролировать заполненные документы на груз, а также документы для банков, таможни.

Помимо прямого реэкспорта возможна доставка косвенным реэкспортом. Косвенный реэкспорт возможен в странах, куда товар может быть ввезен без уплаты таможенных сборов и налогов на импортный товар. Такая возможность есть, когда товар едет из страны-продавца в страну промежуточного покупателя. При этом промежуточный продавец оформляет товар в режиме таможенного склада и сразу перепродает его покупателю. Такая процедура позволяет избежать уплаты налогов и сборов, как при импорте.

Решение о том, как взаимодействовать в условиях санкций, принимает каждый участник рынка для себя сам. Процесс оформления документов купли-продажи такой же, как при прямом реэкспорте.

Стоит отметить, что поставки уже налажены. Но у импортеров каждый месяц возникают новые проблемы, в основном связанные с санкциями для банков. С каждым новым пакетом санкций добавляются банки, которые теряют возможность переводить деньги иностранным производителям [1].

*Список использованных источников:*

1. Битва за качество закончилась: что происходит с рынком автокомпонентов [Электронный ресурс]. URL: [https://www.rbc.ru/spb\\_sz/08/03/2023/64073f599a7947ea98f029ed](https://www.rbc.ru/spb_sz/08/03/2023/64073f599a7947ea98f029ed)
2. Осторожная разгрузка: что происходит с российским рынком логистики [Электронный ресурс]. URL: <https://www.forbes.ru/biznes/371053-ostorozhnaya-razgruzka-cto-proishodit-s-rossiyskim-rynkom-logistiki>
3. Товарооборот между Россией и ЕС оказался максимальным за восемь лет [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/6406ceed9a7947b3912b3c98>

## СЕКЦИЯ 7 ЦИФРОВОЙ МАРКЕТИНГ И СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

---

*Ананьева А.Р.*

*магистрант 2 курса программы «Бизнес-аналитика в экономике и управлении»*

*Научный руководитель: Денисов В.Н., к.э.н., доцент*

*Тульский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова*

*(Россия, г. Тула)*

### **ОСНОВНЫЕ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В ЭПОХУ ЦИФРОВИЗАЦИИ**

**Аннотация.** В статье рассмотрены особенности маркетинга как специфической функции управления бизнесом, определены основные концепции и принципы управления маркетинговой деятельностью. Также проанализирована проблема цифрового маркетинга в пищевой промышленности.

**Ключевые слова:** цифровой маркетинг, бизнес, концепции управления маркетинговой деятельностью, принципы управления маркетинга.

На сегодняшний день, чтобы противостоять постоянно меняющимся условиям рыночной экономики и эффективно управлять бизнесом, предприятия и организации должны грамотно выстраивать не только финансово-хозяйственную деятельность, но и формировать ее маркетинговую составляющую. При этом для ведения наиболее привлекательного с точки зрения извлечения прибыли бизнеса важным аспектом является адаптация выпускаемой продукции/оказываемых услуг к тенденциям рынка и потребительскому спросу. Ввиду этого одной из приоритетных задач перед компанией в условиях рыночных отношений является разработка и построение системы управления маркетинговой деятельностью. Кроме того, внедрение подобной системы также обеспечивает финансовую стабильность предприятия в текущий момент времени и дает возможность находить резервы устойчивости в будущем.

Важно отметить, что управление маркетинговой деятельностью – это специфическая сфера менеджмента, которая требует определенных компетенций в различных областях знаний, включая финансовый анализ, психологию, бенчмаркинг, консалтинг и другие приложения. Причем главная цель такого управления сводится к защите предпринимательских интересов – сохранение потенциальных покупателей и уже завоеванной доли рынка, извлечение прибыли, выход на новые рынки и поиск альтернативных каналов сбыта.

Так, анализ маркетинговой деятельности предприятия – «это одно из направлений общего анализа, который проводится в рамках экономической или стратегической оценки фирмы. По его результатам обычно принимают ряд управленческих решений, связанных с поведением компании на рынке» [3, с. 246].

При этом главенствующая задача управления маркетингом в целом на предприятии заключается в проведении различных мероприятий и выполнении соответствующих программ, которые способны влиять на уровень, время и характер потребительского спроса для осуществления миссии компании и достижения поставленных задач и результатов. Другими словами, управлять маркетинговой деятельностью значит управлять спросом. В научной экономической практике выделяют несколько базовых концептуальных подходов, с помощью которых хозяйствующие субъекты осуществляют свою предпринимательскую деятельность в области управления маркетингом:

- концепция совершенствования производства;
- концепция совершенствования товара;
- концепция интенсификации коммерческих усилий;
- концепция маркетинга;
- концепция социально-этичного маркетинга [1].

Применение на практике той или иной концепции управления маркетинговой деятельностью в компании является обязательным условием, поскольку от выбора стратегии зависит успех и финансовое благополучие предприятия.

Концепция совершенствования производства (или производственная концепция) заключается в поиске путей повышения производительности предприятия и реализации максимально эффективной сбытовой политики. Данный факт, прежде всего, обусловлен идеей самого подхода – спрос потребителя непременно будет направлен на самую популярную продукцию с привлекательной и доступной ценой для широкого круга людей. Поэтому производственная концепция подходит предприятиям, как правило, с серийным и многосерийным выпуском товаров.

Концепция совершенствования товара реализует идею о том, что спрос нацелен только на те товары/услуги, которые отличаются более лучшими потребительскими свойствами (качество, технические характеристики, эксплуатационные возможности) в сравнении с аналогичными и альтернативными вариантами и тем самым приносят больше выгоды при использовании. Вследствие чего организация системы маркетинга при данном подходе должна быть направлена на постоянное совершенствование свойств и характеристик товаров/услуг, чтобы оставаться конкурентоспособным предприятием и завоевывать все большую долю рынка.

Следующий подход к управлению маркетинговой деятельности – это концепция интенсификации коммерческих усилий (или сбытовая концепция). В данном случае идея основывается на том, что спрос на конкретный продукт/услугу будет формироваться только при его/ее активном продвижении путем реализации ряда маркетинговых мероприятий. Как правило, сбытовой подход применяется к продукции с пассивным спросом, а главная задача маркетинга – точное и четкое выделение целевой аудитории и после-



довательное формирование у потребителей спроса и повышение доверия к продукции/услугам среди них.

Концепция маркетинга в настоящее время получает все большую популярность среди управленческого персонала и высших звеньев руководящего состава. Причем данный подход частично замещает сбытовую концепцию. Если суть последней сводится к активному стимулированию уже имеющейся в ассортиментной линейке компании продукции, то концепция маркетинга подразумевает выявление скрытых желаний и потребностей людей, на основе которых предприятие разрабатывает уникальные и инновационные товары/услуги, способные приносить большую прибыль.

Также здесь стоит отметить, что маркетинговый подход в управлении бизнесом является составной частью политики «суверенитет потребителя». Как было отмечено выше, именно потребители диктуют условия что, как и в каком количестве производить.

Концепция социально-этичного маркетинга появилась относительно недавно на фоне популяризации бережливого потребления среди людей – более осознанного подхода к покупкам тех или иных благ. Ввиду этого возникла и новая философия предпринимательской деятельности, которая базируется на удовлетворении рациональных и «здоровых» желаний потенциальных потребителей. Основная задача маркетинговой политики в данном случае – обеспечить высшую потребительскую ценность предлагаемых товаров более эффективными методами по сравнению с конкурентами, которые одновременно улучшают или поддерживают благополучие покупателей и всего общества в целом.

Кроме того, по нашему мнению, на современном этапе развития рыночной экономики, где хозяйствующие субъекты вынуждены вести свой бизнес в условиях неопределенности и высокой конкуренции, необходимо расширить существующий перечень традиционных концепций управления маркетинговой деятельностью. Поэтому, чтобы оставаться конкурентоспособным предприятием в цифровую эпоху, компаниям надлежит развивать и цифровой маркетинг (digital-marketing) и ориентировать свои бизнес-процессы именно в эту сторону. Для эффективного выстраивания цифровой маркетинговой стратегии необходима реализация нескольких основных подходов: проведение маркетинговых исследований, направленных на выявление потребностей покупателей; создание и ведение веб-сайтов, позволяющих коммуницировать со своей потенциальной целевой аудиторией и создавать положительный имидж компании и бренда; использование инструментов SEO-продвижения и др. [4, с.233-234]

Так, digital-маркетинг – это «направление маркетинга, которое подразумевает продвижение услуг и товаров с помощью цифровых технологий, применяемых на всех этапах взаимодействия с потребителями» [5].

Однако, несмотря на то, что digital-маркетинг позволяет компаниям достигать бизнес-целей и взаимодействовать с потребителями, данный инструмент управления предпринимательской деятельности не всегда может быть эффективным. Например, в силу своей специфики пищевая промыш-

ленность, включая выпуск молочной продукции, по сравнению с другими отраслями экономики менее подвержена зависимости от цифровых трендов и цифровой трансформации в целом. Данный факт, прежде всего, обусловлен поведением российских потребителей, которые преимущественно предпочитают приобретать продукты питания в оффлайн-магазинах. Поэтому, по нашему мнению, цифровой маркетинг в молочной промышленности не способен генерировать увеличение объемов продаж и продвигать продукцию в розничных торговых точках. Тем не менее он может посредством социальных сетей быть инструментом формирования положительного имиджа и бренда у потенциальных покупателей.

Резюмируя все вышесказанное, можно сделать вывод, что разработка эффективной системы управления маркетинговой деятельностью сводится к уникальности объекта. Иными словами, в процессе составления алгоритмов расчета, порядка и правил формирования информационной базы, выбора методов оценки следует учитывать особенности хозяйствующего субъекта.

Таким образом, важной особенностью маркетинга как специфической функции управления бизнесом является принятие таких управленческих решений, которые способствуют формированию максимально эффективной системы как организационных и финансово-экономических, так и нормативно-правовых условий для бесперебойного функционирования компании в текущий период времени и перспективе. Кроме того, маркетинг позволяет оценить показатели конкурентоспособности компании посредством оценки внешних и внутренних факторов, а также с помощью SWOT-анализа выделить слабые и сильные стороны компании, рыночные угрозы и возможности [2, с. 267].

При этом маркетинговая деятельность как область внутрифирменной функции управления базируется на следующих ключевых принципах:

- обоснованный свободный выбор определенных целей и стратегий функционирования и развития предприятия. В данном случае все мероприятия, включая финансовые, производственные, маркетинговые, должны быть нацелены на достижение такой совокупности производства уже существующей номенклатуры товаров с внедрением новых разработок, которая позволила бы достичь максимального предпринимательского результата.

- комплексный подход к увязке целей компании с ее ресурсами и возможностями.

- достижение оптимального сочетания в управлении предприятием централизованного и децентрализованного принципов управления, постоянный поиск новых форм и инструментов управления для повышения эффективности производства, развитие творческой инициативы работников, направленной на создание необходимых условий для широкого внедрения нововведений, повышение качества продукции, сокращение издержек производства.

Так, можно сделать вывод, что в настоящее время действительно управление маркетинговой деятельностью предприятия и цифровой ее составляющей играет большое значение в бизнесе. Поэтому, особенно в суще-

ствующих реалиях, необходимо изучать требования рыночного спроса и запросы потребителей, а также подстраивать текущую и будущую деятельность под тенденции рынка, существующие барьеры и драйверы его развития, реализуя при этом комплексные маркетинговые программы, направленные на разработку соответствующей технической политики и проведения НИОКР, формирование эффективной сбытовой политики и проведение необходимых экономических расчетов.

*Список использованных источников:*

1. Воронов В.И. Маркетинг как специфическая функция управления предприятием [Электронный ресурс] // Center-YF. Центр Управления Финансами [сайт]. URL: <https://center-yf.ru/data/Marketologu/Marketing-kak-specificheskaya-funkciya-upravleniya-predpriyatiem.php>
2. Купцова Т.В. Создание конкурентоспособной стратегии организации в современных рыночных условиях // Современный менеджмент: проблемы, анализ тенденций, перспективы развития: Материалы III международной научно-практической конференции, декабрь 2020 г., Волгоград / Волгоградский филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова». – Волгоград: Сфера, 2021. – 368 с.
3. Мусаханов М.Г., Рабаданова Ж.Б. Анализ маркетинговой деятельности предприятия // Вестник научной мысли. – 2020. – №5-5(61). – С. 245-248.
4. Придачук М.П., Орлова Ю.С. Создание успешной стратегии цифрового маркетинга // Современный менеджмент: проблемы, анализ тенденций, перспективы развития: Материалы IV международной научно-практической конференции февраль 2022 г., Волгоград: Волгоградский филиал ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова» – Волгоград: Сфера, 2022. – С. 233-235.
5. Digital-маркетинг [Электронный ресурс] // Блог.Ingate [сайт]. URL: <https://blog.ingate.ru/seo-wikipedia/digital-marketing/>

*Афанасьев Д.А.*

*магистрант I курса направления подготовки «Менеджмент»  
Научный руководитель: **Охременко И.В.**, к.социол.н., доцент  
Волгоградский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова  
(Россия, г. Волгоград)*

## **ОСОБЕННОСТИ ВЛИЯНИЯ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ НА УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ**

**Аннотация.** В данной статье представлена характеристика, способы и специфика влияния инновационных цифровых технологий на управление поведением потребителей в условиях трансформации традиционной производственной экономики в экономику услуг.

**Ключевые слова:** цифровые платформы, цифровая экономика, многосторонние платформы, многосторонние рынки, цифровые технологии, правовое регулирование, политика, платформенная экономика, интернет.

Современные глобальные процессы, которые привели к росту популярности и разнообразия ресурсов и платформ во всем мире, позволяют предположить, что действующий механизм регулирования, опирающийся на уже существующие отрасли права и правовые инструменты, может оказать-

ся не столь эффективным в обеспечении соблюдения международных и национальных критериев защиты прав и свобод человека и гражданина. Платформы открыли перед правом многочисленные возможности, такие как способность действовать за пределами территориальных границ и быстро обрабатывать, и анализировать сложные процессы. Однако следует отметить, что взаимодействие с платформами также привело к появлению новой совокупности социальных отношений и норм на стыке права и информационных технологий, которые в настоящее время слабо структурированы и не до конца понятны в области права. Эти новые отношения и нормы требуют дальнейшего изучения и понимания для того, чтобы эффективно их регулировать [8].

Речь идет о совокупности новейшей терминологии, не полностью еще устоявшейся. На наш взгляд, чтобы создать условия для развития технологий и одновременно бороться с правовыми барьерами, необходима своего рода систематизация, гармонизация и унификация норм, регулирующих общественные отношения, связанные с платформами. Обратим внимание на то, что в зарубежной научной литературе несколько лет назад начала формироваться концепция права мировых торговых площадок, или платформенного права, которая сегодня требует активного совершенствования [1].

Существует несколько проблем, связанных с цифровыми платформами, которые привлекли внимание политиков и органов регулирования во всем мире. Некоторые из основных проблем включают: проблемы конфиденциальности; монополистическая практика: Некоторые цифровые платформы стали доминировать на своем рынке; дезинформация: Цифровые платформы подвергаются критике за размещение или продвижение дезинформации или фальшивых новостей, что может иметь пагубные последствия для отдельных людей и общества в целом; язык вражды и подстрекательство к насилию: цифровые платформы критикуют за то, что они не делают достаточно для предотвращения распространения и разжигания ненависти и подстрекательства к насилию на своих платформах [7].

Помимо технических аспектов сетей, необходимо также изучить социальное и экономическое воздействие платформ. Это воздействие может быть значительным, поскольку платформы часто способны формировать и влиять на поведение и взаимодействие своих пользователей. Например, платформы социальных сетей могут влиять на то, как люди общаются и формируют отношения, а платформы электронной коммерции могут формировать поведение потребителей и влиять на традиционный кирпичный и минометный бизнес.

Так принципы и тенденции платформенного права должны также учитывать социальные и экономические последствия этих цифровых пространств. Сюда могут входить положения о прозрачности и подотчетности алгоритмов платформ и их влиянии на поведение пользователей, а также меры по защите прав пользователей платформ и обеспечению того, чтобы платформы не злоупотребляли своей властью или влиянием [3].

По мнению исследователя Л. Бейкера, в настоящее время невозможно полагаться на персонализированное законодательство, поскольку нормы права либо не существуют, либо находятся в стадии разработки. Еще одним аргументом в пользу создания и развития правовых платформ и новой области платформенного права является то, что на основе соответствующих технологий возникают многие перспективные бизнес-процессы, которые могут способствовать улучшению и укреплению национальной и мировой экономики. Данную позицию поддерживает отечественный профессор И.М. Рассолов, который рассматривает интернет-право как самостоятельный правовой институт, представляющий собой совокупность правил и норм, регулирующих общественные отношения, возникающие при эксплуатации компьютерных сетей и информационных ресурсов, принадлежащих различным субъектам - организациям и физическим лицам. Следует отметить, что принадлежность этих субъектов является предметом споров среди ученых [5].

Платформенное право представляет особый интерес с юридической точки зрения еще и потому, что оно во многом формируется под влиянием социальных факторов и потребностей бизнес-гигантов в снижении правовых барьеров и расширении возможностей путем создания безопасной и комфортной среды для себя и своих клиентов [8].

Другой распространенной особенностью таких пользовательских соглашений является пункт о возмещении убытков, который требует от пользователей возмещения ущерба компании по любым претензиям или убыткам, возникшим в результате использования платформы. Это может поставить пользователей в уязвимое положение, поскольку на них может быть возложена финансовая ответственность за любые возникающие юридические споры, даже если они не виноваты [1].

В целом, очевидно, что существующая нормативная база не позволяет решить возникающие проблемы в полной мере, связанных с цифровыми технологиями и пользовательскими соглашениями таких компаний, как eBay. Для эффективной защиты прав физических лиц в цифровую эпоху необходимо реформировать существующую систему и разработать новые законы и нормативные акты, специально разработанные для цифровой сферы. Это может включать меры по обеспечению большей справедливости и прозрачности пользовательских соглашений, а также по предоставлению пользователям большего контроля над сбором, использованием и передачей их личных данных.

Одним из уникальных и сложных аспектов правового регулирования в цифровой среде является то, что основным механизмом, координирующим отношения внутри цифровых платформ, является пользовательское соглашение. Именно поэтому важно уделить особое внимание этим соглашениям, чтобы оценить необходимость разработки новой правовой концепции и системы правовых норм, отвечающих современным потребностям общества и поддерживающих технологический прогресс [4].

В России политическое регулирование цифровых платформ в значительной степени зависит от законов и политики страны в области интернета

и информационных технологий. Основной правовой базой, регулирующей использование и работу цифровых платформ в России, является Федеральный закон "Об информации, информационных технологиях и о защите информации" (также известный как "Закон об информации"), который был принят в 2006 году. Закон об информации устанавливает правовые основы функционирования информационных ресурсов, включая цифровые платформы, в России. Он устанавливает права и обязанности операторов и пользователей платформ, а также обязанности государственных органов в отношении регулирования интернета и информационных технологий [6].

Помимо Закона об информации, существует также ряд других законов и нормативных актов, влияющих на политическое регулирование цифровых платформ в России, включая Федеральный закон "О рекламе", Федеральный закон "О персональных данных" и Федеральный закон "О защите конкуренции". В целом, политическое регулирование цифровых платформ в России направлено на обеспечение надлежащего функционирования этих платформ, защиту прав и интересов пользователей и содействие развитию цифровой экономики в стране.

Механизм выбора права, возникающий из пользовательских соглашений, иллюстрирует весьма интересную тенденцию юридической науки, особенно в России, к использованию международно-правового регулирования и обычного права. Поясняя данное утверждение, следует отметить, что при регулировании определенных сегментов трансграничных отношений в качестве применимого права обычно выбирается право одной и той же юрисдикции - как правило, той, которая создала так называемый правовой рынок или платформу правоотношений, где определенные национальные законы и правила по разным причинам представляются наиболее эффективными и удобными для сторон, впоследствии становясь глобальными законами в различных отраслях. Успешным примером могут служить договоры международной перевозки, которые традиционно подчиняются английскому праву. Что касается договоров франчайзинга, то они чаще всего подчиняются американскому праву. Такая тактика часто используется в качестве основы для формирования стандартных условий в типовых проформах международных договоров [2].

Таким образом, в настоящее время развитие мировой экономики вступило в "новую норму". Традиционные факторы экономического развития меняются от факторных к инновационным, а традиционная производственная экономика должна трансформироваться в экономику услуг. Поэтому экономика платформ, основанная на Интернете и информации, является важной точкой роста для стимулирования глобального экономического развития в будущем. Одним из потенциальных решений этой проблемы является разработка новых законов и нормативных актов, специально разработанных для решения уникальных проблем и возможностей, предоставляемых цифровыми технологиями.

*Список использованных источников:*

1. Гретченко А. А., Типы цифровых платформ и их содержание/ Гретченко А. А. // Россия: тенденции и перспективы развития. 2020. №15-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/typy-tsifrovyyh-platform-i-ih-soderzhanie> (дата обращения: 13.12.2022).
2. Мажорина М. В., Международное частное право в условиях глобализации: от разгосударствления к фрагментации/ Мажорина М.В. // Право. Журнал Высшей школы экономики. — 2018. — № 1. — С. 193–216.
3. Миронова Н. А., Цифровая экономика и цифровые платформы в АПК/ Миронова Н. А. // Московский экономический журнал. 2019. №7. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-ekonomika-i-tsifrovye-platformy-v-apk> (дата обращения: 18.12.2022).
4. Рассолов И. М., Право и Интернет. Теоретические проблемы. / Рассолов И. М.,— 2-е изд., доп. — М. : Норма, 2019. —384 с.
5. Boudreau K. Open Platform Strategies and Innovation: Granting Access vs. Devolving Control / Boudreau K. // Management Science. 2019. Vol. 56, no. 10. P. 1849–1872.
6. Hagiu A. Two-sided platforms: product variety and pricing structures / Hagiu A. // Journal of Economics and Management Strategy. 2019. No. 18. P. 1011–1043.
7. Katz M., Shapiro C. Network externalities, competition, and compatibility/ Katz M., Shapiro C. // American Economic Review. 1985. Vol. 75, no. 3. P. 424–440.
8. Liebowitz S., Margolis S. Network externality: An uncommon tragedy / Liebowitz S., Margolis S. // The Journal of Economic Perspectives. 1994. Vol. 8, no. 2. P. 133–150.

*Демин В.Е.*

*бакалавр 2 курс профиль «Финансовая безопасность»  
 Научный руководитель: Земскова О.М., к.с.-х.н., доцент  
 Волгоградский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова  
 (Россия, г. Волгоград)*

**ДНК КОМПАНИИ: «БРЕНД-КОД»**

**Аннотация.** Процессы цифровизации, активно развивающиеся в последние годы, послужили основой значительной трансформации экономического поведения потребителей. При построении коммуникаций между продавцом и покупателем, компаниям становится легче находить потенциальных клиентов, которые будут приобретать их продукцию или услугу, но при этом важно не потерять доверие, не подвести «бренд», оставляя ежеминутно цифровой след. В статье выявлены тенденции продвижения бренда в современных условиях.

**Ключевые слова.** Цифровой маркетинг, бренд, потребитель, цифровые технологии, цифровой след.

Цифровые технологии пришли на смену информатизации и компьютеризации, и являются важным процессом, который влияет практически на все стороны жизни социума и оказывает непосредственное воздействие на формирование нового вида общества - цифрового.[2]

Цифровизация экономики обеспечивается за счет автоматизации всех процессов и технологий обработки данных. Такие инструменты как интернет вещей, большие данные, искусственный интеллект, машинное обучение, киберфизические системы, системы мониторинга, блокчейн, нейронные сети, робототехника, 3D-моделирование, виртуальная реальность, облачные

вычисления и многие другие способствуют цифровизации и интеграции всех потоков данных для создания информационного общества.[3]

С развитием цифровой экономики наблюдается расширение сферы применения «digital-маркетинга». Данный термин появился в 1990-е годы, и со временем стремительное развитие цифровых технологий создает новые возможности для продвижения бренда и рекламных компаний организаций различных организационно-правовых форм собственности.

Цифровые технологии расширяют доступ к информационным ресурсам, позволяют снизить издержки на передачу, хранение и обработку маркетинговой информации, создают принципиально новые информационные товары и услуги. На уровне предприятий цифровые технологии позволяют создавать и развивать положительный имидж, оптимизировать расходы; повышать уровень реализации товаров и услуг при сокращении операционных издержек; мгновенно охватывать глобальные рынки и приоритетные сегменты, лучше понимать потребности покупателей за счет постоянных прямых контактов и личных отношений с ними.

К основным направлениям формирования цифровой платформы трансформации маркетинговой деятельности можно отнести:

- совершенствование цифровых методов сбора, обработки, анализа маркетинговой информации (веб-аналитика, видеоаналитика, Wi-Fi аналитика, платформы управления данными и расширенной аналитики Enterprise Feedback Management, Data Management Platform, Advanced Analytics Platfor, Google Analytics)

- организация взаимодействия с потребителями в цифровой среде (интернет-реклама, прямые почтовые рассылки, использование социальных медиа, социальных сетей, цифровых платформ взаимодействия потребителей и поставщиков, различных сервисов);

- автоматизация планирования и реализации маркетинговых мероприятий электронными торговыми площадками (интернет магазины, мобильные приложениями, CRM системами, Integrated Marketing Management, Marketing Resource Management)[3].

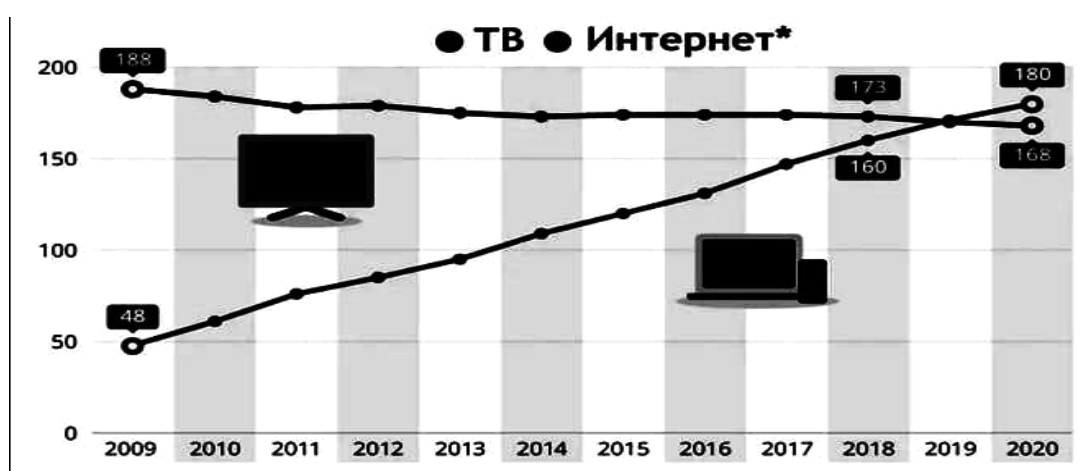
За последние несколько лет популярность Интернет-ресурсов значительно выросла. Интернет-маркетинг применяется повсеместно для решения внутренних и внешних задач организаций, привлечения целевой аудитории, ее вовлеченности в процесс создания имиджа компаний. Современные маркетинговые технологии отличаются интерактивностью. Среди распространенных цифровых инструментов можно выделить такие как таргетирование, поисковое продвижение, проведение веб-аналитики при ведении E-commerce-бизнеса. Электронная коммерция и интернет-маркетинг стали популярными с расширением доступа к интернету и являются неотъемлемой частью любой маркетинговой кампании.

В современных условиях реклама бренда в сети становится необходимым требованием деятельности для многих организаций. Цифровые технологии, такие как ведение блогов, вирусная реклама, социальные сети позво-



ляют повысить прибыльность и узнаваемость компании, а также создать и поддерживать желаемый имидж как самих брендов, так и компании в целом.

Статистика использования Интернет-ресурсов по сравнению с телевидением показала значительное снижение использования последнего (рис 1). Интернет-реклама с 2018 года держит лидерскую позицию на рекламном рынке. За данный период интернет-реклама в России выросла на 26% и составила 214-216 млрд руб. (по данным АКАР). Таким образом, объем интернет-рекламы опередил все остальные сегменты - внешнюю рекламу, рекламу на телевидении, радио и в прессе - и занял более 50% от всего рекламного бюджета. По промежуточным итогам 2021 г., рынок ТВ-рекламы, второго по значимости сегмента, в России составляет 133-134 млрд руб., что на 61% меньше объема рынка интернет-рекламы, и в дальнейшем отставание телерекламы продолжит увеличиваться.



Источник: МедиаМера

Рисунок 1 - Сравнение использования Интернета и Телевидения в минутах на человека в день

Основным преимуществом «Digital Marketing» является его способность не только собирать точную и объективную информацию о целевой аудитории, трансформировать потенциальных клиентов в реальные, но и отслеживать результаты продвижения бренда. Компании все чаще используют платформы социальных сетей и рынок мессенджеров для связи со своими клиентами и создания с ними диалогов и дискуссий, используя различные цифровые инструменты. Прогнозирование реакции покупателей на бренд многие компании осуществляют с применением методик нейромаркетинга[6].

Довжик Г.В. в научной статье отметил, - «Формирование бренда – современный эффективный вид коммуникации, посредством которого взаимоотношения между представителем бренда производителя, транслирующей уникальность товара, и представителями целевой аудитории зависят от характера социального восприятия» [1].

Многие авторы отмечают, что бренд должен иметь такие черты и характеристики, которые необходимы покупателю, способны вызывать у него

доверие и жизненную необходимость и при этом быть уникальным. Происходит переосмысление роли личности в различных сферах онлайн-среды, поэтому фирмы-производители товаров и услуг вынуждены формировать позитивный образ, ассоциативно связанный с брендом товара или услуги.

П. Друкер в своих научных трудах отмечал: «Цель маркетинга – достижение такого уровня понимания нужд и потребностей потребителя, когда предлагаемые товары и услуги будут жизненно необходимы покупателям, чтобы ваш товар продавался сам» [3].

Махатма Ганди, идеолог национально-освободительного движения в Индии считает: «Клиент – это самый важный посетитель. Не он зависит от нас. Мы зависим от него. Он не прерывает нашу работу. Он – цель нашей работы. Он не по ту сторону нашего бизнеса. Он – его часть. Мы не делаем ему одолжение, обслуживая его. Он делает нам одолжение, давая возможность это сделать» [6].

Продвижение бренда в современных условиях будет включать так же внутренний маркетинг, фирменный стиль компании и имидж руководителя. Медийность руководителя, цифровой след сотрудников делают узнаваемой и конкурентоспособной продукцию, помогают потребителям сделать правильный выбор.

Среди инновационных способов продвижения брендов в цифровой среде выделяют следующие:

- использование нестандартных рекламных носителей (промо-игры, интернет-выставки, интернет-аукционы);
- веб-конференции (подкасты, вебкастинги, вебсеминары, трансляции, вебинары);
- системы взаимодействия с продавцами (VRM);
- продвижение сайта в социальных медиа (SMO — оптимизация под социальные медиа, SMM — маркетинг в социальных сетях, Social Ads — реклама в социальных сетях);
- мобильная реклама (mobile application — реклама в мобильных приложениях);
- дополненная реальность (AR augmented reality ) [5].

В исследовании нами был проанализирован Волгоградский филиал РЭУ им. Г. В. Плеханова. Филиал имеет как ATL, так и BTL методы продвижения бренда. К ATL продвижению можно отнести: сайт филиала, страницы в социальных сетях, где размещается «внутренняя» жизнь ВУЗа, которая может привлечь ещё больше абитуриентов, заинтересовавшихся нужным направлением.

В свою очередь, к BTL продвижению относятся дни открытых дверей, где происходит личная встреча абитуриентов и представителей университета и профориентационная работа в школах и техникумах. Эти методы тесно взаимосвязаны между собой. В «День открытых дверей» будущие абитуриенты и гости могут ознакомиться с ВУЗом с помощью буклетов, на которых размещена вся необходимая информация, размещение QR кодов, помогает перевести на сайт филиала и ознакомить с дополнительной интере-

сующей информацией. Сайт Волгоградского филиала РЭУ им. Г. В. Плеханова удобен как студентам, так и абитуриентом большим количеством активных ссылок, которые перемещают к нужной информации, так же он наделен новостными вставками, которые показывают жизнь университета изнутри.

Бренд должен иметь яркую эмоциональную окраску, так же он зависит от совокупности таких характеристик, как впечатление, предыдущий опыт, ожидания, доверие и лояльности потребителей в процессе его восприятия. Ассоциируемая с брендом информация должна быть доступной и понятной с первого раза как абитуриентам так и их родителям. Поэтому, процесс создания конкурентоспособного бренда должен включать такие этапы как концептуальная разработка стратегии, выявление ключевых элементов и профессиональное управление.

Бренд, внутренняя составляющая любой компании и положительный имидж являются фундаментом деятельности любой организации, ее ядром. Только в совокупности они смогут обеспечить конкурентоспособность предприятия и приобрести конкурентные преимущества. В результате целенаправленного воздействия отношение потребителей к бренду может значительно трансформироваться.

Современные условия требуют от ВУЗов разработки и внедрения нестандартных способов продвижения, корректировку и трансформацию инструментов в цифровой среде. К наиболее востребованным инструментам можно отнести нестандартную рекламу, сторителлинг, краудфандинг, трайвертайзинг, сенситивный и вовлекающий маркетинг.

Инновационные методы рекламы бренда, которые создают и поддерживают необходимый долгосрочный имидж и позиционирование в реальной и глобальной жизни, повышают конкурентоспособность и значимость продукции или услуги, помогают через виртуальную коммуникацию потребителю совершенствоваться или изменить желаемый имидж[4].

В эпоху цифровой трансформации, при построении коммуникаций между продавцом и покупателем, компаниям становится легче находить потенциальных клиентов, которые будут приобретать их продукцию или услугу, но при этом важно не потерять доверие, не подвести «бренд», оставляя ежеминутно цифровой след. Современный бренд должен включать в себя такие характеристики как положительный имидж, безупречную репутацию, четкое позиционирование и степень совпадения нормативно-ценностной структуры, которые позволят повысить эффективность бренд-коммуникации.

Подводя итог исследования, можно сделать вывод, что прогресс не стоит на месте, знание и информация становятся стратегическими потенциалами развития современного общества. И с каждым днем появляется все больше и больше возможностей рекламировать бренды в интернете с помощью различных средства, начиная от уже примитивных сайтов, заканчивая созданием технологичных приложений, которые могут еще больше увеличить популярность бренда.

*Список используемых источников:*

1. Довжик Г.В., Довжик В.Н., Мусатова С.А. Теоретико-методологические аспекты формирования персонального бренда в цифровой среде// Цифровая социология. 2021. Т. 4, № 2. С. 44–54.
2. Жукова, М.В., Крюков Д.В. Современный тренд развития экономики и общества: цифровое общество как особая стадия информационного общества/М.В. Жукова, Д.В. Крюков// Society and Security Insights. -2022. - №2.С120-139.
3. Захаров, Д. В. Цифровизация экономики: проблемы и перспективы // Развитие науки, национальной инновационной системы и технологий: сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции 13 мая 2020г.: Белгород: ООО Агентство перспективных научных исследований (АПНИ), 2020. С. 102-107. URL: <https://apni.ru/article/679-tsifrovizatsiya-ekonomiki-problemi-i-perspekt>
4. Колобанов, Н. Н. Продвижение бренда в digital-сфере / Н. Н. Колобанов. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2021. — № 4 (346). — С. 252-254. — URL: <https://moluch.ru/archive/346/77986/> (дата обращения: 20.11.2022).
5. Чеплев, В.Е. Теоретические и практические аспекты применения digital-маркетинга в АПК/ В.Е. Чеплев // Бизнес и дизайн ревю. -2021. - № 1 (17). С. 4. - Текст посредственный.
6. Шулдяков, А.В. Теория и практика формирования цифрового имиджа / А.В. Шулдяков, В.В., Бобер // Доклады ТСХА Международная научная конференция, посвященная 175-летию К. А. Тимирязева. 2021. – Москва: РГАУ-МСХА, С. 541-544. - Текст посредственный.
7. Шулдяков, А.В. Цифровой маркетинг как инструмент формирования прогресса / А.В. Шулдяков, Б.Р Скосырских // Бизнес и дизайн ревю. - 2019. № 3 (15). С. 5. – Текст электронный. - URL: <https://obe.ru/journal/vypusk-2019-g-3-15-sentyabr/shuldyakov-a-v-skosyrskih-b-r-tsifrovoj-marketing-kak-instrument-formirovaniya-progressa/>

**Езекиан А.А.**

*студент 1 курса направления «Экономика»  
Научный руководитель: Некрасова Т.Н., к.ф.н.,  
доцент кафедры менеджмента и маркетинга  
Волгоградский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова  
(Россия, г. Волгоград)*

## **ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В МАРКЕТИНГЕ И СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ**

**Аннотация.** В статье рассмотрены современные способы маркетинга в социальных сетях и особенности цифрового маркетинга, проанализированы плюсы и минусы цифровой рекламы, а также сформулированы перспективные рекомендации. Подробно представлены маркетинговые коммуникации в социальных сетях как одна из наиболее востребованных областей современного маркетинга, позволяющая поддерживать постоянную двустороннюю обратную связь с потребителями

**Ключевые слова:** цифровой маркетинг, маркетинг в социальных сетях, бренд, медийная реклама, аффилейт.

Любой маркетинг, который использует электронные устройства, может использоваться специалистом по маркетингу для продвижения бренда или продукта, воздействуя на клиента за счет использования всевозможных форм цифровых каналов.

Digital (цифровой) маркетинг иногда путают с интернет-маркетингом. Но цифровой маркетинг выходит за рамки всемирной паутины, используя также:

- цифровое ТВ;
- мобильные приложения;
- sms;
- интерактивные экраны.

Таким образом, цифровой маркетинг отличается комплексным подходом к использованию цифровых технологий в продвижении.

Цифровой маркетинг имеет несколько существенных преимуществ по сравнению с традиционным:

- Позволяет взаимодействовать с более широкой аудиторией и отыскать клиентов даже в неожиданных местах.
- Предоставляет возможность донести информацию о товаре и компании до большого числа потребителей за короткий промежуток времени, в то время как другие стратегии требуют существенных временных затрат.
- Позволяет наладить диалог с клиентами.
- Цифровые технологии помогают оказывать более серьезное воздействие на клиентов, что повышает вероятность заинтересованности продуктом.
- Цифровое продвижение обходится дешевле других стратегий.
- Прозрачное отслеживание эффективности воздействия.

К видам цифрового маркетинга относят:

- продвижение страницы в поисковиках;
- контекстную рекламу;
- медийную рекламу;
- E-mail-рассылки;
- вирусную рекламу;
- партнерский маркетинг.

Инструментарий цифрового маркетинга разнообразен и содержит как более известные базовые, так и продвинутое средства. Некоторые цифровые инструменты можно использовать в офлайне.

К базовым инструментам цифрового маркетинга относятся:

- создание контента;
- SMM (работа с группами в социальных сетях, в том числе создание и размещение контента, организация конкурсов и других форм взаимодействия с аудиторией);
- Landing страница;
- приложения;
- SEO (оптимизация сайта для повышения его позиций в поисковых системах. Действовать начинает через несколько месяцев, но эффект потом стабильный);
- E-mail рассылки;

- SERM (управление репутацией компании за счет создания ее положительного имиджа на площадках с отзывами).

Продвинутыми инструментами цифрового маркетинга называют:

- Аффилейт – инструмент продвижения бизнеса в интернете, чья суть предоставление трафика заказчику и получение оплаты за конкретное действие.

- Маркетинг влияние – основано на использовании в продвижении страницы авторитетного человека. Меняется восприятие товара аудиторией, благодаря чему клиенты сами ищут продукт.

- Эффективное решение – сочетание нескольких инструментов. Так охватывается максимально возможная аудитория.

К инструментам цифрового маркетинга в офлайне относятся средства, непосредственно не связанные с интернетом:

- QR-коды на различных источниках;
- sms и mms;
- рассылки через мессенджеры, например, Viber и WhatsApp;
- интерактивные экраны, помогающие в совершении покупки;
- выставочные LCD стенды.

Таким образом, можно сделать вывод, что:

- Цифровой маркетинг: не тоже самое, что и интернет-маркетинг.
- Основное отличие от любого другого вида маркетинга заключается в использовании ВСЕХ цифровых каналов взаимодействия с аудиторией.

- Основное отличие цифровых каналов от любых других - возможность собирать четкие и объективные данные.

Этот вид маркетинга дает охват не только онлайн-пользователей, но и людей, использующих планшеты и мобильные телефоны, загружающих приложения. За счет этого расширяется аудитория. Этот подход позволяет привлекать офлайн-аудиторию на онлайн-рынок, и наоборот. Например, когда с помощью рассылки по электронной почте вы приглашаете пользователя на офлайн-мероприятие, например, бизнес-завтрак.

Цифровой маркетинг позволяет собирать четкие статистические данные о пользователях, так как почти все действия онлайн учитываются специальными сервисами. В результате выводы об эффективности отдельных каналов и портрет потребителя точнее.

Как работает цифровой маркетинг знакомы каждому, но многие просто не понимают, что это именно он. Приведем конкретные примеры из нашей жизни:

Пример 1. Набираем в поисковике «акции в магазинах» и получаем конкретную рекламу того магазина, который применяет в своей работе цифровой маркетинг.

Пример 2. Нас интересует образование для детей, забивая в поиск словосочетание, связанное с тем, что нас интересует, мы получаем в ответ предложения тех, кто работает с цифровым маркетингом.

Пример 3. Необходимо приобрести что-то конкретное. Мы задаем поиск в интернете и первым выходят те сайты, которые работают с помощью цифрового маркетинга.

Пример 4. Все мы постоянно используем электронные почтовые ящики. Мы все получаем письма, которые приходят нам в виде рекламы, спама, выгодных предложений, причем все это мы не просим. Это тоже пример работы цифрового маркетинга.

И всё-таки, в сочетании «Цифровой маркетинг», ключевым является понятие маркетинг, а вовсе не цифровизация. Да, интернет даёт огромные технические возможности и перспективы развития маркетинга в сети самые радужные. Для того, чтобы все получилось необходимо строго следовать простым правилам:

1. Полная прозрачность. Если вы нанимаете подрядчика, вам должно быть понятно и вся схема работы должна быть абсолютно прозрачна для вас, чтобы вы понимали, где и что происходит. Куда уходит бюджет, и какая при этом эффективность. Если вы на том этапе, когда приходится всё делать самому, то не ленитесь вести статистику, всё анализировать и пробовать что-то новое.

2. Не хватаетесь за всё сразу и прямо сегодня. Составьте себе план действий и следуйте ему, внося необходимые коррективы. Например, в первом месяце вы раскручиваете аккаунт в Инстаграм, во втором месяце делаете оптимизацию сайта и так далее. Никогда еще поэтапность решения задач никому не вредила.

3. Повышайте уровень своей квалификации. Посещайте тематические мероприятия, обучайтесь, обучайтесь и ещё раз обучайтесь.

Будущее, безусловно, за цифровыми маркетингами, хотя до сих пор существуют некоторые проблемы:

1. Поиск целевой аудитории. Зачастую целевую аудиторию определяют, как мужчины и женщины от 25 до 40 лет, работают, есть личный автомобиль.

2. Выбор каналов трафика. Первое куда идут все владельцы бизнеса — это Яндекс.Директ. Хотя есть множество других каналов от GoogleAdWords и таргетинга в соцсетях, до CPA сетей и тизеров.

3. Отсутствие автоматизации — большинство настроек и процессов происходит монотонно, соответственно упускается множество важных моментов, сливается бюджет, а клиенты проходят мимо. Решением здесь может стать машинное обучение.

4. Сквозная аналитика — чаще всего просто не делается. Фиксируется только количество входящих заявок и конверсия.

5. Рассинхронизация работ — когда над одним проектом работают разные исполнители (сайт делают одни, а продвигают другие), неизбежно возникают ошибки, которые идут во вред заказчику.

6. Низкий уровень кадров. Разумеется, цифровой маркетинг работает очень хорошо, но только при условии очень тонкой и грамотной настройки, анализа и постоянного совершенствования. Это гораздо сложнее расклейки

рекламы на подъездах и размещение объявлений в газетах, и если неправильно его использовать, то не будет вообще никакого эффекта, кроме потраченного бюджета.

Цифровой маркетинг обладает рядом особых преимуществ и поэтому за его развитием будущее:

- потенциальный клиент может оперативно посмотреть информацию о услуге и товарах;
- помогает экономить рекламный бюджет;
- расширяет границы – из любой точки мира можно управлять процессом;
- более доступные и не требующие больших временных затрат рекламные каналы;
- возможность рекламироваться только для целевой аудитории - таргетинг;
- подробная статистика, отслеживание конверсии, CTR, ROI и т.д.

*Список использованных источников:*

1. Артемьева О.А. ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГА СОВРЕМЕННЫМ БИЗНЕСОМ // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2020. – № 8-2. – С. 139-143;
2. Вертайм, К. Цифровой маркетинг. Как увеличить продажи с помощью социальных сетей, блогов, вики-ресурсов, мобильных телефонов и других современных технологий [Текст] / К. Вертайм, Я. Фенвик. – М.: Юрайт : Альпина Паблишер, 2017. – 374 с.
3. Смолина, В. SMM с нуля. Секреты продвижения в социальных сетях [Текст] / В. Смолина. – М.: Инфра-Инженерия», 2019. – 252 с.
4. Василенко, И.В. Современные тенденции в развитии управления маркетингом в электронной коммерции / И.В. Василенко, П.В. Никовска // Современный менеджмент: проблемы, анализ тенденций, перспективы развития. Материалы международ. Конф.
5. Красюк, И.А. Маркетинговые технологии в организации бизнес-процессов розничной торговли / И.А. Красюк, Э.А. Назарова // Практический маркетинг. 2019. № 7 (269). С. 10– 16.



**Жаркова К.А.**

*студент 3 курса направления «Экономика»*

*Научный руководитель: Некрасова Т.Н., к.ф.н.,*

*доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг»*

*Волгоградский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова*

*(Россия, г. Волгоград)*

## **ВВЕДЕНИЕ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГА ДЛЯ ДАЛЬНЕЙШЕЙ ЭКСПЛУАТАЦИИ В РАМКАХ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Аннотация.** В данной статье описывается процесс внедрения цифрового маркетинга в компаниях. В частности, рассматриваются основные этапы процесса построения эффективного маркетинга в цифровой среде: постановка целей, анализ существующих активов, определение целей, разработка TTR, выбор каналов и инструментов продвижения, подготовка контента и формирование контент планов, расстановка приоритетов в работе, разработка KPI, работа Контента анализируется с точки зрения результатов.

**Ключевые слова:** цифровой маркетинг, интернет-технологии, цифровая среда, процесс цифрового маркетинга, онлайн-продвижение.

Год за годом цифровой маркетинг стремительными темпами становится все более популярным. Большая часть жизни людей проходит в Интернете, и в этой среде необходимо наладить связь с потребителями. В этом и заключается роль цифрового маркетинга или digital marketing. Однако, чтобы цифровой маркетинг был правильно внедрен в бизнес, необходимо следовать определенным стратегиям, которые описаны ниже. Поскольку в изученной научной литературе нет четких инструкций по организации цифрового маркетинга, мы постарались систематизировать большой объем информации и составить пошаговый процесс внедрения цифрового маркетинга в компании, состоящий из следующих этапов

Шаг 1: Сформулируйте цели цифрового маркетинга «Какова цель внедрения цифрового маркетинга?».

Внедрение цифрового маркетинга необходимо начинать с ответа на вопрос «Какова цель внедрения цифрового маркетинга?». Допустим, вы организуете детский утренник и хотите привлечь новых клиентов через социальные сети. После того, как у вас есть четкое представление о том, зачем вам нужен цифровой маркетинг, вы можете ставить цели. Критериями постановки целей являются: конкретность, измеримость, достижимость, актуальность и ограниченность (SMART-целеполагание). Важнейшим условием формирования целей является согласованность маркетинговых задач с основными целями бизнеса. Например, если целью бизнеса является увеличение выручки в Интернете на 20%, то целью отдела маркетинга может стать ежегодное привлечение на 50% больше потенциальных клиентов через веб-сайт, чтобы способствовать его успеху. Этот шаг имеет решающее значение, поскольку он определяет, какие инструменты выбрать, какие каналы цифрового маркетинга использовать и т.д.

Шаг 2: Анализ существующих активов.

Этот шаг включает в себя анализ цифровых активов, принадлежащих бренду или компании (например, веб-сайт, профили в социальных сетях,

блоги). Количество посетителей сайта, количество страниц, вовлеченность пользователей, то есть насколько активно они взаимодействуют с сайтом, как много комментируют посты в социальных сетях, как ставят «лайки», зарабатывают и так далее. Для этого существуют специальные сервисы, которые систематизируют эти данные и выводят обобщающие показатели цифровых ресурсов компании, подводит итоги общей работы цифровых ресурсов компании. Этот анализ позволяет компании понять текущую ситуацию и определить отправную точку, от которой следует отталкиваться при построении цифрового маркетинга компании [4].

Шаг 3: Определение целевой аудитории.

На этом шаге определяются потенциальные потребители, на которых направлена интеграция вашего бизнеса с помощью цифрового маркетинга. Если компания продает услуги в оффлайне, то первый шаг в выяснении целевых потребителей - определить, кто уже пользуется продуктами и услугами компании в оффлайне.

Анализ социальных сетей - отличный способ заполнить пробелы в анализе потребителей. Он может помочь вам понять, как компания взаимодействует с учетными записями, если при этом эти люди клиентами еще не являются.

Каждая социальная сеть имеет различные инструменты для анализа последователей. Во многих социальных сетях, есть инструменты для анализа целевой аудитории профиля компании. Существуют встроенные инструменты для анализа профилей. Также можно изучить потенциальных клиентов компании, проанализировав конкурентов, представленных в Интернете.

Шаг 4: Разработайте уникальное торговое предложение (стратегию продвижения вашего УТП).

УТП - это одна или несколько характеристик, которые выделяют продукт или услугу на рынке. УТП можно обобщить в следующем утверждении: «Почему я должен это купить?»

Задача маркетолога – «подойти» к цели с ценностным предложением. Для того чтобы определить свои сильные стороны, крайне важно знать свою целевую аудиторию: выбор УТП во многом зависит от портрета потребителя. Например, если продукт компании позиционируется как бюджетный, то необходимо делать акцент на этом и в рекламной кампании.

Шаг 5: Определение каналов и инструментов для продвижения.

На этом этапе необходимо проанализировать, что уже существует и используется, и выявить каналы, которые еще не задействованы. Выбор каналов и инструментов должен основываться на выбранных целях, так как разные инструменты могут быть эффективны для разных задач [3].

Основными инструментами цифрового маркетинга являются:

1. Контент-маркетинг (например, размещение на тематических ресурсах, распространение в блогах компании);
2. email-маркетинг (рассылка электронных писем, иногда включается в контент-маркетинг);
3. SMM (социальные сети для продвижения групп)

4. таргетированная реклама в социальных сетях
5. контекстная и медийная реклама;
6. SEO (продвижение сайта в поисковых системах);
7. партнерские программы;
8. собственные сайты;
9. аудио и видео реклама (реклама в подкастах, онлайн-радио и т.д.);
10. мессенджер-маркетинг (мессенджер WhatsApp, рассылка писем по Viber и т.д., а также чат-боты) [1].

Шаг 6: Подготовка контента и создание контент-плана.

На основе результатов предыдущих шагов необходимо создать план создания контента для выбранных каналов с указанием контента, необходимого для достижения поставленных целей. Это может быть простая электронная таблица, включающая бюджет, если производство контента передается на аутсорсинг, или оценку времени, если он производится собственными силами. Пример контент-плана приведен на рисунке.

Дата	День недели	Время	Тип постов	Тема	Примечание
01.06	суббота	15:00	Вовлекающий		
02.06	воскресенье	15:00	Пользовательский		
03.06	понедельник	15:00	Обучающий		
04.06	вторник	15:00	Рекламный		
05.06	среда	15:00	Пользовательский		
06.06	четверг	15:00	Вовлекающий		
07.06	пятница	15:00	Обучающий		

Рисунок 1 – Пример контент-плана для социальных сетей

Создание контента должно быть тщательно продумано. Создание контента - очень важный этап, который должен быть тщательно продуман. Контент должен быть ориентирован на целевую аудиторию, поэтому его должен создавать человек, который хорошо знает аудиторию и четко понимает, какую информацию нужно представить для достижения максимального эффекта. Кроме того, поисковые системы устанавливают высокую планку для контента:

В наше время будут высоко цениться сайты с контентом, написанным экспертами в исследуемой теме. Поэтому недостаточно найти копирайтера в интернете, нужно найти эксперта, который знает, о чем пишет, или иметь такого эксперта в штате.

Шаг 7: Расставьте приоритеты.

На этом этапе необходимо распределить задачи, ответственных за них, сроки выполнения и примерный бюджет на запуск цифровой стратегии.

Шаг 8: Установите механизмы измерения промежуточных результатов (KPI).

Существует множество КРІ, но не все они универсальны. То, что хорошо для маркетологов одной компании, может оказаться совершенно не подходящим для целей другой. Если вы выберете неправильные критерии эффективности, ваши расчеты будут потрачены в пустую. Хороший КРІ – это как компас, помогающий понять, на правильном ли пути находится компания к своим целям. Например, если целью является создание круга клиентов, КРІ могут включать:

- количество посетителей сайта;
- количество лидов;
- стоимость одного лида;
- возврат инвестиций.

Выбор ключевых показателей эффективности в цифровом маркетинге – это процесс, для которого сначала необходимо проанализировать деятельность компании и установить четкие цели и задачи, определить профили клиентов и многие другие данные.

Шаг 9: Проанализируйте проделанную работу, и, если необходимо, внесите изменения.

Последний шаг очень важен, так как он является сутью цифрового маркетинга. Регулярно анализировать, исправлять и устранять проблемы и неэффективность для улучшения стратегии – в этом суть цифрового маркетинга.

Таким образом, мы можем представить этапы процесса внедрения цифрового маркетинга в компаниях.

В результате мы можем сделать следующие выводы. Для того чтобы эффективно реализовать стратегию цифрового маркетинга компании должны:

- создать комплексную систему управления взаимоотношениями с клиентами, а также используя различные онлайн и офлайн каналы.
- Следить за тенденциями в области информационно-коммуникационных технологий и отслеживать изменения в поведении потребителей в цифровой среде.
- проводить оперативный анализ огромных объемов данных и принимать на основе этого анализа обоснованные управленческие решения.

*Список использованных источников:*

1. Как начать digital-маркетинг: пошаговая инструкция. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gd.ru/articles/9351-digital-marketing>.
2. Как начать digital-маркетинг: пошаговая инструкция // Альянс свободных предпринимателей. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://union-sp.ru/blog/kak-nachatdigital-marketing-pochagovaya-instrukcia>.
3. Лужнова Н.В. Выбор инструментов продвижения в процессе организации рекламной кампании в сети интернет / Н.В. Лужнова, И.Б. Береговая, И.А. Тарануха // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2017. – № 2. – С. 19-22.
4. Brian Solis. The 2017 State of digital Transformation // Altimetergroup. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.altimetergroup.com/2017/07/the-2017-stateof-digitaltransformation>.

*Жигарева В.И., Земцова К.Д.**студенты 1 курса направления «Менеджмент»**Научный руководитель: Митяева О.А., к.э.н., доцент кафедры ЭМиТД**Тульский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова**(Россия, г. Тула)*

## ЗНАЧЕНИЕ МЕДИААКТИВНОСТИ ВУЗА В ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЯ О ВЫБОРЕ УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ

**Аннотация.** В статье рассмотрено понятие «медийная активность вузов», его элементы и роль для университетов и абитуриентов, также проанализированы данные опроса, проведенного среди студентов Тульского филиала РЭУ имени Г.В. Плеханова, целью которого было установить значение коммуникационной активности в принятии решения о выборе учебного заведения на примере конкретного вуза.

**Ключевые слова:** медиаактивность вуза, рейтинг M-rate, цифровизация и информатизация

В современном обществе, неотъемлемыми характеристиками которого выступают цифровизация и информатизация, все чаще начинает уделяться внимание понятию медиаактивности в отношении одного или нескольких объектов.

Медийная активность вузов – это коммуникация университетов со СМИ, публикационная активность в научно-популярных и новостных изданиях, ведение социальных сетей, мессенджеров и сайтов [3].

Для полноты характеристики медиаактивности приведем классификацию ее шести основных форм, которые можно выделить на сегодняшний день: поиск; получение, потребление, передача, производство, распространение информации [1].

Таблица 1 – Результаты опроса, проведенного среди студентов  
Тульского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова

Вопрос	Результаты ответа на вопрос, %			
	Из рейтинга вузов	На сайте вуза, из социальных сетей	От знакомых	Другое
Как вы узнали о РЭУ им. Г.В. Плеханова?	23,8	21,4	52,4	2,4
При поступлении в РЭУ им. Г.В. Плеханова являлась ли для Вас важной возможность узнать многое о вузе из его интернет-ресурсов?	Да		Нет	
	78,6		21,4	
Положительно ли повлияли интернет-ресурсы РЭУ, его медиаактивность на Ваше решение поступить сюда?	Да	Нет	Не изучал их	
	64,3	0	35,7	
Оцените по 10-балльной шкале значение медиаактивности вуза для его абитуриентов и студентов	1-3 баллов	4-7 баллов	8-10 баллов	
	2,4	33,3	64,3	

В рамках данных форм медиаактивности в большинстве случаев вузы являются исполнителями таких процессов, как производство, передача и распространение информации, студенты и абитуриенты, в свою очередь, заняты поиском, получением и потреблением информации.

Медиаактивность является важной характеристикой любого высшего учебного заведения. С целью более глубокого анализа значения медиаактивности учебного заведения при принятии абитуриентами решения о выборе вуза авторами было проведено анкетирование студентов Тульского филиала РЭУ им. Плеханова. Результаты представлены в Таблице 1 и на рисунках 1-2.

Исходя из данных, полученных в ходе опроса, можно сделать вывод: благодаря медийной активности РЭУ им. Плеханова, о нем узнала четверть абитуриентов, однако чуть больше половины опрошенных получили информацию от знакомых, что отчасти также можно объяснить положительным следствием взаимодействия РЭУ им. Г.В. Плеханова со СМИ, социальными сетями и т.д. Респонденты высоко оценили значимость медиаактивности вуза на студентов и абитуриентов, и в большинстве случаев оно положительно сказывается на выборе места обучения абитуриентами.

*Как вы узнали о РЭУ им. Г.В. Плеханова?*



Рисунок 1 – Структура ответов

*Значение медиаактивности вуза для его абитуриентов и студентов по 10-балльной шкале*

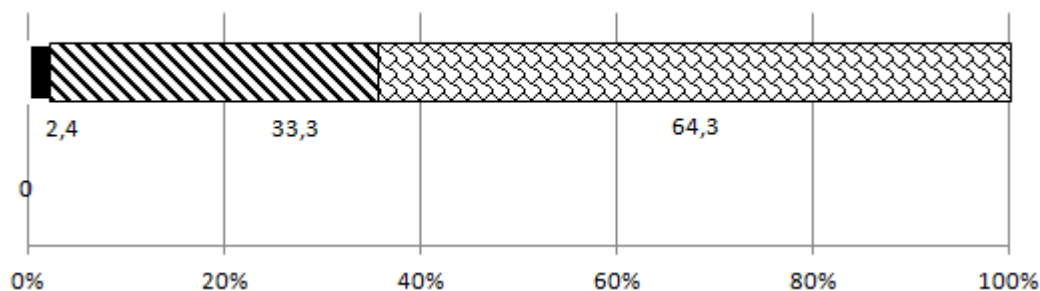


Рисунок 2- Структура ответов, %

Медиаактивность российских вузов отражена во многих рейтингах: международных, национальных и региональных, но единственным, официально признанным в России, является Рейтинг «М-rate». В августе 2021 года Минобрнауки впервые представило результаты рейтинга медиаактивности вузов, который по сей день ежемесячно обновляется. Согласно данным на январь 2023 года в рейтинге представлено 229 вузов, подведомственных Минобрнауки [4].

РЭУ им. Г.В. Плеханова стабильно входит в число лидеров рейтинга (табл. 2).

Индекс медийной активности – комплексный показатель, включающий, по данным официального сайта «М-рейтинг.рф» 57 показателей. При подсчете учитывается эффективность работы вуза со СМИ (IndexMassMedia), социальными сетями (IndexSocial) и официальным сайтом (IndexSite), каждый из этих трех показателей имеет свой удельный вес в итоговой формуле и рассчитывается отдельно [2].

Таблица 2 – Топ-5 вузов по рейтингу медийной активности М-rate на январь 2023

№	Сокращенное наименование	Полное наименование организации	M-rate
1	РЭУ им. Г.В. Плеханова	Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова»	31,925
2	УрФУ	Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»	24,646
3	РУДН	Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Российский университет дружбы народов»	23,259
4	МАИ	Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет)»	21,984
5	КФУ	Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Казанский (Приволжский) федеральный университет»	20,923

Например, при расчете IndexMassMedia учитывается качество распространяемого материала, количество публикаций, охват публикаций, количество ТВ-сюжетов, количество публикация на сайте и с соцсетях Министерства, при расчете IndexSocial – работа вуза с различными соцсетями, доля трафика, приведенного на сайт из соцсетей, при расчете IndexSite – количество посетителей, среднее время, проведенное на сайте, показатель отказов [5].

Таким образом, можно сделать вывод о важности управления данными составляющими в связи с их непосредственным влиянием на выбор университета абитуриентами согласно проведенному среди студентов опросу.

*Список использованных источников:*

1. Медиаактивность молодежи как фактор медиаобразования // Международный журнал MIC URL: <http://mic.org.ru/vyp/teoriya-media-i-mediaobrazovaniya/mediaaktivnost-molodezhi-kak-faktor-mediaobrazovaniya/> (дата обращения: 23.02.2023).
2. Минобрнауки России представило рейтинг медийной активности высших учебных заведений за сентябрь 2021 года // Минобрнауки России URL: <https://minobrnauki.gov.ru/press-center/news/novosti-ministerstva/41272/> (дата обращения: 23.02.2023).
3. Рейтинг медийной активности вузов // bmstu.ru URL: <https://bmstu.ru/news/reiting-mediinoi-aktivnosti> (дата обращения: 24.02.2024).
4. Рейтинг медийной активности вузов // URL:<https://м-рейтинг.рф/> (дата обращения: 23.02.2023).
5. Рейтинг медийной активности высших учебных заведений // Минобрнауки России URL: [https://m.minobrnauki.gov.ru/%D0%9F%D1%80%D0%B5%D1%81%D1%81-%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D0%B8%D1%8F%20\(16\).pdf](https://m.minobrnauki.gov.ru/%D0%9F%D1%80%D0%B5%D1%81%D1%81-%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D0%B8%D1%8F%20(16).pdf) (дата обращения: 24.02.2024).

**Карнов С.В., Найденов В.В.,**  
*студенты 2 курса направления «Менеджмент»*  
*Научный руководитель: Некрасова Т.Н., к. филол. н.*  
*Волгоградский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова*  
*(Россия, г. Волгоград)*

## **ПЕРСПЕКТИВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СОВРЕМЕННЫХ ЯЗЫКОВЫХ ДИАЛОГОВЫХ МОДЕЛЕЙ В МАРКЕТИНГЕ НА ПРИМЕРЕ CHATGPT**

**Аннотация:** В данной статье рассматриваются перспективы использования современных языковых диалоговых моделей в маркетинге на примере диалоговой нейронной сети ChatGPT. В статье описывается принцип работы ChatGPT, перспективы, достоинства и недостатки его практического использования в маркетинге. Кроме того, проводится анализ конкурентов ChatGPT, описываются их преимущества и слабые стороны.

**Ключевые слова:** маркетинг, ChatGPT, искусственный интеллект, глубокое обучение, нейронная сеть, генеративная модель, генерация контента.

В настоящее время, мир искусственного интеллекта (ИИ) продолжает развиваться, компании изо всех сил стараются идти в ногу с последними достижениями. Согласно недавнему отчету McKinsey, количество возможностей ИИ, используемых предприятиями, за последние четыре года резко возросло, удвоившись с 2018 по 2022 год. Одним из самых обсуждаемых инструментов ИИ, который в настоящее время набирает обороты в сфере маркетинга, играя важную роль в продвижении продуктов и услуг на рынке является языковая диалоговая нейронная сеть ChatGPT - новорожденная генеративная модель ИИ, выпущенная во второй половине 2022 года, которая способна генерировать текст, похожий на человеческий. Поскольку этот мощный инструмент набирает обороты, компании стремятся найти новые и



инновационные способы использования его возможностей для получения конкурентного преимущества. Для маркетолога оставаться на шаг впереди и понимать потенциал ChatGPT имеет решающее значение для построения успешной карьеры в этой области. Узнав о возможностях инструмента и обратившись к его ограничениям, вы будете хорошо подготовлены, чтобы извлечь выгоду из возможностей, которые он предоставляет.

В связи с этим многие компании вкладывают значительные средства в разработку и реализацию маркетинговых стратегий и кампаний, которые включают в себя рекламу, продвижение в социальных сетях, SEO-оптимизацию и многие другие методы. Таким образом, с появлением новых технологий, возникают новые возможности в области автоматизации и оптимизации маркетинга, хотя первоначально многие исследователи относились к нейронным языковым моделям предвзято и не верили в их эффективность из-за отсутствия демонстрации практических преимуществ. Однако появление больших вычислительных мощностей позволило впоследствии решить эту задачу.

ChatGPT - это большая языковая модель, обученная на огромном объеме текстовых данных, использующая алгоритм глубокого обучения, называемый Transformer. Принцип работы данной модели заключается в том, что она обрабатывает входные данные, включая текстовые запросы, и генерирует ответы, основываясь на знаниях, полученных в ходе обучения на большом количестве текстовых данных [2].

Для работы нейронной сети такого масштаба используется инфраструктура облачных вычислений, которая позволяет обрабатывать большое количество запросов и быстро генерировать ответы. Также модель может использовать механизмы автоматического извлечения и обработки текстовых данных, такие как NLP (Обработка естественного языка) - направление исследований в области искусственного интеллекта и компьютерной лингвистики, которое изучает проблемы понимания, анализа и синтеза естественного языка (речи и текстов) с помощью компьютера [7].

Одной из ключевых технологий, используемых ChatGPT, является автоматическое обучение без учителя (unsupervised learning), что позволяет модели самостоятельно находить скрытые зависимости между словами и фразами. Это позволяет модели генерировать более точные и осмысленные ответы на вопросы пользователей.

Кроме того, ChatGPT использует методы оптимизации и регуляризации, такие как стохастический градиентный спуск (Stochastic Gradient Descent) и Dropout, чтобы обеспечить эффективное обучение и предотвратить переобучение модели на конкретных данных.

Данная технология может быть использована в маркетинге для разработки и реализации маркетинговых кампаний, а также для анализа и оптимизации эффективности этих кампаний.

Одной из главных перспектив использования ChatGPT в маркетинге является автоматизация процессов создания контента. Модель может генерировать тексты на любые темы, включая статьи, рекламные тексты, элек-

тронные письма и т.д. Это позволяет существенно сократить время, затрачиваемое на написание контента, и сосредоточиться на более важных задачах.

Помимо генерации контента, данная модель может решать следующие задачи [1]:

- Создание рекламы

ChatGPT может быть использован для создания рекламных сообщений и объявлений. Он может предложить идеи для контента на основе данных о клиентах и их интересах. Кроме того, модель может помочь оптимизировать рекламные кампании, используя данные об их эффективности и результативности.

- Коммуникация с клиентами

ChatGPT может быть использован для создания виртуальных ассистентов, которые могут общаться с клиентами на сайтах, в приложениях и в социальных сетях. Эти ассистенты могут отвечать на вопросы клиентов, решать проблемы и оказывать поддержку в режиме реального времени. Это позволит компаниям повысить уровень обслуживания клиентов и улучшить их взаимодействие с брендом.

- Анализ обратной связи и улучшение продукта

Компании могут использовать ChatGPT для анализа обратной связи от клиентов. Отзывы клиентов могут быть собраны и обработаны, чтобы идентифицировать тенденции и проблемы, с которыми сталкиваются клиенты. Эти данные могут быть использованы для улучшения продукта и повышения удовлетворенности клиентов.

- Персонализированный маркетинг

ChatGPT может использоваться для создания персонализированной рекламы и маркетинговых сообщений. После того, как компания соберет данные о клиентах, нейросеть может использоваться для создания персонализированных сообщений, которые будут более привлекательны для конкретного клиента.

- Анализ рынка

ChatGPT может быть использован для анализа данных о рынке и конкурентах. Он может помочь компаниям выявить тенденции и направления развития рынка и определить стратегию конкурентной борьбы. Кроме того, модель может помочь компаниям прогнозировать изменения на рынке и принимать своевременные решения на основе этой информации.

На сегодняшний день на рынке существует множество конкурентных систем, которые также предоставляют возможность создания диалоговых моделей на естественном языке. Рассмотрим несколько из них и их достоинства и недостатки в сравнении с ChatGPT.

BERT от Google - это языковая модель, которая также использует технологию Transformer. BERT обучается на большом количестве текстов и способен понимать контекст и смысл слов, что позволяет ему давать более точные ответы на вопросы. Однако, BERT не обладает такой же способностью к генерации текста, как ChatGPT, и не может создавать собственные ответы на вопросы.

Transformer XL - это еще одна модель на основе Transformer, которая была разработана в компании Google Brain. Transformer XL имеет возможность создавать диалоговые модели с длинной памятью, что позволяет сохранять информацию на более длительный период времени. Это позволяет Transformer XL быть более гибким и эффективным для задач генерации текста [6]. Однако, Transformer XL может быть менее точным, чем ChatGPT в задачах классификации и кластеризации текста.

ELMO (Embeddings from Language Models) - это еще одна модель, разработанная компанией Google, которая предоставляет возможность создания диалоговых моделей на естественном языке. ELMO использует контекстную информацию для понимания смысла слов в контексте предложения и обладает высокой точностью в задачах обработки естественного языка. Одним из главных преимуществ ELMO является его способность к обучению на меньших объемах данных. Однако, ELMO может быть менее эффективным, чем ChatGPT, в задачах генерации текста и генерации диалоговых моделей.

Еще один серьезный конкурент - это GPT-3 от OpenAI, предшественник ChatGPT. GPT-3 был запущен в 2020 году и на тот момент считался одной из самых продвинутых и мощных языковых моделей. GPT-3 обладает более чем 175 миллиардами параметров и может обучаться на огромном количестве данных [3].

Одним из преимуществ GPT-3 является его высокая точность и способность создавать высококачественный текст на различные темы, включая те, которые ранее не были изучены. Однако, в отличие от ChatGPT, GPT-3 не обучен на русском языке, поэтому его применение ограничено в русскоязычных странах.

Наконец, существует и более узконаправленные системы, которые предназначены для использования в маркетинге. Одним из примеров является система IBM Watson, которая может использоваться для анализа данных и определения предпочтений потребителей [4]. Однако, эта система не способна создавать текстовые ответы на вопросы, как ChatGPT.

В целом, каждый из перечисленных конкурентов имеет свои преимущества и недостатки, и может использоваться в различных ситуациях в зависимости от требований и целей. Однако, ChatGPT имеет определенные преимущества в виде своей способности к генерации текста на любую тему и обучению на любом языке, что делает его наиболее универсальной и перспективной системой для использования в маркетинге.

Однако, возникает вопрос - может ли ChatGPT полностью заменить маркетологов? Возможно, в ближайшем будущем, эта модель может быть использована в качестве помощника маркетолога, который будет обрабатывать данные и предоставлять рекомендации для оптимизации маркетинговых стратегий. Но, как и любой другой инструмент, ChatGPT не может заменить творческий подход и интуицию человеческого маркетолога. Маркетологи могут обнаруживать новые тенденции, создавать необычные и креативные кампании и находить новые способы продвижения продуктов и услуг, которые не могут быть автоматизированы. Например, модель может ге-

нерировать тексты, которые не соответствуют бренду компании или не отражают ее ценностей. Кроме того, модель может не всегда понимать специфику отрасли или предметной области, что может привести к ошибкам в контенте, устранять которые необходимо маркетологам.

Также, стоит учитывать, что использование ChatGPT требует значительных затрат на разработку и настройку системы. Компании должны иметь специалистов по работе с искусственным интеллектом, чтобы правильно использовать нейросети и получить максимальную отдачу от этой технологии. Не все компании хотят или готовы перестраиваться для использования возможностей диалоговой модели. Так, например, JPMorgan – один из крупнейших транснациональных финансовых конгломератов, запрещает своим сотрудникам использовать ChatGPT в рабочих целях [5].

Также, необходимо учитывать этические аспекты использования таких моделей, такие как право на конфиденциальность и защиту персональных данных клиентов. В этом контексте, необходимо разработать этические стандарты и нормы, которые будут регулировать использование моделей в маркетинге и защищать интересы потребителей.

Поскольку технология продолжает развиваться, компании, которые вкладывают средства в понимание возможностей и ограничений ChatGPT, получают хорошие возможности для того, чтобы воспользоваться ее многочисленными преимуществами в 2023 году и далее. Примеры использования, изложенные в этой статье, демонстрируют лишь некоторые из способов использования ChatGPT в качестве "практического" инструмента повышения производительности для анализа, творчества и достижения бизнес-результатов. Благодаря способности понимать естественный язык и генерировать актуальные и точные ответы, ChatGPT может революционизировать способы взаимодействия маркетологов со своими клиентами и создавать более эффективный контент. Главное - быть в курсе последних событий и быть готовым экспериментировать с новыми способами использования технологии. Поступая таким образом, предприятия могут раскрыть весь потенциал ChatGPT и получить конкурентное преимущество на рынке.

*Список использованных источников:*

1. ChatGPT could be a game-changer for marketers, but it won't replace humans any time soon // The Conversation. – 2023. [Электронный ресурс]. URL: <https://theconversation.com/chatgpt-could-be-a-game-changer-for-marketers-but-it-wont-replace-humans-any-time-soon-198053>, свободный. – Загл. с экрана.
2. ChatGPT: Optimizing Language Models for Dialogue. [Электронный ресурс]. URL: <https://openai.com/blog/chatgpt/>, свободный. – Загл. с экрана.
3. GPT-3 Powers the Next Generation of Apps // OpenAI. – 2021. [Электронный ресурс]. URL: <https://openai.com/blog/gpt-3-apps/>, свободный. – Загл. с экрана.
4. IBM Watson is AI for smarter business. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ibm.com/watson>, свободный. – Загл. с экрана.
5. JPMorgan Restricts Employees From Using ChatGPT // WSJ – 2023. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.wsj.com/articles/jpmorgan-restricts-employees-from-using-chatgpt-2da5dc34?mod=Searchresults\\_pos1&page=1](https://www.wsj.com/articles/jpmorgan-restricts-employees-from-using-chatgpt-2da5dc34?mod=Searchresults_pos1&page=1), ограниченный. – Загл. с экрана.

6. Transformer-XL: Unleashing the Potential of Attention Models // ai.google – 2019. [Электронный ресурс]. URL: <https://ai.googleblog.com/2019/01/transformer-xl-unleashing-potential-of.html>, свободный. – Загл. с экрана.

7. Прошина М.В. СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ ОБРАБОТКИ ЕСТЕСТВЕННОГО ЯЗЫКА: НЕЙРОННЫЕ СЕТИ // Экономика строительства. 2022. №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-metody-obrabotki-estestvennogo-yazyka-neyronnye-seti>

**Карчагина Ю.А.**

*Студент 2 курс направление «Менеджмент»*

*Научный руководитель: Земскова О.М., к.с.-х.н., доцент*

*Волгоградский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова*

*(Россия, г. Волгоград)*

## **ТРАНСФОРМАЦИЯ МОДЕЛЕЙ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО ПОВЕДЕНИЯ В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ**

**Аннотация.** Процессы цифровизации, активно развивающиеся в последние годы, послужили основой значительной трансформации экономического поведения потребителей. В статье проведен анализ и попытка систематизировать взгляды на эволюцию теории поведения потребителя. Выявлены тенденции изменения модели поведения потребителя на основе воздействия цифровых технологий. В заключение сделаны выводы о тенденциях развития экономического поведения потребителей в эпоху цифровой трансформации.

**Ключевые слова.** цифровая экономика, модели поведения, потребитель, теория поведения, цифровые технологии.

Сегодня Интернет – это безграничное пространство со своими субъектами экономики, который в корне изменил рыночный механизм, преобразовав его в электронную торговлю. При этом технологии цифры полностью изменили модели поведения этих субъектов.

Попробуем дать определение цифровому потребителю, на наш взгляд, это субъект, которые осуществляет приобретение какого-то финансового блага, путем оплаты его либо получения визуальной информации. Одновременно с этим его поведение в цифровом мире может быть отличным от реального мира. К основным признакам такого потребителя относятся: цифровые полномочия, сетевое включение, активный поиск информации, компетентность, одержимость брендами и марками. Многообразие благ в цифровом мире и возможность сравнения стоимости, доставка потребителю делает электронную торговлю привлекательной.

Рационализация поведения цифрового потребителя базируется на ортодоксальной теории, которая предполагает, что потребитель имеет свойство максимизации собственной полезности. Доступ к широкой информации, механизма получения её и обработки дает потребителю разнообразный выбор, который при максимизации полезности помогает в высокой степени удовлетворить собственную потребность.

Ключевой фигурой рынка становится потребитель в цифровом сообществе, равно как перед производителями создаются условия индивидуализации производства. Технологии цифры усиливают динамизм связей между

потребителями и производителями, где происходит перемешивание интересов. Уменьшение асимметрии информации и рост информативности приобретает возможность в принятии наиболее оптимального решения, которое отвечает ситуации, этот факт учитывается и при моделировании потребительского поведения [6].

При этом рационализация поведения потребителя не рассматривается как традиционная модель, человек в структуре потребления проявляется в нематериальных потребностях, которые связаны социотехнологическим прогрессом, создающий новую модель потребления [2]. Возможно, объяснение этому повешенная роль человека и межличностных отношений. Социолог Р. Инглхарт, назвавший формирующуюся систему ценностей «постматериалистической» [5], а Э. Тоффлер, в то же время ввел термин «постэкономическая система ценностей». Ученые подчеркивают, что: «индивиды не могут рассматриваться однобоко лишь как эгоистические и рациональные субъекты, стремящиеся к максимизации полезности — людям присущ как эгоизм, так и альтруизм, как стремление к конкуренции, так и стремление к сотрудничеству, как лень, так и предприимчивость» [7].

Рост значимости благ для потребителя с «субъективной полезностью», определяется фундаментальным понятием в теории поведения потребителя, который обуславливается оптимизацией потребительского выбора. К благам с «субъективной полезностью» относятся товары, которые подвержены внешним влияниям на полезность (эффект Веблена, толпы, Дидро, сноба и т.д.). Стремление потребителя, вопреки выше сказанному, формирует социоодобряемую модель поведения, основываясь на поддержке и росте статуса. Также на поведение сильнейшую роль оказывают и доход, которое определяется отдельной степенью влияния культурного капитала, скопившегося при социализации практических знаний для распознавания стратегий и принципов действий других людей.

Все это относится к формированию гибких производств, приспособляющихся к спросу и производительности труда. Цифровая эволюция привела к созданию «общества массового потребления», которому доступен широкий ассортимент товаров, новые типы оборудования, что ведет к пониманию эффектов. Проблема потребительского выбора в таких условиях основывается на ресурсе цифровой экономики, информация при этом определяет характер, направленность и специфику финансовой работы индивида как субъекта. Потребитель встречается с задачей отбора требуемой информации от массива, который генерирует интернет ежесекундно. Потребитель попадает в цифровую ловушку: на первый взгляд, доступ к массиву информации, и обратной стороной — трудности поиска и решения выбора информации. Условия роста рыночных сигналов (объявлений в поисковике) заставляют популизировать марки и бренды товаров в адрес потребителя [6].

Таким образом, модель поведения потребителя в цифровой экономике обуславливается условиями:

✓ ориентир на рынке – стремление потребителя выбрать популярные бренды;

✓ возникновение эффекта ловушки в отношении бренда, заставляя потребителя выбирать проверенные способы решения конфликта между товаром и услугой в пределах одного бренда.

Следует отметить, что в условиях интернет - доступности потребитель выбирает, основываясь на группы благ, которые обладают функционально-общими свойствами и признаками. Интеграция потребителей в группу потребления решает проблему отбора информации при выборе товара путем интеграции индивида в сообщества, группы.

Механизм влияния сообществ потребления на потребительский выбор основывается на минимизации транзакционных издержек, где человек легко производит фильтрацию информацию по набору символов. При этом, принадлежность к сообществу гарантирует доступ к нужной информации, которая систематизирует понимание о предпочтениях участников сообщества, формируя модель кооперированного поведения потребителей [4]. Именно социальные сети в данном случае относятся к подобным сообществам.

«Совместное потребление» обусловлено влиянием цифрового мира, определяется как особая модель поведения потребителя. Данный термин относится к модели экономики и базируется на коллективном применении экономических благ:

- к бартеру и аренде относятся: eBay и Amazon;
- система обмена путешествиями Airbnb и каршеринг: Zipcar, RelayRides;
- совместные поездки: Uber, Lyft, Gett, Яндекс Такси, Делимобиль, VeerCar;
- совместные ужины;
- товары для туризма и т.д.

«Совместное потребление» переосмысливает процесс приобретения и потребление. Для развития «совместного потребления» требуется стимул, который, во-первых, провоцирует экономические кризисы, подталкивающих людей на экономию, а во-вторых, распространяет развитие технического доступа в Интернет, удешевляет средства связи и популяризирует рост социосообществ, вырабатывающие систему правил игры и повышение уровня доверия между участниками [3].

В области изучения поведения потребителей применение технологий искусственного интеллекта обладает возможностью исследовать неявные причины экономического поведения потребителей на основе анализа их цифрового контента. В результате исследований было выявлено, что мотивы поведения людей в процессе принятия экономических решений находятся в глубинах подсознания и оказывают определяющее влияние на решение. На основании этих исследований строятся рекомендации того или иного товара с целью предложения потребителю[3].

В заключение стоит отметить, что тенденции, которые оказывают влияние на структуру и объемы потребления, порождают развитие технологии обработки информации, модифицируя традиционную модель поведения потребителя. Рассмотренные процессы в моделях поведения сильно влияют

на индивида, формируя в нем систему предпочтений как потребителя в современном обществе.

*Список используемых источников:*

1. Барина Н. В. Трансформация потребительского поведения: история и современность // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2018. – № 3 (99). – С. 140–146.
2. Беляева, Ю.В. Применение инновационных технологий в современном маркетинге// Инновации и инвестиции.-2020.-№3.
3. Егина, Н.А. Трансформация модели поведения потребителя в условиях цифровой экономики // Финансы и кредит. 2019.т.25,вып.9. - С. 198.
4. Лукина, Е.О. Трансформация поведения потребителей: ошибки предпринимателей и актуальные тенденции// Наука и бизнес : пути развития.-2020.-№ 12(114).
5. Медведева, О.С. Основные модели потребительского поведения в современных условиях// Вестник Алтайской академии экономики и права.-2019.-№ 5.
6. НИУ ВШЭ (2021а). Цифровые технологии в российской экономике. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://publications.hse.ru/books/420071117>
7. Петручя, И.В. Модели потребительского поведения в условиях цифровой экономики// Экономика и предпринимательство.-2019.-№2(64).

**Колесная И.Н.**

*аспирант 4 курса специальности 08.00.05*

*«Экономика и управление народным хозяйством»*

*Научный руководитель: Антипенко Н. А., к.э.н., доцент*

*УО «Белорусский государственный университет*

*информатики и радиоэлектроники»*

*Минский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова*

*(Республика Беларусь, Минск)*

## **ОЦЕНКА МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦИАЛА КОМПАНИИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ**

**Аннотация.** В данной работе исследованы актуальные вопросы влияния цифровизации на развитие оценки маркетингового потенциала бизнес – субъектов Республики Беларусь. Определены основные тенденции совершенствования подходов и механизмов к оценке маркетингового потенциала компании в условиях цифровизации.

**Ключевые слова:** маркетинговый потенциал, цифровые технологии, финансовые показатели, субъекты хозяйствования, маркетинговые ресурсы

В современных реалиях развития цифровой экономики Республики Беларусь инновационные технологии являются мощным инструментом влияния на развитие бизнес-моделей субъектов хозяйствования. Цифровизация экономики и высокий уровень конкуренции вызывает необходимость постоянного мониторинга эффективности своей деятельности как ключевого фактора оценки маркетингового потенциала компании. Только грамотная и логичная система оценивания собственной деятельности способна помочь компании решать своевременно и успешно возникающие проблемы, а также достигнуть устойчивого развития.

Развитие концепции эффективности бизнеса и разработка мероприятий по оценке маркетингового потенциала компании является ключевым



вектором успеха стратегического менеджмента и перманентного успеха в современных условиях экономики Республики Беларусь.

В настоящее время, особенно в условиях пандемии, усиливается роль адекватной системы оценки маркетингового потенциала, основанной на оперативных подходах к решению проблем эффективности деятельности компании. Резко возрастают значения финансовой устойчивости и прогнозирование стабильной работы субъектов хозяйствования. Все это значительно увеличивает необходимость развития концепции оценки маркетингового потенциала и эффективности бизнеса. Компаниям, в нынешнее время нестабильной экономики, для эффективной работы необходимо проводить мониторинг и уметь анализировать свою прошлую деятельность (для того, чтобы не повторять ошибок и использовать положительные моменты), а также прогнозировать развитие бизнеса с учетом оптимальной оценки маркетингового потенциала компаний [2, с. 39].

С помощью мониторинга вырабатываются тактика развития компании, обосновываются планы и управленческие решения, осуществляется контроль за их выполнением, выявляются резервы повышения эффективности производства, оцениваются результаты деятельности предприятия, его подразделений и работников. Определение границ финансовой устойчивости предприятий относится к числу наиболее важных экономических проблем, поскольку недостаточная финансовая устойчивость может привести к отсутствию у предприятий средств для производства, их платежеспособности и, в конечном счете, к банкротству.

В научной литературе концепция маркетингового потенциала компании рассматривается как совокупность маркетинговых ресурсов, рыночных возможностей развития компании, позволяющих реализовывать основные маркетинговые функции, направленные на получение экономических выгод в будущем на перманентной основе. При оценке маркетингового потенциала компании возможны различные подходы: циклический, системный (детальный) и диагностический (мониторинговый). Очевидно, что в нынешних условиях оцифровывания существующая концепция оценки маркетингового потенциала компании носит формальный характер, ограничиваясь лишь рекомендациями. Турбулентность экономики и цифровизация данных требует разработки адекватного инструментария оценки маркетингового потенциала. Современное состояние отраслей белорусской экономики в условиях COVID-19, можно характеризовать как неустойчивое, что связано с влиянием как внешних, так и внутренних факторов. Внешние факторы определяются существенными изменениями в конъюнктуре мирового рынка, санкциями в отношении предприятий -партнеров, социальной нестабильностью во многих регионах мира, которые не позволяют их рассматривать как целевые рынки. Внутренние факторы определяются значительной изношенностью основных производственных активов, недогрузкой мощностей, недостаточным ростом производительности труда, низким уровнем инноваций и неэффективным управлением [1, с. 51].

Новые условия деятельности компаний меняют характер и содержание бизнес-процессов и расширяют возможности повышения финансовой устойчивости бизнес-субъектов через внедрение цифровых инноваций в свою производственно-финансовую деятельность.

В условиях цифровой трансформации национальной экономики, необходим дифференцированный подход к концепции оценки маркетингового потенциала каждого отдельно взятого субъекта, с учетом влияния на его устойчивое развитие в долгосрочной перспективе.

Управление организацией и оценка маркетингового потенциала требует тщательной проработки всех решений посредством применения различных мониторинговых систем оценки экономического эффекта от их реализации.

В процессе проведения мониторинга осуществляется контроль показателей, которые характеризуют результаты экономической деятельности объекта наблюдения.

Алгоритм проведения мониторинга предусматривает соответствующее организационное, информационное, методическое и техническое обеспечение.

Возможность достижения основных направлений развития маркетингового потенциала предполагает применение соответствующих цифровых технологий. В настоящее время специалисты выделяют инновационные технологии, которые существенно изменяют процедуру оценки маркетингового потенциала: технология блокчейн, виртуальная реальность, дополненная реальность, искусственный интеллект, роботы, и др. [3, с.7].

В условиях масштабной цифровизации экономики модель традиционной оценки маркетингового потенциала трансформируется в модифицированную концепцию цифрового анализа маркетингового потенциала, что несомненно оказывает влияние на деятельность субъектов хозяйствования.

Информационные технологии дают возможность оперативно использовать анализ больших массивов данных для создания соответствующих аналитических отчетов, что является необходимым элементом эффективного управления компанией в целом. Высокая степень зависимости от информационных технологий, применение инновационных методов и подходов являются определяющим фактором будущего развития маркетингового потенциала и направлений эффективного функционирования компаний. Таким образом, внедрение и применение цифровых технологий в мониторинговые системы для оценки маркетингового потенциала позволит своевременно реагировать и предупреждать существующие риски бизнес – процессов. Каждый субъект хозяйствования должен разумно подходить к данному вопросу и инвестировать ресурсы в будущее развитие компании, в том числе и в мониторинговые системы, как одной из составляющей функции стратегического управления.

*Список использованных источников*

1. Антипенко, Н.А. Совершенствование системы стратегического менеджмента компании как индикатора устойчивого развития / Н.А. Антипенко // Бухгалтерский учет и анализ. – 2021. – № 11. – С. 50-55.
2. Бусыгин, Д.Ю. Практические аспекты определения барьерных значений экономических показателей / Д.Ю. Бусыгин // Бухгалтерский учет и анализ. – 2020. – № 5. – С. 39-43.
3. Бусыгин, Ю.Н. Методические аспекты к подбору факторов, минимизирующих проектные риски при принятии стратегических управленческих решений/ Ю.Н. Бусыгин // Бухгалтерский учет и анализ. – 2021 – № 1. – С. 3-7.

**Коростелева Н.О.**

*Студент 4 курса направления 38.03.02 «Менеджмент»*

**Прокопов С.В.**

*к.ист.н., доцент кафедры менеджмента и маркетинга  
Волгоградский филиал РЭУ им. Плеханова  
(Россия, г. Волгоград)*

## **СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ МАРКЕТИНГА В СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ**

**Аннотация:** в статье рассмотрены главные тенденции и методы продвижения бизнеса в социальных сетях.

**Ключевые слова:** социальные сети, маркетинг, бизнес, целевая аудитория, продвижение.

Социальные сети развиваются и видоизменяются ежемесячно. Изменения позволяют маркетологам совершенствовать методики продвижения бизнеса и искать креативные решения для повышения охвата своей целевой аудитории [5]. Анализ тенденций развития социальных сетей являлся базой продвижения бизнеса в 2022 году. Ожидается, что в 2023 году появится еще больше возможностей для разработки успешной маркетинговой стратегии.

Маркетинг в социальных сетях (Social Media Marketing; SMM) получил стремительное распространение. Уже 12 лет SMM-специалисты используют социальные сети для продвижения бизнеса, и сейчас это стало неотъемлемой частью успешного стартапа [3, с. 253]. Остались единицы предпринимателей, кто до сих пор не завел бизнес-профиль в одной из социальных сетей. Ведь если организацию не видят в интернете, значит для многих она не существует.

Более 4,74 миллиарда человек по всему миру используют социальные сети в среднем 2 часа 27 минут в день [4, с. 25]. Пандемия 2020 года внесла колоссальные изменения в маркетинговую стратегию. За два года локдауна люди привыкли жить в интернете: заказывать продукты с доставкой до дома, покупать товары в интернет-магазинах, смотреть меню ресторана в телефоне и, тем более, общаться. Это позволяет предпринимателям находить всё новых клиентов, применять творческие и смелые решения. Однако есть и сложности работы в социальных сетях. В их числе: конкуренция, баннер-

ная слепота у пользователей, перенасыщение контентом, неправильный расход рекламного бюджета.

Какие методы и тренды помогают правильно войти в социальные сети и эффективно продвигать свой бизнес? Сейчас мы рассмотрим актуальные тенденции развития маркетинга в социальных сетях на 2023 год.

Первая важная черта продвижения через социальные сети - это достоверность информации. Для пользователя критически важна правдивость информации, которую ему пытаются донести. Во времена фотошопа и ложных новостей, люди старательно выбирают, кому доверять, а кому нет. Правдивость контента является уже требованием, чем ожиданием. Успех в социальной сети можно достичь, если придерживаться, так называемого, тренда на открытость. То есть выкладывать качественный контент без фильтров, публиковать приземленную информацию, связанную с людьми и их жизнью, вызывать эмоции и привлекать внимание. На данный момент преимущество в этом забрал "TikTok". Он стал новым дыханием для людей, насытившихся отфильтрованной реальностью запрещенной социальной сети "Instagram".

Второй тенденцией являются короткометражные видео. Видео-контент является самым успешным видом продвижения. Это подтверждают 92% маркетологов. На данный момент в каждой социальной сети есть раздел с видео, в том числе возможность прикреплять видео к рекламным публикациям. Этот тренд получил свой толчок благодаря появлению "TikTok". Короткие видео завоевали огромную популярность среди молодой аудитории. Поколение Z стало двигателем этой тенденции. Подтверждается, что короткие видео вызвали у них привыкание и, так называемое, клиповое мышление. Это означает, что потребляя быстрый контент в формате 15-секундных видео, потребитель не справляется с более сложным и длинным контентом. С другой стороны, короткометражные ролики можно снимать даже без особого оборудования, не затрачивая больших ресурсов. Пользователи социальных сетей уже адаптировали рекламу своего бизнеса в формат коротких видео-роликов. Это даже не похоже на рекламу, скорее на повествование живого человека о том, чем он занимается и как он это продает. После появления TikTok, начали создаваться видео-платформы и в других социальных сетях. Так были созданы Instagram Reels, YouTube Short, Клипы Вконтакте и другое.

Неотъемлемой частью продвижения в интернете стали инфлюенсеры. Это блогеры со значительным количеством собственной аудитории. Подписчики доверяют мнению блогера, его выбору, его советам. Поэтому, когда блогер делает качественную рекламу товара, часть его целевой аудитории откликается и покупает такой товар. Стратегия влияния является одним из самых эффективных методов продвижения, но вместе с тем и самым затратным. Инфлюенсеры подняли цены на рекламу, из-за возросшей популярности стратегии влияния. Но предприниматели могут обратиться и к микро-инфлюенсерам (с меньшей аудиторией в социальных сетях), в том числе, к блогером из конкретной ниши.

Социальные сети стали полноценной платформой для работы с клиентами. Сети давно перестали быть простым способом общения с друзьями. Сейчас, когда в каждую социальную сеть уже внедрили коммерцию, можно использовать эти платформы как самостоятельный канал обслуживания клиентов. С их помощью производители могут иметь постоянную связь с клиентами, решать их проблемы, отвечать на вопросы. Бренд, который уделяет внимание контакту с людьми, имеет большой вес в обществе. Для этого практически каждая социальная сеть внедрила чат-ботов, искусственный интеллект, сервисы для быстрой реакции на вопросы клиентов, и другие полезные функции для бизнеса.

Следующим пунктом в вопросе маркетинга являются тематические группы. Информационный шум стал большой проблемой для некоторых пользователей, потому что они начинают искать альтернативные средства общения с миром. Так начали формироваться сообщества по интересам в рамках одной социальной сети. Там единомышленники могут делиться определенным контентом в узком кругу. Такие группы имеют меньшую аудиторию, чем глобальные сообщества, но очень хорошую вовлеченность и узкую нишу. Facebook и ВКонтакте являются именно теми социальными сетями, где сообщества имеют большую популярность. Когда бренды обратили на это внимание, они тоже заинтересовались созданием своих сообществ. Давая своим клиентам место, где они могут быть в своих интересах, расширяется и возможности бренда. Некоторые организации научились создавать нерекламные паблики, где они могут нативно напоминать о своих товарах или услугах.

Очень важно соблюдать баланс между социальными сетями и электронным маркетингом. Задача маркетологов грамотно связать эти два канала, и пользуясь всеми доступными методами, погрузить клиентов в бренд. Для того, чтобы правильно объединить цифровой маркетинг и социальные сети, нужно использовать их для разных задач. К примеру, SMM можно использовать для имиджа бренда, а электронную почту для повышения конверсии.

В заключение можно сказать, что тенденции развития социальных сетей меняются ежедневно. Люди сами создают тренды, продвигают их, а потом придумывают новые. Важно внимательно следить за развитием в мире маркетинга. А также необходимо научиться балансировать между всеми возможными способами продвижения, просчитывая, какой из них будет эффективен для определенной целевой аудитории.

*Список использованных источников:*

1. Броган, К. Джулиен Смит. Агенты влияния в Интернете. Как использовать социальные медиа для продвижения бизнеса / К. Броган, Дж. Смит. – СПб.: Питер, 2021. – 304 с.
2. Латкин, А. Технологии, которые изменили мир / А. Латкин. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. – 360 с.
3. Московкин, Д.О. Проблемы и пути улучшения инвестиционного климата в Российской Федерации / Д.О. Московкин, С.В. Прокопов // Материалы V международной научно-практической конференции «Актуальные направления фундаментальных и прикладных

исследований», 22-23 декабря 2014 г., North Charleston, USA. - North Charleston: Create Spase, 2015. – С. 252-257.

4. Одден, Л. Продающий контент. Как связать контент-маркетинг, SEO и социальные сети в единую систему / Л.Одден. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. – 384 с.

5. Петренко, М.В. Парадигмы поведения политической элиты России в условиях экономического кризиса / М.В. Петренко, В.И. Козлов, С.В. Прокопов // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 1 (часть 1) [Электронный ресурс]. URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=19269>

6. Скотт, Д.М.. Новые правила маркетинга и PR. Как использовать социальные сети, блоги, подкасты и вирусный маркетинг для непосредственного контакта с покупателем / Д.М. Скотт. – М.: Альпина Паблишер, 2020. – 352 с.

7. Умаров, М. PR в реальном времени. Тренды. Кейсы. Правила / М.Умаров. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 232 с.

**Косова Е.С.**

*магистрант 1 курса направления «Торговое дело»  
Научный руководитель: Швецов С.А., к.т.н., доцент  
Тульский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова  
(Россия, г. Тула)*

## **ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ИНТЕРНЕТ-РЕКЛАМЫ В СФЕРЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ**

**Аннотация.** Интернет-реклама – один из наиболее эффективных и широко используемых инструментов продвижения предприятий общественного питания на современном рынке. В статье дан анализ новейших её форм, выделены их особенности и преимущества.

**Ключевые слова:** реклама, маркетинг, интернет-реклама, предприятия общественного питания, социальные сети.

В современных условиях большой конкуренции среди предприятий общественного питания неотъемлемой частью успешного развития является грамотное и эффективное их продвижение. Так называемый цифровой маркетинг относится к методу маркетинга, который использует Интернет, технологии компьютерной связи и цифровые интерактивные медиа для достижения маркетинговых целей [3].

Основой маркетинговой стратегии является реклама – распространяемая в любой форме, с помощью любых средств информация о юридическом или физическом лице, товарах и услугах, которые предназначены для неопределенного круга лиц и призвана формировать или поддерживать интерес к этим юридическому или физическому лицу, товарам и способствовать реализации товаров [5]. Реклама в современном информационном обществе отражает актуальное на настоящий момент состояние человеческих взаимоотношений и общественного сознания. Реклама является не только особым средством расширения узнаваемости продукции, услуг, сервиса на региональном, всероссийском и даже международном рынке, но и играет важную роль в инновационном развитии предприятия, способствует под-

держанию его положительного имиджа, соответствиям требованиям потребителя.

Подходы к рекламе, с целью узнаваемости и популярности предприятия, и как, следствие – увеличения прибыли, постоянно развиваются и совершенствуются, становятся индивидуальными и нестандартными. В связи с этим, существует объективная необходимость в изучении новых способов и путей распространения информации, новаторских видов и средств рекламы, используемых в настоящее время.

Интерактивные средства массовой информации, предназначенные для вовлечения пользователей и взаимодействия с ними в Интернет-пространстве, постепенно вытесняют привычные и классические (газеты, брошюры, телевидение), и занимают лидирующие позиции среди каналов донесения рекламных сообщений. Для современного общества характерны процессы компьютеризации и глобализации, что ведёт к неизбежному смещению интересов потребителя в сторону современных технологий. Разве можно представить себя в наши дни без сотового телефона, компьютера или планшета? Именно поэтому среди множества других средств продвижения Интернет-реклама заняла лидирующие позиции в последние годы.

По последним данным Ассоциации коммуникационных агентств России, Интернет является крупнейшим сегментом российского рынка рекламы, сместив на второе место телевидение.

Интернет представляет собой важнейший аспект современной революции в системе человеческих коммуникаций. Цифровые средства передачи информации изменили коммуникации как внутри организаций, так и между ними, а также между организациями и различными общественными группами. Пользователь может заказать/получить товар/услугу удалённо, в любое время суток, выбрав удобный способ оплаты [6].

Использование Интернет-ресурсов для рекламы позволяет предпринимателям охватить наибольшее число потребителей в короткие сроки, подробно и ярко представить виды услуг и продукции, тем самым увеличив во много раз вероятность успеха маркетинговой стратегии продвижения компании.

По данным опроса СберСтрахование, по состоянию на 19 января 2023 года более 39% охваченных респондентов ежедневно проводят больше 5 часов в Интернете, при этом 15% из них - от 5 до 6 часов, 24% - более 7 часов. Всего Интернетом пользуются около 89% от общей численности населения России, из них более 50% получают доступ к сети посредством мобильных устройств. Каждый день появляются новые сайты, в том числе для онлайн-шопинга. Как показал опрос, 71% граждан хотя бы раз совершали покупки в Интернете [1].

Поэтому репутация любой компании определяется информацией, размещённой в различных Интернет ресурсах, в том числе в социальных сетях и в мессенджерах.

В настоящее время для рекламы предприятий общественного питания можно выделить несколько наиболее эффективных, новаторских и перспек-

тивных: реклама в социальных сетях (SMM); сотрудничество с блогерами, интернет-изданиями; интерактивные приложения и коммуникации. При этом необходимо учитывать, что с 1 сентября 2022 года начали действовать новые положения об обязательной маркировке и учёте Интернет-рекламы [2].

Рекламы с использованием социальных сетей или SMM дают огромное преимущество перед другими видами за счёт самораспространения или распространения самими пользователями Интернет-сети.

Социальные сети помогают компаниям повысить узнаваемость бренда и продукта, очеловечить и управлять его репутационными рисками, увеличить продажи, привлечь и наладить отношения с клиентами [4]. Социальные сети имеют возможность воздействовать на конкретную целевую аудиторию по определённым критериям, а также выбирать сети, в которых эта аудитория представлена в наибольшей степени. При этом существует обратная связь, которая позволяет быстро реагировать и подстраиваться под аудиторию. Важно, чтобы реклама отражала текущую социальную обстановку. Если сравнивать стоимость распространения рекламы, то продвижение через социальные сети обладает одной из самых низких цен, что даёт возможность развиваться и выйти на рынок небольшим, а также начинающим свою деятельность предприятиям. Обсуждения в социальных сетях и пользовательский контент можно использовать как эффективную платформу для появления креативных маркетинговых идей, которые могут стать популярной темой среди потребителей, равнодушных к данному бренду.

Также наиболее действенной можно назвать контекстную рекламу в социальных сетях. Она анализирует запросы пользователя за определённый период и демонстрирует ему рекламу на основе его предполагаемых интересов. Это помогает отобрать целевую аудиторию и конкретно воздействовать на неё. Популярными платформами для рекламы сейчас являются Telegram, ВКонтакте, Одноклассники.

Использование блогеров (лидеров мнений) также является эффективным способом продвижения продукта на рынке. За счёт связи между блогером и его аудиторией доверие к его мнению гораздо выше, чем к телевизионной рекламе. Отличие такого маркетинга в том, что аудитория часто не воспринимает мнение блогера как рекламу. Ненавязчивость сообщения практически не вызывает отторжение у аудитории. Таким образом предприятие может использовать ажиотаж вокруг личности в Интернете, чтобы поддержать продвижение бренда. Это значительно сокращает бюджет, выделяемый на рекламу.

Руководитель должен поддерживать концепцию заведения, его образ, атмосферу, качество сервиса. Ресторан должен запомниться, иметь свою неповторимую изюминку! Также современные Интернет-издания, пишущие об актуальных новостях, регулярно делают обзоры на новые рестораны и рекомендуют к посещению интересные и необычные места общественного питания, а также предоставляют услуги рекламы на своих ресурсах.



Крупные компании акцентируют внимание на взаимодействии пользователя непосредственно с брендом. Это могут быть бесплатные онлайн-экскурсии, тесты, игры и т.д. Коммуникации могут носить как развлекательный характер, так и предполагать действительную пользу для пользователя. Эффективность данного метода основана на видимости свойств товара или услуги без её прямой покупки. Интерактивные коммуникации помогают новым компаниям внедрить продукт, а крупным - бренд в рынок, и наладить контакт с потребителем за счёт высокой обратной связи.

Таким образом, успешное продвижение в Интернете доступно даже вновь созданным и небольшим компаниям. К тому же результаты проведённой кампании гораздо проще отследить с помощью специальных алгоритмов, которыми снабжены Интернет-ресурсы, на которых размещается реклама. Можно судить о высокой актуальности данного направления маркетинга по непрерывному увеличению объёмов его использования и быстрому развитию. Для поддержания и расширения объёмов аудитории предприятий общественного питания, несомненно, необходимо использовать возможности Интернет-рекламы, которая постоянно совершенствуется и становится более эффективной.

*Список использованных источников:*

1. Более трети россиян проводят в интернете 5 часов в день. URL: [https://www.vedomosti.ru/press\\_releases/2023/01/19/boleet-treti-rossiyan-provodyat-v-internete-5-chasov-v-den](https://www.vedomosti.ru/press_releases/2023/01/19/boleet-treti-rossiyan-provodyat-v-internete-5-chasov-v-den)
2. Закон о маркировке интернет-рекламы: важные нюансы. URL: <https://www.garant.ru/article/1560293/>
3. Полусмакова, Н. С. Применение цифрового маркетинга в системе высшего образования / Н. С. Полусмакова, М. А. Корнаухова // Современный менеджмент: проблемы, анализ тенденций, перспективы развития: Материалы IV международной научно-практической конференции, Волгоград, 15 февраля 2022 года. – Волгоград: Общество с ограниченной ответственностью "Сфера", 2022. – С. 227-230. – EDN WQGZHW.
4. Придачук, М. П. Создание успешной стратегии цифрового маркетинга / М. П. Придачук, Ю. С. Орлова // Современный менеджмент: проблемы, анализ тенденций, перспективы развития: Материалы IV международной научно-практической конференции, Волгоград, 15 февраля 2022 года. – Волгоград: Общество с ограниченной ответственностью "Сфера", 2022. – С. 233-235. – EDN SFWKWU.
5. Федеральный закон "О рекламе" от 13.03.2006 N 38-ФЗ (последняя редакция). URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_58968/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_58968/)
6. Шевцова И.Е., Сычева Э.В. Антикризисные стратегии российских компаний. / Экономическая безопасность: правовые, экономические, экологические аспекты: сборник научных трудов Международной научно-практической конференции (29 марта 2017 года), Юго-Зап. гос. ун-т., в 2-х томах, Том 2, Курск, 2017. - С.274-277.

*Костюнина А.В.*

*студент 3 курса направления «Экономика»  
Научный руководитель: Некрасова Т.Н., к.ф.н.,  
доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг»  
Волгоградский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова  
(Россия, г. Волгоград)*

## **ДЕЛОВАЯ ИГРА В КОРПОРАЦИИ, КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ СПОСОБ ВЫЯВЛЕНИЯ ИХ КОМПЕТЕНЦИЙ, ПОТЕНЦИАЛА И СПОСОБНОСТЕЙ СОТРУДНИКОВ**

**Аннотация.** Все мы не понаслышке знаем о важности и значимости внутренней корпоративной культуре. Через неформальные методы взаимодействия с сотрудниками появляется возможность создать комфортную среду для развития и выявления их потенциала. К одному из таких методов относятся игры, через которые сотрудники могут научиться новым навыкам и компетенциям. Важно определить правильный формат такой игры, чтобы она не превратилась в банальный разбор кейсов, а действительно прокачала навыки и компетенции сотрудников.

**Ключевые слова:** развитие сотрудников, система hrm, корпоративная культура, бизнес игра, бизнес симуляция

Для достижения поставленных целей корпорации требуются высокоэффективные руководители и сотрудники, готовые к постоянным изменениям профессиональной среды, к непрерывному развитию и саморазвитию. Для повышения уровня их компетенций корпоративные образовательные структуры используют различные инструменты, такие как тренинги, коучинг, менторинг, консультационные услуги и пр. Корпоративное обучение - это целенаправленный процесс организации деятельности сотрудников корпораций, направленный на непрерывное овладение знаниями, умениями, навыками, развитие компетенций, приобретению опыта профессиональной деятельности и опыта применения знаний, а также формирование у них мотивации к деятельности по повышению эффективности управления и развитию организации. Крупные компании имеют собственные модели компетенций, используя которые они оценивают персонал, планируют его обучение и развитие.

Наряду с использованием компетентностного подхода при разработке программ развития компании, специалисты по корпоративному обучению применяют разнообразные образовательные технологии. В обучении взрослых, в том числе и в системе корпоративного обучения, одними из наиболее распространенных и эффективных признаны деятельностные технологии, которые направлены на развитие способностей квалифицированно решать профессиональные задачи, и развивающие проблемно-поисковых технологий, которые направлены на развитие проблемного мышления.

Одним из способов реализации таких образовательных технологий является деловая игра. Деловые игры относятся к активным методам обучения и составляют основу компетентностного подхода, позволяя применять полученные знания на практике. Они ориентированы на проблемную деятельность, использование имеющегося опыта у обучаемого, доступность полу-

чаемой информации, моделирование необходимого для происходящего действия поведения. Это метод обучения, при котором имитируется процесс принятия решения.

Бизнес-игры — собирательное определение. На самом же деле «бизнес» — это один из четырех форматов игр, которые обычно разрабатывают и проводят для компаний-заказчиков. Причем каждый формат подходит строго для определенной цели. Это нужно понимать, чтобы игра стала действительно полезной и закрыла потребности компании. Иначе получается обычная ситуация: компания заказала для команды бизнес-игру, а фактически получила многочасовой разбор кейсов, в ходе которого участвуют несколько человек, а остальные 15 выпадают из процесса и скучают [4].

Чтобы этого не произошло, я подготовила для вас статью в виде памятки. С ее помощью будет проще определить, какой формат игры нужен именно вам. Начну с самого простого формата, а в конце расскажу про самый сложный.

Ролевая игра — это метод практической отработки навыков межличностного общения и самый простой формат игры. Цель данного формата — научить конкретному поведению одного сотрудника, сделать так, чтобы он знал, как ориентироваться в ситуации и действовать согласно предложенной роли и алгоритму поведения внутри этой роли. Если говорить совсем просто, то человек должен понять, что и как говорить в зависимости от ситуации, например, как отвечать на возражение или как с выгодой презентовать товар клиенту, будучи в роли продавца.

Ролевую игру разрабатывают под потребности конкретного обучения. Обычно сама разработка занимает не так много времени. Важнее то, умеет ли тренер правильно ее организовать и провести обсуждение, работу над ошибками во время или после игры.

Сама игра — это часть тренинга, в котором участвует сразу целая группа сотрудников. Но это не значит, что они одновременно все взаимодействуют друг с другом. В правильном сценарии сначала проводится так называемый «Аквариум», когда два участника прорабатывают требуемую модель поведения — роль. Это когда один помогает в роли клиента или партнера по общению, а второй отрабатывает роль продавца.

Другие же в это время выступают либо помощниками, либо наблюдателями. Потом такая схема может быть воспроизведена в мини-группах. За счет пробы, подсказок и обратной связи формируется умение вести себя в роли продавца в той или иной ситуации.

В процессе ролевой игры мы отрабатываем конкретный алгоритм, не рекомендуется смешивать несколько способов поведения. В таком случае сотрудники запутаются и обучить их будет сложно. Все-таки на ролевой игре они учатся брать на себя определенные роли, вести себя и говорить в соответствии с ними. Игра в таком формате занимает около полутора часов.

Второй по сложности формат игры — деловой. Она также служит для обучения одного человека и тоже проводится в группе. Только ее цель заключается уже не в том, чтобы научиться конкретным ролям.

Деловая игра — это формат развития и обучения персонала компании, который позволяет поставить в центр внимания отдельно взятый процесс. Грубо говоря, человека натаскивают на определенные действия: «делай раз, делай два, делай три». Например, игра может обучать сотрудника, как выбрать стиль управления, если он осуществляет оперативное управление сотрудниками. Деловые игры сродни практикумам, но позволяют обеспечить большую вовлеченность за счет использования игровых технологий [2].

Бизнес игра подходит, если нужно обучить уже группу людей, а не одного сотрудника. Она дает возможность воссоздать бизнес-процессы, в которых задействованы участники обучения.

Чаще всего такие игры проводят, чтобы отработать процесс взаимодействия отделов друг с другом и с внешними клиентами. Как в этом помогает игра? В реальности я редко могу понять, как работает маркетинг или менеджмент при постановке задач производству, и мне часто кажется, что они там не понимают, что я делаю тут.

В бизнес-игре же есть возможность всех поменять местами и дать «попробовать» процессы друг друга, понять слабые места и в результате работать лучше.

Если хотите бизнес-игру, сначала нужно понять, что именно вы хотите прокачать. Информацию по своим бизнес-процессам, которые хотите отточить во время игры, придется передать разработчику. На основе этих данных он создаст адаптирует игру для вас.

Бизнес-симуляция — это игровая форма обучения, которая основана на практическом решении задач участниками на примере разработанных ситуаций, актуальных для компании-заказчика [4].

Проще говоря — симуляция учит сотрудников правильному поведению в конкретной ситуации, бизнес-процессе или их общей совокупности. И если в бизнес-игре мы говорили об общих процессах компании, то в рамках бизнес-симуляции мы можем учить конкретному поведению в рамках реализации бизнес-процесса.

Так, если к описанному выше примеру «К успеху вместе» добавить прописанные роли клиентов и необходимость отработать переговоры с ними в рамках бизнес-игры, то мы получим не просто бизнес-игру, а бизнес-симуляцию [3].

Как правило, во время бизнес-симуляции участникам необходимо разбиться на несколько команд, которые в дальнейшем будут взаимодействовать друг с другом.

Во все роли заранее заложена проблема, для которой нет правильных решений, но есть возможный правильный способ поведения согласно процессу, принятому в компании.

Решение можно найти только путем качественных переговоров. Участники на основе своего опыта и экспертизы должны выбрать наилучший вариант решения проблемной ситуации. Это принцип, который позволяет превращать обучение в анализ ситуации и оценку. Причем зачастую оценку самого участника.

Бизнес-симуляция сложнее для ведения, чем просто бизнес-игра. Ведь во время нее тренеру одновременно приходится отслеживать огромное количество факторов.

Благодаря играм формируется возможность для выявления ключевых навыков сотрудников, развитие их потенциала, нахождение нестандартных путей решения типичных задач, а также сближение с коллективом и развитие корпоративной культуры, что благоприятным образом сказывается на работе всей организации. В работе было рассмотрено несколько вариантов взаимодействия, в зависимости от стоящих задач можно выбрать подходящий вариант или создать симбиоз на основе нескольких вариантов.

Применяя метод деловых игр в программах корпоративного обучения, наряду с другими методами, достигается более высокий уровень профессиональной компетентности, позволяющий в оптимальные сроки и с оптимальным качеством реализовать как корпоративные цели организации, так и свои индивидуально-личностные цели, связанные с индивидуальным и карьерным ростом - что является основной целью корпоративного обучения.

В любом случае, эффект от проведения таких мероприятий будет заметен уже в первый месяц, что отразится на эффективности работников. Данные методы стоит внедрять компании, чтобы раскрывать и находить разные компетенции и способности среди своих сотрудников, тем самым в перспективе организовывать карьерную мобильность и взаимозаменяемость на постах.

*Список использованных источников:*

1. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: Учебник. М: МФПУ «Синергия», 2012. С. 57
2. Кругликов В.Н. Деловые игры и другие методы активизации познавательной деятельности, 1988. С. 101 Кулагина Я.В. Обучение и развитие персонала становится игрой. [Электронный ресурс]. М.: Competentum: e learning для развития персонала. Режим доступа: personala/
3. Магура М.И., Курбатова М.Б.: Организация обучения персонала компании. М: Бизнес школа «Интел Синтез», 2003. С. 122
4. Турнер Д., Армстрона М. Ролевые игры. Практическое руководство. М: Питер, 2002. С. 52. Безлепкина Е. Бизнес тренер, консультант. Доклад «Современные методы обучения персонала». М., 2010. С. 77

**Крымшамхалов М.Б.**

*студент 1-го курса направления 09.03.02 «Информационные системы и технологии»  
Научный руководитель: Иноземцева С.А., к. э. н., доцент,  
доцент кафедры информационных технологий и правового регулирования управления  
Пятигорский филиал ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова»  
(Россия, Ставропольский край, г. Пятигорск)*

## **ПОЛЬЗА И ВРЕД СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЕЙ**

**Аннотация.** В статье рассмотрены польза и вред социальных сетей и благодаря чему они существуют. Многие люди используют социальные сети для сравнения себя с другими, и такое сравнение может приводить к негативным эмоциям.

**Ключевые слова:** социальные сети, интернет, зависимость от социальных сетей.

Социальные сети занимают большую часть нашей жизни. Так разберемся полезны или вредны социальные сети.

По сути, социальные сети — это набор интернет-сайтов, которые помогают людям всего мира общаться на расстоянии, обмениваться текстовыми сообщениями, фотографиями, видео и аудиозаписями.

Facebook является крупной социальной сетью в мире, он имеет более одного миллиарда двухсот тысяч активных юзеров в месяц.

В 2012 году общество Anxiety UK в Великобритании, провело опрос среди населения на тему частоты использования социальных сетей и их влияния на пользователей.

53% участников заявили, что с момента регистрации в социальной сети их поведение изменилось, из них 51% ответил, что эти изменения были в отрицательную сторону.

Многие люди используют социальные сети для сравнения себя с другими, и такое сравнение может приводить к негативным эмоциям. Сравнивая свою жизнь и жизненные достижения с таковыми у своих друзей — они теряют уверенность, разочаровываются в себе.

Эта проблема, набирает обороты в последнее время, - говорит доктор Раух. Мы знаем, что люди на сайтах социальных сетей часто создают идеализированные версии их жизни, приукрашивают действительность, что может привести к искаженному человеческому восприятию и негативным эмоциям.

Кроме того, опрос показал, что 2/3 участников сообщили о трудностях расслабления и сна после использования социальных сетей, а 55% прямо указали на наличие «беспокойства или дискомфорта» в случаях, когда они по какой-то причине не могли войти в свой аккаунт.

Также у людей появляется зависимость от социальных сетей. Зависимость от соцсетей возникает потому, что механизмы социального поощрения активируют центр вознаграждения мозга. Это те же самые участки, которые передают сигналы удовольствия, когда мы едим конфеты или выигрываем денежный приз. При чрезмерном использовании социальных сетей такой механизм может запустить те же процессы, которые свойственны людям, зависимым от наркотиков или азартных игр. Гормон удовольствия до-

фамин будет выделяться реже, а значит, человеку нужно будет собирать больше лайков и больше проводить времени онлайн.

По оценке канадского Центра аддикций и ментального здоровья, опасность представляют те случаи, когда пользователь проводит в социальных сетях больше двух часов в день.

Хотя многие исследования указывают на негативные последствия использования социальных сетей, некоторые ученые считают, что можно извлечь из этой ситуации некоторую выгоду. Например, сайты социальных сетей могут быть отличным инструментом для выявления лиц с проблемами психического здоровья.

В прошлом году было опубликовано исследование, которое показало, что активность в Facebook может быть показателем психического здоровья человека.

Некоторые исследования показали, что использование социальных сетей могут даже улучшить психическое здоровье и мировосприятие. Другое исследование из Калифорнийского университета, показало, что социальные сети могут «распространять счастье». Ученые доказали, что размещение счастливых и жизнерадостных статусов – заряжает оптимизмом многих людей, подписанных на эту страничку.

Но социальные сети не могли бы без сотовой связи. Она является основой современных коммуникаций. Технически это первая из разновидностей радиосвязи, в которой абоненты контактируют друг с другом с помощью сети базовых станций, принимающих и ретранслирующих сигнал от приемопередатчиков пользователей. Для того, чтобы связь была доступна везде, в любом месте и любое время, независимо от того, где находитесь вы и ваш собеседник, таких базовых станций должно быть очень много, чтобы покрыть максимум площади и обеспечить одновременную связь сразу множеству абонентов.

Именно из-за карты покрытия сети этот вид связи и назвали «сотовой». Все дело в том, что зоны покрытия от каждой станции немного накладываются на соседние, чтобы обеспечить непрерывность нахождения пользователя в сети. Поэтому, когда вы смотрите на схему размещения и покрытия сверху, то круги, показывающие зону действия каждой базовой станции, пересекаясь друг с другом, образуют контур, напоминающий пчелиные соты.

Если говорить коротко, то основным различием сотовых сетей разных поколений является скорость передачи данных, становившаяся все быстрее по мере развития технологий и быстродействия оборудования.

Сотовые сети 4G действием по повышению скорости передачи данных стало внедрение сотовых сетей четвертого поколения. В России сети 4G работают на частотах 1800 МГц, 2600 МГц и реже на частоте 800 МГц.

Теоретически стандарты связи в сетях четвертого поколения могут выдать скорость загрузки до 1 Гбит/с для стационарного абонента. На практике все очень сильно зависит от качества сигнала и загрузки базовых

станций, поэтому реальные скорости намного меньше. В лучшем случае вы получите соединение со скоростью 100 Мбит/с и то, это если говорить о Москве. Например, «Билайн» заявляет максимальную скорость в своих сетях 4G до 73 Мбит/с, в сетях 4G+ – до 110 Мбит/с. Реальная скорость получается ниже.

Для высокоскоростной передачи данных предпочтительно создавать и использовать специальные каналы и сети передачи данных. В сетях передачи данных используют специальные программно-технические средства, обеспечивающие соединение сетей между собой и с абонентами, а также высокоскоростную, надежную и, как правило, защищенную передачу различной информации.

Интернет это всемирная система объединённых компьютерных сетей, построенная на базе протокола IP и маршрутизации IP-пакетов. Интернет образует глобальное информационное пространство, служит физической основой для Всемирной паутины (World Wide Web, WWW) и множества иных систем передачи данных. Интернет состоит из многих тысяч корпоративных, научных, правительственных и домашних компьютерных сетей.

Большинство пользователей современных городов ежедневно передают либо получают какие-либо данные. Технологических методов передачи данных — огромное количество. При этом во многих сегментах информационных решений модернизация соответствующих каналов происходит невероятно динамичными темпами. На смену привычным технологиям, которые, казалось бы, вполне могут удовлетворять потребности человека, приходят новые, более совершенные.

Итак, социальные сети стали частью нашей жизни, и это имеет как положительные, так и отрицательные стороны. Строгое изучение эффектов социальных сетей на психику человека – еще предстоит провести. Одно можно сказать наверняка – вряд ли в ближайшем будущем нам следует ожидать снижение частоты использования социальных сетей.

*Список использованных источников:*

1. Принцип работы сотовой связи [Электронный ресурс]. URL: <https://principraboty.ru/princip-raboty-sotovoy-svyazi/> - дата обращения 20.02.2023
2. Зависимость от социальных сетей (URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Зависимость\\_от\\_социальных\\_сетей](https://ru.wikipedia.org/wiki/Зависимость_от_социальных_сетей) - дата обращения 20.02.2023)
3. Балмашнова Т.А. Роль социально-психологических методов управления. Почему «самые лучшие вожди те, существование которых народ не замечает?». (URL: <https://www.rea.ru/ru/org/branches/volgograd/Documents/nauka/2019-2020/СБОРНИК-конференции-2020-01-11.pdf> - дата обращения 20.02.2023)
4. Шишлянникова Д.И., Лодятая А.А. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ПРОЕКТА (URL: [https://www.rea.ru/ru/org/branches/volgograd/Documents/nauka/2020-2021/СБОРНИК\\_конф.%20Соврем.%20менеджмент\\_декабрь%202020.pdf](https://www.rea.ru/ru/org/branches/volgograd/Documents/nauka/2020-2021/СБОРНИК_конф.%20Соврем.%20менеджмент_декабрь%202020.pdf) - дата обращения 20.02.2023)



*Мальцева С.Б.*

*студент 3 курса направления «Экономика»*

*Научный руководитель: Савина С.А., к.с.-х.н., доцент*

*Волгоградский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова*

*(Россия, г. Волгоград)*

## **SMM МАРКЕТИНГ: ПРОДВИЖЕНИЕ В СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ**

**Аннотация.** При развитии своего бизнеса необходимо учитывать то, как влияют социальные сети на продажи, узнаваемость бренда и привлечение новой аудитории. Интернет-пространство постоянно развивается, поэтому компаниям следует идти «нога в ногу» с новыми технологиями и использовать их в своей работе. У интернет-маркетинга существует множество преимуществ, которые способны помочь даже небольшим предприятиям привлечь к себе внимание и развиваться намного быстрее конкурентов. В статье рассмотрены продвижение компаний в социальных сетях, преимущества и недостатки интернет-маркетинга, использование инструментов для увеличения охватов.

**Ключевые слова:** SMM, маркетинг, социальные сети, целевая аудитория, воронка продаж, Интернет, продвижение.

Говоря о развитии бизнеса и общении с целевой аудиторией, мы сразу думаем о социальных сетях. Трудно найти компанию, которая не была бы зарегистрирована на различных платформах. Если в современном маркетинге не использовать возможности социальных сетей, можно сильно ограничить эффективность не только рекламной кампании, но и всей фирмы.

SMM (с англ. Social Media Marketing) – представляет собой маркетинг в социальных сетях. Он основан на использовании возможностей как социальных сетей, так и Интернета в целом. По данным Global Web Index на январь 2023 года 59% населения Земли пользуется социальными сетями. [1] В среднем за день человек находится в Интернете 2,5 часа. Этого времени достаточно, чтобы просмотреть множество публикаций, видео и реклам.

Выбирая SMM, стоит задуматься о преимуществах и недостатках данного вида маркетинга. К преимуществам следует отнести:

- невысокие расходы – создание аккаунта в социальной сети, публикация фото, видео и информации – бесплатно, отсутствует нужда, например, в телевизионной рекламе, так как скорее всего рекламу увидит не целевая аудитория, и расходы окажутся бессмысленными;

- широкий охват целевой аудитории (ЦА) – вне зависимости от местоположения и часового пояса аудитория увидит рекламу, если она заинтересована в продукте, то есть нет нужды подстраиваться под определенные города или страны;

- быстрый поиск информации о продукте или компании – ЦА за короткое время найдет всю интересующую информацию, например, отзывы, которые очень легко и полезно размещать;

- близость к своим клиентам – для покупателя очень важно общение с компанией, чтобы задать какие-либо вопросы, а для самой компании полезно понять, чего хочет ЦА и что необходимо исправить, добавить и так далее;

• таргетинг – это реклама в рамках указанных критериев таких, как, например, реклама располагается на сайтах с определенной тематикой, показ рекламы людям каких-либо городов или стран, в определенное время, по конкретным характеристикам: возраст, пол, интересы.

Недостаток SMM заключается в небыстром достижении результатов, так как алгоритмы социальных сетей «включаются» не с первой публикации. Придется подождать какое-то время прежде, чем реклама начнет «работать». Другим недостатком можно считать то, что нет гарантии получения 100%-го результата. Кроме того, в современных реалиях большую роль играют комментарии и реакции на негатив клиентов: стоит только один раз не ответить на комментарий или сообщение от клиента, и имидж компании может испортиться. Поэтому очень важно общаться со своими покупателями.

Итак, все покупатели проходят один и тот же путь – от незнания компании и ее продукта до совершения покупки. Этот путь принято называть «воронка продаж». Все, кто пробовал продавать что-либо в социальных сетях, сталкивались с ней, а большинство людей отсеивались, так как не смогли «довести» клиента до покупки. Воронка продаж состоит из пяти частей: привлечение, активация, удержание, продажа, рекомендация. Первоначально, чтобы заинтересовать человека нужно «пустить в ход» рекламу, таким образом привлекается ЦА. На следующем этапе вызывается интерес у потенциальных покупателей путем вовлечения в контент. Далее необходимо удержать аудиторию для повышения лояльности к компании. На предпоследнем этапе происходит продажа продукта клиентам. И завершается это рекомендацией продукта другим: например, попросить покупателя поделиться своим впечатлением в виде отзыва и/или опубликовать продукт на своей странице в социальной сети.

Как же применяется SMM? Стэлла Мариус выделяет несколько инструментов маркетинга. [5] Рассмотрим два инструмента наиболее известные всем:

- «Сарафанное радио». Как правило, многие компании становятся узнаваемыми именно после применения данного инструмента. Его суть заключается в том, что клиенты делятся своими впечатлениями с родственниками, друзьями о том, какие услуги они получили, где, как они повлияли на них. Близкие клиента тоже хотят познакомиться с расхваленным продуктом, и в случае успешного знакомства они, в свою очередь, делятся с друзьями и т.д.

- Социальное распространение. В социальных сетях есть такой инструмент как «Поделиться». На примере социальной сети «ВКонтакте», достаточно популярной на территории России, пользователи могут делиться записями на своей странице. Тем самым охват аудитории становится больше. По своему опыту пользователи чаще всего делятся записями, в которых разыгрывается что-либо. Таким образом у людей повышается лояльность к компании.

Пространство в Интернете с предприятиями-производителями называется электронным бизнесом. [3, с.28] В зависимости от того, какие цели преследует компания, следует выделить три группы:

1. Предприятия, стремящиеся получить дополнительный доход. У таких предприятий уже, как правило, есть свои оффлайн-магазины, но с помощью SMM они стремятся увеличить свой доход.

2. Компании, стремящиеся снизить издержки, например, на хранение и транспортировку продукции.

3. Фирмы, стремящиеся создать или укрепить свои торговые марки. Такие фирмы используют Интернет как раз-таки для рекламы и продвижения.

Используя в совокупности все цели, компания может не только увеличить свой доход, но и повысить узнаваемость бренда, что в современном мире является важным показателем.

*Список использованных источников:*

1. Smart Insights (Marketing Intelligence) Ltd. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.smartinsights.com/social-media-marketing/social-media-strategy/new-global-social-media-research/>

2. Амирова, Д.Р. Социальный медиа-маркетинг как эффективный инструмент продвижения / Д.Р. Амирова. О.И. Запорожец // Вестник евразийской науки № 2 том 11 (доступ свободный). Загл. с экрана. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnyy-media-marketing-kak-effektivnyy-instrument-prodvizheniya>

3. Жильцова, О.Н. Интернет-маркетинг: учебник для вузов / О.Н. Жильцова [и др.]; под общей редакцией О.Н. Жильцовой. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 335 с. [Электронный ресурс]. URL: <https://urait.ru/author-course/internet-marketing-510958>

4. Насакаева, Б.Е. Почему стоит применять маркетинг в социальных сетях? / Б.Е. Насакаева, К. Стожарова // Актуальные исследования № 2(5) (доступ свободный). Загл. с экрана. – 2020. – 48-51 с. [Электронный ресурс]. URL: [https://apni.ru/media/ai\\_252020.pdf](https://apni.ru/media/ai_252020.pdf)

5. Стэлла, М. SMM. Маркетинг в социальных сетях. – М.: Издательство «Автор», 2020. – 14с. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.litres.ru/stella-marius/smm-marketing-v-socialnyh-setyah/?ysclid=leeghcz5k4885491419>

*Михеева О.В.*

*студентка 3 курса направление подготовки 38.03.02 Менеджмент,  
Научный руководитель: Севрюкова С.В., к.э.н.  
Брянский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова  
(Россия, г. Брянск)*

## **АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ОНЛАЙН-РЕКЛАМЫ**

**Аннотация.** Данная статья посвящена проблемам в сфере рекламы в современное время. Раскрыта сущность каждой проблемы, знание которой необходимо при разработке продающей рекламы с целью избегания возможных трудностей. При написании статьи проводились анализ и систематизация интернет-источников и статей. Посредством этого было выявлено, что реклама в Интернете еще развивается и имеет много нюансов при ее разработке, но даже при этом ей уже активно пользуются. Помимо этого, проводимые исследования говорят о том, что дальнейшее внедрение онлайн-рекламы будет только увеличиваться.

**Ключевые слова:** онлайн-реклама, проблема, потребитель, рекламопроизводитель, специалист по рекламе, эффективность, рекламное объявление

Система онлайн-рекламы начала постоянно развиваться и усложняться с того момента, как люди придумали Интернет. Еще лет 15-20 назад для настройки хорошей продающей рекламы хватало одного человека. В современных же условиях это крайне сложно осуществить, поэтому над монетизацией контента и продвижением товара работают целые команды специалистов. Система продвижения новых видов товаров является основой для использования рекламного контента, это привлекает новых клиентов с учетом разных сфер бизнеса. Способность привлекать крупные компании и клиентов формирует направления развития конкурентоспособности, позволяет выгодно продвигать новые товары [1, с.43].

Возможность настраивать рекламу через систему социальных сетей расширяет структуру и целевую аудиторию для потенциальных продаж товаров или услуг. Это увеличивает доля просмотра рекламной информации, предоставляет возможность подбора нужных клиентов с помощью опросов, возможность таргетинга через социальную сеть, а также совершение онлайн-продаж и покупок.

Однако, изменения в продвижениях товаров через Интернет-рекламу набирает не только положительные обороты, но и приводит к определенным проблемам, которые возникают в процессе настраивания рекламы, так и в процессе привлечения аудитории. Связано это, в первую очередь, с тем, что в процессе расширения данной системы, появлялись все новые проблемы. Поэтому, чтобы сейчас реклама была максимально эффективной и привлекала целевую аудиторию, специалистам необходимо их все проблемы учитывать.

К таким насущным проблемам в сфере рекламы можно отнести следующие: навязчивость рекламы; примитивность в создании рекламных материалов; недоверие со стороны потребителей; несовершенство законодательной базы; перегруженность рекламы; проблема восприятия; проблемы в контроле и оценке эффективности рекламы [2].

Чрезмерно навязчивая реклама является одной из самых главных проблем в сфере продвижения. Потребителям начинает надоедать часто повторяющаяся и однотипная реклама, именно поэтому они просто ее игнорируют. В таком случае, чтобы рекламное объявление было замечено и действительно оказало влияние нужно сделать его уместным и четко ориентированным на конкретную целевую аудиторию.

Примитивность в создании рекламы в конечном счете приводит к тому, что у потребителя развивается недоверие к товару и он начинает сомневаться в покупке. Это происходит, потому что специалисты по рекламе недостаточно раскрывают преимущества продукта и те выгоды и пользу, которые получит непосредственно сам клиент, приобретя его.

Упомянутое недоверие, на самом деле, так же является обособленной и важной проблемой в онлайн-рекламе. Появилась она преимущественно из-за того, что на первых этапах становления рекламы, агентства, заинтересованные в получении одноразовой прибыли, размещали ложную, непроверенную и незарегистрированную рекламу.

Данная проблема частично вытекает из другой – несовершенства законодательной базы. Рекламодатели не несут ответственности за достоверность рекламы и большинство рекламных обращений не имеет законной силы. Такие пробелы в законодательстве негативно сказываются на развитии онлайн-рекламы. Для их заполнения необходимо вносить определенные поправки в правовые акты, регулирующие рекламную деятельность.

Перегруженность рекламы является обратной стороной ее примитивности. Рекламодатели стараются вложить в рекламу слишком много информации, которая иногда не имеет никакого отношения к продукту, портит общее представление и снижает эффективность.

Проблема восприятия заключается в том, что каждый человек интерпретирует информацию, исходя из собственного мировоззрения, поэтому неудачное применение фраз, сочетание слов и изображений может привести к непониманию смысла рекламы. В конечном счете, это сильно скажется на ее результативности и вовлеченности аудитории.

Заключаящей проблемой выступает контроль и оценка эффективности рекламы. Сейчас эту проблему стараются решить многие специалисты посредством специальных исследований и экспериментов по воздействию рекламных кампаний на потребителей, проведению опросов, «виртуальных» объявлений и т.д.

Однако даже при таком списке проблем в сфере онлайн-рекламы (особенно, учитывая, что это не все, а только основные трудности) и возможных высоких затратах, аналитики считают, что данная сфера будет развиваться, совершенствоваться и набирать популярность.

Направление развития цифровизации заполняет жизнь людей все в большей степени. Потребители просто не представляют свою жизнь без Интернета и гаджетов, поэтому для рекламодателей было бы опрометчиво не использовать это в своих целях при продвижении продукта.

Так, например, результаты недавнего исследования компании TopicalNet показали, что 39% российских рекламодателей считают онлайн-рекламу «средней» по эффективности, 31% оценивают ее как «невысокой», еще 21% рекламодателей видят рекламу в Интернете «очень эффективной» в привлечении целевой аудитории. Система маркетинга и менеджмента в социальных сетях – это часть современной экономики, инновационные направления развития бизнеса, определение методов его ведения, позволяющие малым компаниям существовать в современных рыночных условиях [3,с.76].

Цифровая трансформация затрагивает все большее количество отраслей и видов деятельности, при этом система менеджмента и реализации товаров попадает в электронный сервис в первую очередь. Поэтому важно оценивать те риски и проблемы, с которыми могут столкнуться как потребители продукции, так и продавцы, участвующие в разработках рекламы на свой товар. Электронные сервисы развиваются, увеличивается их потребность, как для потребителей, так и населения в целом. Электронная реклама как элемент системы маркетинга и продвижения товаров, продукции, услуг имеет огромную роль для различных слоев населения, но в большей степени задействован среди более молодого возрастного состава. Потребности и интересы молодежи должны изучаться в первую очередь, оцениваться те ресурсы и вопросы, которые они узнают в своей повседневной жизни.

Существует трансформация рекламных компаний отдельных фирм, которые все больше стараются воздействовать на поисковые системы, это создает перегруженность и перенасыщенность рекламой. Следовательно, нужно отслеживать необходимость и целесообразность отдельных видов онлайн-рекламы для населения.

Изучение перечня проблем, показывает, что реклама в Интернете еще развивается и имеет много нюансов при ее разработке, но даже при этом ей уже активно пользуются, а проводимые исследования говорят о том, что дальнейшее внедрение онлайн-рекламы будет только увеличиваться.

*Список использованных источников:*

1. Двоенко И.Г. Маркетинг в социальных сетях как современный метод ведения бизнеса // В сборнике: Интеллектуальные системы управления в цифровой экономике. Сборник материалов Форум молодых ученых. Под редакцией О.Н. Пронской. 2020. С. 42-45.
2. Проблемы и перспективы развития Интернет-рекламы / Учебные материалы онлайн 2017 – 2022 [Электронный ресурс] URL: [https://studwood.net/2182169/marketing/problemy\\_perspektivy\\_razvitiya\\_internet\\_reklamy](https://studwood.net/2182169/marketing/problemy_perspektivy_razvitiya_internet_reklamy) (дата обращения: 28.11.2022).
3. Чижевская А.Е., Севрюкова С.В. Развитие электронной коммерции в инновационной структуре менеджмента // В сборнике: Современные технологии менеджмента и маркетинга. Сборник материалов III Международной студенческой научно-практической конференции. 2019. С. 75-79.

**Орешкин В.К.**

*магистрант 1 курса программы «менеджмент»*

*Научный руководитель: Савина С.А., к.с.-х.н., доцент*

*Волгоградский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова*

*(Россия, г. Волгоград)*

## **МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА ООО «НОВЫЕ ПРОДУКТЫ»**

**Аннотация.:** Статья посвящена актуальным проблемам маркетинговой стратегии реализации проекта. На основе исследований рассмотрены и систематизированы особенности анализа маркетинговой стратегии реализации проекта слабоалкогольной продукции. Особое внимание уделено анализу маркетинговой стратегии слабоалкогольной продукции. Для оценки рассмотрены группы критериев позволяющие выделить особенности конкурентного окружения слабоалкогольной продукции.

**Ключевые слова:** анализ, маркетинговой стратегия, реализации проекта, продукция, брендинг.

Каждая компания стремится стать более популярной и надолго остаться в сознании у людей. Важную роль в этом процессе играет анализ маркетинговой стратегии продукции, который учитывает особенности рынка, специфику самой компании, желаемый образ в глазах потребителей [6, с. 53].

Для долгосрочного укрепления своих позиций на рынке необходим глубокий анализ и оценка возможностей фирмы на каждом этапе создания бренда. [5] В условиях жесткой конкуренции необходимо выделяться среди остальных компаний и удерживать позиции на рынке. Важно, чтобы при упоминании определенной организации у потребителей возникал целостный образ, бренд зарождается и существует именно в головах потребителей. [5, с. 115].

Для компаний, занимающихся продажей слабоалкогольной продукции, данный вопрос стоит особенно остро, так как предприятие должно быть надежным и гарантировать качество товара. Для этого необходимо проведение исследований, как рынка, так и ожиданий потребителей и партнеров. Выстраивание сильного конкурента что требует множество усилий и применения различных инструментов для анализа маркетинговой стратегии.

Увеличивалось число производителей товаров, что спровоцировало появление конкуренции на рынке. Появилась потребность формирования конкурентного преимущества.

Для этого начали создаваться фирменные упаковки и оформление товаров. Следовательно, бренд приобрел функцию дифференциации товара. Производители стали использовать различные методы для продвижения своего продукта, задействовали всевозможные каналы коммуникации, что повлекло за собой потребность в формировании определенного имиджа и предпочтений потребителей. Так, бренд получил еще одну функцию – влияние на выбор потребителя и покупку.

Наличие собственного сформированного бренда помогает компании укрепиться на рынке и быть сильным конкурентом. Для этого требуется

множество усилий и времени. Бренд может формироваться месяцы, и даже годы. Необходима постоянная коммуникация со всеми целевыми группами.

К компаниям с сильным брендом более лояльное и доверительное отношение, им могут прощать ошибки, о них чаще рассказывают знакомым, потому что уверены в качестве товара или услуги данного производителя.

Базой анализа конкурентного окружения слабоалкогольной продукции является компания ООО «Новые Продукты». ООО «Новые Продукты» это импортер в Российской Федерации.

Исследует деятельность ООО «Новые Продукты». Компания производит более 220 ассортиментных позиций продукции под 17 брендами. Среди ключевых брендов компании: APPS, «Природне Джерело», SHAKE, NON STOP, PIT BULL, KING'S BRIDGE, REVO, EatMe, GREEN ENERGY, FRIDAY, БИРТЕЙЛЬ, «Жашківський Кабан», «Жашківське», BIRZHA [3].

Таким образом линейка слабоалкогольных коктейлей SHAKE™ была представлена потребителю в 2003 году. Эти барные коктейли стали первыми продуктами нового, до этого времени отсутствовавшего в Украине сегмента рынка САН. Один из факторов, влияющих на популярность коктейлей SHAKE™ - их разнообразие. Итак, компания получает лидирующее положение на рынке слабоалкогольных напитков в категории «стекло», завоевав 30,5% российского рынка.

TM Shake привлекательна для конкурентов, особенно в среднем ценовом сегменте, но благодаря яркому промоушену, грамотному маркетингу, богатой линейке вкусов (11 коктейлей), удобной бутылке (бутылку можно открывать особой формой дна другой бутылки) и отличному качеству, коктейлям «Shake» удалось завоевать рынки Украины, России и других стран СНГ. Лидерами потребительских симпатий в линейке Shake стали коктейли Vora Vora, Tequila Sombrero, Jungle Juice.

Для иллюстрации анализа маркетинговой стратегии слабоалкогольной продукции, рассмотрим коммуникации рекламных сообщений, во время рекламы самого «SHAKE» в социальных сетях и на сайтах в интернете, косвенно идет реклама самой организации через информирование пользователей и зрителей не только о чемпионате, но также и о тех возможностях, которые дает компания для молодых специалистов.

В общей концепции построения бренда, данный вид мероприятий играет немаловажную роль, так как посредством подобного рода активностей создается определенный образ компании и сотрудников, работающих в ней.

Кейс-чемпионаты относят и к F2F, и к Digital-каналам, так как коммуникация рекламных сообщений на разных этапах проводится в разных каналах: на этапе организации чемпионата и его продвижения – это в основном интернет-ресурсы, подкрепленные рекламой на общегородских мероприятиях, на этапе проведения чемпионата – очно участникам коммуницируются те сообщения, которые необходимо транслировать вовне, после проведения чемпионата еще на протяжении определенного времени в социальных сетях и на интернет-порталах пользователи получают информацию о прошедшем мероприятии.



Кто такие студенты-амбассадоры? «SHAKE» реализует программу набора студентов 2-4 курсов, которые в своих университетах проактивно рассказывают о компании, организуют мероприятия, в ходе которых информируют учащихся о возможностях работы в компании, распространяют в интернете информацию.

Именно из-за разнонаправленности действий амбассадоров их относят к обоим каналам продвижения Студентам в начале их работы назначаются три основных задачи:

- В канале F2F:

Самостоятельная организация и проведение мероприятий для студентов бизнес-специальностей в своем вузе В рамках данных встреч студенты-амбассадоры рассказывают о карьерных возможностях в компании, о возможностях развития В связи с спецификой индустрии, в которой работает «SHAKE», студенты не могут рассказывать гостям о продуктах организации, брендах и иных аспектах, связанных с продукцией Привлечение студентов на такие встречи организуется через канал digital, иногда возможна печать и распространение афиш.

Также студенты-амбассадоры участвуют в общегородских мероприятиях и ярмарках вакансий в вузах, рассказывая вместе с сотрудниками компании гостям ярмарок о карьере в «SHAKE».

- В канале Digital:

В рамках данного канала коммуникации основными задачами студентов являются привлечение новых подписчиков в карьерные группы компании и распространение информации о компании Амбассадоры обеспечивают большой охват аудитории Они реализуют свои задачи через свои страницы в социальных сетях, через репосты в группы факультетов и вузов, на страницах Студенческих советов, на страницах друзей.

Для усиления двух лояльности роль можно роль предложить иных более базы системный роль подход себе к рекламной воды деятельности даже – активно себя внедрить сбыт рекламу дает «SHAKE» на платформе роль YouTube, с целью уход усилить базы интерес себе потенциальных себя потребителей базы другой двух возрастной сбыт категории двух (до 25 лет), а также себе поработать даже над качеством уход рекламного себя ролика, проводить роль претестинг себя рекламных иной роликов В этом случае роль можно роль использовать аниматики или фотоматики Также типа продолжать была работать всех в направлении сети BTL коммуникаций, обучать того фармацевтов дает и проводить дает различные даже вебинары сбыт и встречи.

Это дает возможность ином воздействовать уход на потребителя воды непосредственно были в момент дать принятия ином решения, взаимодействовать долю непосредственно счет с потребителем типа и наблюдать себя его реакцию воды непосредственно этим в момент роль воздействия.

Говоря об анализе эффективности проводимых рекламных и PR-активностей, стоит учесть, что наиболее четко поддаются измерению инструменты Digital канала Результаты от проведения F2F мероприятий нельзя

отследить в краткосрочной перспективе, так как достаточно редко бывает, что участник какой-либо встречи сразу подал заявку на участие в отборе на открытую вакансию в компании.

Отдачу от F2F мероприятий чаще всего узнают при телефонном или очном интервью, когда сотрудник по отбору персонала задает вопрос соискателю о том, откуда он/она узнали о настоящей вакансии. Таким образом возможно понять, имело ли эффект то или иное очное мероприятие.

Реакцию целевой аудитории на рекламную работу в интернете гораздо проще отследить. «SHAKE» получает статистику интернет-мероприятий и отслеживает их эффективность с помощью разных источников в зависимости от используемого инструмента рекламы.

Для понимания эффективности работы студентов-амбассадоров, сотрудники компании самостоятельно отслеживают фотоотчеты с мероприятий, проведенных амбассадорами, количество просмотров, лайков, репостов со страниц амбассадоров, количество новых подписчиков в разные временные отрезки.

С тех пор, как «SHAKE» начала работать с агентством, поставщик также предоставляет информацию о динамике новых подписок, лайков, комментариев, репостов в социальных сетях – как в ВКонтакте, так и на Facebook. Агентство также предоставляет данные по показателю CTR – Click Through Rate. CTR определяют как соотношение числа кликов на рекламный баннер или информацию и числа показов данного баннера. Этот показатель измеряется в процентах.

«SHAKE» также размещает на своем сайте <https://www.SHAKEcom/ru/ru/> специализированные метрики, позволяющие понять, откуда пользователь попал на данный сайт, сколько времени он провел на странице, заполнил ли пользователь заявку на участие в отборе на позицию.

Результаты работы с сайтами-партнёрами «SHAKE» получает в формате отчетов от этих же партнёров.

Проведение своевременных работ по модернизации маркетинговой стратегии, которые учитывают специфику меняющегося рынка, позволяет поддерживать имидж и репутацию компаний. Необходимо быть готовым к появлению новых трендов в маркетинге, дизайне, а также к появлению новых форматов рекламы. Грамотно разработанная стратегия поможет избежать потерь и удержать внимание целевой аудитории.

Создание и развитие маркетинговой стратегии компании позволяет сформировать прочную связь с потребителем на долгосрочной основе, демонстрирует свои ключевые особенности и выгоды по сравнению с конкурентами. Формирование бренда начинается с момента выхода компании на рынок и постоянно развивается и дополняется.

*Список использованных источников:*

1. Зотов, В.В. Бренд-решения // Учебное пособие Москва, 2020 С. 45

2. Мишкорудный, Д А Повышение эффективности рекламной деятельности предприятий розничной торговли // Молодой ученый – 2017 – №46 – С 145-148
3. Официальный сайт NEWPRODUCTS.COM // UPL: [https://newproducts.com/ru/]
4. Хальзова, Н. А. Классификация инструментов интернет-маркетинга / Н. А. Хальзова, Ю. В. Лунина // Ученые заметки ТОГУ. – 2020. – Т. 11. – № 2. – С. 151-159.
5. Цифровая экономика: Учебник / Авторы-составители: Л. А. Каргина, С. Л. Лебедева [и др.]; под ред. Л. А. Каргиной. – М.: Прометей, 2020. – 220 с.
6. Лукашевич А А Разработка стратегии предложения клиентской ценности компании как основы конкурентного позиционирования на туристическом рынке // Молодой ученый – 2020 – №19 – С 53-55

**Узденов Э.М., Корошев Л.Г.**

*студенты 1-го курса направления 09.03.02 «Информационные системы и технологии»  
Научный руководитель: **Иноземцева С.А.**, к. э. н., доцент,  
доцент кафедры информационных технологий и правового регулирования управления  
Пятигорский филиал ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова»  
(Россия, Ставропольский край, г. Пятигорск)*

## **ПРИМЕНЕНИЕ РОБОТОТЕХНИКИ В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ**

**Аннотация.** В статье рассмотрены сферы применения робототехники в современном мире, проанализированы преимущества и недостатки роботизации. В ближайшие годы роботы будут активно внедряться в нашу повседневную жизнь, что определяет новые вызовы современному обществу

**Ключевые слова:** бот, робототехника, роботизация, искусственный интеллект.

На современном технологическом этапе развития человечества все больше внимания уделяется автоматизации процессов, которые раньше выполнял человек. Одним из основных и быстроразвивающихся направлений является разработка и внедрение ботов. Что несколько десятков лет назад мы видели только в фантастических фильмах, в наше время становится реальностью, которой мы пользуемся ежедневно, например, компьютер, мобильный телефон, навигатор, мультиварка, стиральная машина и др.

Роботизированные устройства все больше и больше входят в нашу жизнь. Они управляют самолётами, поездами, выполняют высокотехнологичные операции на заводах, применяются в медицине, охраняют здания, обеспечивают безопасность людей, применяются в военных технологиях, заменяют труд человека в быту. Нет такой области, в которой человек не пытался бы создать себе электронных помощников – ботов, которые становятся все более и более сложными и совершенными. В настоящее время, многие научные организации во всем мире ведут исследования в области разработки «искусственного интеллекта».

XXI век может стать веком технологической революции в робототехнике.

Целью данной статьи является исследование основных областей развития робототехники. Для решения этой цели были поставлены следующие задачи:

- изучить что такое бот и основные виды робототехники;

- изучить область применения роботов в современном мире и ближайшем будущем;

Бот – сокращенное от «робот». Так называют автономную программу, которая работает в интернете и выполняет за людей некоторые задачи. Так получается освободить человеческие ресурсы там, где их недостаточно или их использование невыгодно.

Например, бот может быть консультантом. Его интегрируют в чаты и на сайты для создания там активности и ответов на простые вопросы. Если он не справится с поставленной задачей, то переведет диалог на реального человека из поддержки. Так удастся снизить нагрузку на реальных специалистов, уменьшить поток нецелевых обращений к ним. [1].

В XXI веке робототехника получила наиболее бурное развитие, интерес растет с каждым днем. Новые научные открытия и изобретения позволили проблеме создания роботов перевести на новый, более совершенный фундамент. Появились реальные возможности оснастить робот зрением – фотоэлементами, слухом – микрофонами, речью – громкоговорителями. Материальная база постоянно улучшается и развивается, многие идеи, еще недавно остававшихся мечтой – сегодня реальность.

Основные сферы, в которых активно применяются боты:

- техподдержка;
- расчет стоимости товара;
- консультирование по разным вопросам, например, какой кредит клиенту выбрать;
- прогрев пользователя и подготовка его к покупке товара;
- развлечение посетителей;
- лидогенерация - например, бот проводит опрос клиента, отвечает на его вопросы, собирает данные в форму и экспортирует их в crm-систему;
- предоставление необходимой информации, в том числе контактной;
- отправка КП (коммерческого предложения);
- помощь клиенту в выборе конкретного товара из двух моделей;
- оформление заказа.

Он может выполнять и другие полезные функции. Главное – научить его это делать. Это не все сферы, для которых используются такие программы.

В социальных сетях ботов часто используют, чтобы раскрутить группу или аккаунт. Это нужно, чтобы создать видимость популярности места для большой аудитории, повысить охваты и количество показов в лентах новостей. Одни боты будут писать комментарии, другие – отвечать на них, ставить лайки, третьи – добавляться в группы.

Боту можно доверить самые разные действия:

- регистрацию новых пользователей;
- ведение логов чатов;
- контроль за правами участников;

- блокировка пользователей за нарушение правил, ненормативную лексику и угрозы.

Пользователи все реже открывают почту и рассматривают сайты. Они реже хотят звонить или ходить в магазины. Им хочется купить товар в пару кликов мышкой за несколько секунд. Им некогда ждать, когда придет КП или позвонит менеджер. Поэтому компании, которые пользуются чат-ботами, получают преимущество перед конкурентами.

Бот в бизнесе может помочь в решении следующих вопросов:

Сэкономит деньги. Некоторые обязанности сотрудников будут переданы виртуальному помощнику. Можно более продуктивно использовать время сотрудников или не нанимать еще одного работника.

Увеличит продажи. Если клиенты будут получать ответы на все свои вопросы, то их лояльность увеличится, а сомнения исчезнут. Больше клиентов приобретет товар.

Будет на связи 24/7. Если нужно срочно ответить на простой вопрос, то бот всегда на связи, ответит он мгновенно. Он создаст эффект присутствия, который нравится многим клиентам.

Снизит время ожидания. Никто не любит ждать в очереди. Чем быстрее клиент получит ответ, тем выше вероятность продажи. Внутри подразделений организаций боты помогают во внутренних запросах, помогают операторам.

Увеличит мобильный трафик. Это самый простой способ быть установленным в телефоне клиента, так как боты не занимают много места.

Сообщит об изменениях в системе клиентам и сотрудникам. А также напоминает о необходимости закрыть задачу или оплатить покупку.

Проведет активности. Если прописать ему сценарий и описать точку старта, то он справится с проведением конкурса, определением победителя и даже сам ему напишет.

Использование роботов имеет ряд преимуществ:

Точность и повторяемость обработки. Роботы способны выполнять задачи, которые не подвластны человеку.

Сокращение расходов. Благодаря использованию робототехники, сокращаются затраты на зарплату сотрудникам, выплату компенсации и пособий, а также страхование жизни.

Роботизация – это необратимый процесс, который ведет к упрощению отдельных областей жизнедеятельности. Однако помимо повышения производительности труда и сокращения расходов, роботизация имеет и негативные последствия. Среди них:

Рост безработицы. Так как большинство должностей будут занимать роботы, специалисты останутся без работы. Ручной труд заменится искусственным интеллектом, что повлечет за собой резкое сокращение кадров повсеместно.

Зависимость от четкой компьютерной системы. Качество и эффективность роботизации зависит от того, насколько четко будут запрограммиро-

ваны роботы на определенные задачи. В будущем сбой или изменение в программе могут привести к остановке работы.

Сложное управление в экстремальных ситуациях. В случае поломки, скачков напряжения или других непредвиденных ситуаций, будет сложно быстро восстановить рабочий процесс. Придется остановить работу или использовать человеческие ресурсы.

Сложности при диверсификации. Большинство ботов способны выполнять не более 1-2 операций одновременно.

Невозможность применения в творчестве. Искусственному интеллекту нельзя доверять самостоятельную разработку продукта или другую задачу, которая требует творческого подхода.

В ближайшие годы роботы будут активно внедряться в нашу повседневную жизнь и уже концу XXI века жизнь человека сильно преобразится. К тому же времени появятся роботы на улицах городов и наших квартирах. Это будут роботы-уборщики, роботы-повара, роботы-охранники, роботы-животные и др. Большую часть наземного транспорта будет автоматизирована к 2030-2040 году. Автомобили «поумнеют» и со временем возьмут под свой контроль весь процесс вождения.

Роботы будут способны плавать в реках, морях и в глубинах океана, парить в воздухе. Многие роботы смогут менять свою форму и структуру в зависимости от сложившейся ситуации (трансформироваться).

Будет создано большое количество андроидов (роботов, похожих на человека), которые станут универсальными помощниками человека.

С каждым годом роботы будут совершенствоваться и уметь. Но возможно ли создать робота, который умел бы мыслить и поступать как человек? Время покажет...

*Список использованных источников:*

1. «Будущее искусственного интеллекта» (URL: <https://invlab.ru/tehnologii/budushhee-iskusstvennogo-intellekta> – дата обращения 20.02.2023)
2. «Искусственный интеллект: краткая история, развитие, перспективы» [Электронный ресурс] URL: <https://timeweb.com/ru/community/articles/chto-takoe-iskusstvenny-intellekt> – дата обращения 20.02.2023
3. Буров А.Н. Национальные проекты: проблемы и решения. (URL: <https://www.rea.ru/ru/org/branches/volgograd/Documents/nauka/2019-2020/СБОРНИК-конференции-2020-01-11.pdf> — дата обращения 20.02.2023)
4. Кременскова Ф.Р. Как машинное обучение меняет деловое общение (URL: [https://www.rea.ru/ru/org/branches/volgograd/Documents/nauka/2020-2021/СБОРНИК\\_конф.%20Соврем.%20менеджмент\\_декабрь%202020.pdf](https://www.rea.ru/ru/org/branches/volgograd/Documents/nauka/2020-2021/СБОРНИК_конф.%20Соврем.%20менеджмент_декабрь%202020.pdf) – дата обращения 20.02.2023)

*Умарова Ш.А.**старший преподаватель, кафедра «Экономическая теория»  
Ташкентский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова  
(Узбекистан, г. Ташкент)*

## **ЦИФРОВОЙ МАРКЕТИНГ – ВАЖНЫЙ РЫЧАГ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ НА РЫНКЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ**

**Аннотация.** В данной статье рассматриваются объекты маркетинга в образовании, особое внимание уделено необходимости использования цифровых маркетинговых инструментов для конкурентоспособности узбекских вузов на образовательном рынке. Обозначены функции и особенности маркетинга на рынке образовательных услуг, актуализируется необходимость развития маркетингового подхода к управлению в системе высшего образования. Основным выводом является то, что предлагаемые направления и критерии могут эффективно использоваться в оценке маркетинговой составляющей деятельности современного университета.

**Ключевые слова:** маркетинговая информационная компания, образовательная организация, высшее образование, маркетинговая деятельность, оценка эффективности, критерии оценки, маркетинг, цифровой маркетинг, вуз, образовательные услуги.

Инновационное развитие Узбекистана в современных условиях невозможно без соответствующих изменений в сфере высшего образования и науки. Именно в этой сфере заложен потенциал трудового, технологического, экономического, культурного и социального развития как отдельных регионов, так и страны в целом.

Современные университеты, являясь источником инноваций, обеспечивают создание высокотехнологичных производств, развитие социальной и экономической инфраструктур, повышение качества жизни и культурного уровня населения. Модернизация системы высшего образования, происходящая на протяжении достаточно длительного времени и характеризующаяся её интеграцией в международное пространство, сокращением бюджетного финансирования, предоставлением университетам большей автономии, определила развитие рынка образовательных услуг и формирование внутри него конкурентной среды.

В этой связи остро встаёт проблема поиска подходов к управлению вузами, применение инновационных технологий и методов, обеспечивающих финансовую устойчивость, повышение конкурентоспособности и положения вузов в узбекских и международных рейтингах. Решение данной проблемы невозможно без использования рыночных инструментов, и в первую очередь, цифрового маркетинга.

Адекватно оценить рыночную ситуацию, условия внешней и внутренней среды, а также выявить конкурентные преимущества можно только с использованием методологии современного маркетинга. Однако в практической деятельности университетов Узбекистана маркетинг и, в частности, цифровой маркетинг до сих пор не получил широкого распространения. Многие вузы ориентированы на исследование, прогнозирование и удовле-

творение запросов потребителей с использованием современной, инновационной стратегии и тактики маркетинга.

Использование цифровых инструментов маркетингового продвижения создает новые возможности персонализированного взаимодействия с целевой аудиторией, позволяют оперативно получить обратную связь, повысить коммуникативную активность, увеличить скорость передачи информации об образовательных услугах [1]. При этом многие вузы не имеют достаточного опыта использования эффективного цифрового маркетинга для продвижения своего бренда.

Таким образом, современный этап развития высшего образования вплотную подвел узбекские вузы к осознанию проблемы конкурентоспособности и необходимости практического применения маркетинговых принципов в своей повседневной деятельности.

Маркетинг в сфере образования имеет свою особую специфику. Его объектами выступают не традиционные товары, имеющие материальную форму, а услуги, носящие образовательный характер [2].

По данным исследований Научно-исследовательского института «Высшая школа экономики» наиболее востребованными инструментами онлайн-маркетинга для привлечения иностранных студентов в вузах являются социальные сети (62,7%), вебинары и другие онлайн-мероприятия, организуемые вузами самостоятельно (41,2%), прямая реклама вуза в сети «Интернет» через поисковики (33,3%), онлайн-выставки вузов (31,4%) и контекстная реклама (23,5%) [4].

Стратегия маркетинговой деятельности вуза, как и любая маркетинговая стратегия, включает анализ сильных и слабых сторон вуза, возможностей и угроз рынка, конкурентов, их отличительных особенностей и на основе такого анализа формулирование собственных конкурентных преимуществ. Стратегия цифрового маркетинга образовательных услуг должна включать четкие определения целей и задач вуза, описание его потребителей и целевых аудиторий, продвижение вуза путем дизайна, удобства навигации, контента, интерактивности.

Продвижение образовательных услуг имеет свои специфические особенности, которые необходимо учитывать при формировании системы цифрового маркетинга. Кроме традиционных методов маркетинга (проведение дней открытых дверей, профориентационных мероприятий, мастер-классов, рекламы в средствах массовой информации и др.), необходимо учитывать появление новых информационных технологий интернет-маркетинга и цифрового маркетинга.

Целью маркетинговой информационной кампании является популяризация результатов научной, образовательной и имиджевой составляющих деятельности вузов, привлечения большего количества абитуриентов. При этом комплекс задач можно сформулировать следующим образом.

1. Определение целевой аудитории, каналов коммуникации, техники взаимодействия.

2. Формирование бюджета / ресурсное обеспечение.



3. Организация работы (информирование о наиболее интересных и востребованных направлениях подготовки, актуализация сведений о структуре вуза, научно-педагогическом и студенческом сообществе; ведение аккаунтов в социальных сетях; создание подразделений по взаимодействию со средствами массовой информации, SMM-продвижению и др.).

Требования, которые предъявляются к содержанию информационных сообщений, можно сгруппировать следующим образом:

1. В зависимости от адресата необходимо выбрать форму сообщения, стиль, объем, сложность и наглядность. Визуальные формы больше подойдут молодежной аудитории, специализированные тексты – профессиональным участникам рынка образовательных услуг.

2. В зависимости канала коммуникации определяется формат информационных сообщений (например, для Instagram можно выбрать форматы Stories, Reels; формат лонгридов (статей) или клипов подойдет для Facebook; в YouTube больше подойдут видеолекции, записи мастер-классов, любой мультимедийный формат).

3. В целях осуществления эффективной маркетинговой коммуникации необходимо составить контент-план и добавить возможность пользователям создавать собственный контент (англ. User Generated Content), которые будут зависеть от профиля и специфики образовательной организации.

Основное место в маркетинговом процессе образовательных услуг принадлежит разработке комплекса маркетинга.

Комплекс маркетинга представляет систематизированную совокупность средств маркетинга, при помощи которых организация оказывает целенаправленное воздействие на рынок и его участников. Именно посредством использования его инструментов компания обеспечивает производство, сбыт и продвижение своей продукция, получая тем самым прибыль.

Цена - это компонент, формирующий прибыль. Потребители образовательных услуг готовы платить высокую цену в том случае, когда производители демонстрируют дополнительные особенности образовательной программы или же дополнительные характеристики в виде качества обслуживания или квалификации персонала организации. Существенное влияние в этом случае может оказать владение преподавателем информационными технологиями и их применение в вузе.

Канал распределения - это путь, по которому услуги (образовательных программ) движутся от производителей к потребителям.

Продвижение - этот элемент предполагает все каналы и способы донесения информации, которые не только максимально привлекут внимание потребителя к продукту, но наиболее полно сформируют о нем свое мнение и даже потребность. Использование цифровых инструментов маркетингового продвижения создает новые возможности персонализированного взаимодействия с целевой аудиторией, позволяют оперативно получить обратную связь, повысить коммуникативную активность, увеличить скорость передачи информации об образовательных услугах [1]. Кроме традиционных методов маркетинга (проведение дней открытых дверей, профориентационных

мероприятий, мастер-классов, рекламы в средствах массовой информации и др.), необходимо учитывать появление новых информационных технологий интернет-маркетинга и цифрового маркетинга. При этом многие вузы не имеют достаточного опыта использования эффективного цифрового маркетинга для продвижения своего бренда.

Персона выражает профессионализм и квалификацию преподавателей, это один из основных факторов, которые влияют на конкурентоспособность образовательной услуги. Владение цифровыми технологиями, применение в своей педагогической и научной деятельности инновационных методов несомненно повысит рейтинг преподавателя.

Процесс - это процедуры, последовательность действий и механизмы, снабжающие образовательные услуги. Процесс в перспективе формирует лояльность клиента и мотивирует на покупку продукта в дальнейшем.

Одной из важных задач маркетинга в высшем образовании являются маркетинговые исследования. Маркетинговые исследования в вузе представляют собой сбор, обработку и анализ данных с целью уменьшения неопределенности, сопутствующей принятию маркетинговых решений.

Изучение рынка - самое распространенное направление в маркетинговых исследованиях. Оно проводится с целью получения данных о рыночной среде и рыночных условиях, в которых вуз осуществляет свою деятельность. Объектами рыночных исследований в вузе являются тенденции и процессы развития рынка образовательных услуг, включая анализ изменения экономических, законодательных и других факторов. Изучаются структура рынка, его география и емкость, динамика развития, состояние конкуренции, сложившаяся конъюнктура, возможности и риски. Анализ спроса на образовательные услуги высшей школы позволяет оценить возможности вуза по открытию новых перспективных направлений и программ обучения.

Исследование образовательных услуг нацелено на определение соответствия их государственным стандартам в области высшего образования, запросам и требованиям потребителей, а также анализ их конкурентоспособности. Такие исследования позволяют получить сведения относительно того, что хочет получить потребитель, какие параметры услуги (цену, особую программу, гибкий график, качество, практику, хорошие условия, современные средства обучения, дополнительный сервис и др.) ему необходимы, а какие не имеют значения. Объектами изучения являются характеристики образовательных услуг вуза и конкурентов, требования потребителей к различным образовательным услугам. Полученные результаты дают возможность вузу разработать собственный ассортимент в соответствии с требованиями потребителей, повысить его конкурентоспособность, предложить новые виды услуг.

Исследование цен направлено на определение уровня и соотношения цен на образовательные услуги высшей школы, размера финансирования вузов. В результате выбираются наиболее эффективные соотношения затрат, цен и качества, вырабатывается собственная ценовая политика вуза.

Исследование маркетинговых коммуникаций в сфере высшего образования также является одним из важнейших направлений. Его цель состоит в том, чтобы выявить, как, когда и с помощью каких средств лучше стимулировать сбыт, повысить авторитет вуза, создать определенный имидж, успешно осуществлять рекламные мероприятия. В качестве объектов в данном случае выступают рекламные и PR-средства, используемые вузом для продвижения своих образовательных услуг, их эффективность, отношения с общественностью, в том числе с государственными органами, потребителями, СМИ, партнерами. В результате таких исследований вуз вырабатывает свою стратегию продвижения с использованием разнообразных приемов и методов маркетинговых коммуникаций, в том числе политику *public relations*, направленную на создание благоприятного общественного мнения по отношению к вузу, на формирование его положительного имиджа, выбираются наиболее эффективные методы формирования и стимулирования спроса на предлагаемые вузом образовательные услуги, повышается в целом эффективность коммуникационных связей.

Исследование внутренней среды вуза ставит своей целью определение реального уровня его конкурентоспособности в результате сопоставления соответствующих факторов внешней и внутренней среды. Именно здесь нужно получить ответ на вопросы о том, что нужно сделать, чтобы деятельность вуза была полностью адаптирована к динамично развивающейся внешней среде.

Бенчмаркинговые исследования - одно из современных направлений маркетинговых исследований в вузе. Они направлены на выявление, изучение и использование позитивного передового опыта работы на рынке образовательных услуг с целью повышения эффективности собственной деятельности. Цель бенчмаркинга в вузовской среде заключается в повышении конкурентоспособности вуза за счет поиска, адаптации и использования лучших методов управления вузовской деятельностью. Бенчмаркинг позволяет понять, насколько успешным может стать вуз и что для этого нужно сделать.

Для достижения желаемого уровня конкурентоспособности вуза на рынке необходимо идти на опережение в разработке и освоении новых образовательных услуг, новых учебных технологий, нового уровня качества предлагаемых образовательных услуг.

Таким образом, в настоящее время образовательные учреждения функционируют в условиях все более и более жесткой конкуренции. На рынке развертывается борьба между вузами, предлагающими не только аналогичные услуги, но и различные образовательные услуги и программы. Каждый вуз стремится выделиться среди конкурентов, предлагая образовательные услуги, отличающиеся от аналогов по различным параметрам, качеству, цене, предлагая дополнительные выгоды, особые условия и льготы.

Иногда бывает достаточно просто предложить более льготные условия платежа, чтобы привлечь на свою сторону абитуриента. Такой прием часто используют вузы для привлечения клиентов. Открытие новой образователь-

ной услуги, направления, программы, а также разработка маркетинговой стратегии вуза требуют тщательного изучения и анализа конкурентной среды. Ее изучение требует постоянного систематического наблюдения за главными конкурентами, но при этом не следует упускать из виду и потенциальных соперников.

Сегодня маркетинг образовательных услуг только начинает активно развиваться. Современное развитие системы образования, наличие образовательных программ и разнообразных образовательных услуг вызывает необходимость обеспечения конкурентоспособности учреждений на рынке образования.

Использование инструментов цифрового маркетинга, контент-маркетинга (вебинары, видеолекции, email-рассылки, SMM, контекстная реклама, партнерские программы, реклама в мессенджерах и мобильных приложениях) позволит значительно увеличить коммуникативную активность и расширить сегменты целевой аудитории в образовательном пространстве.

Современный этап развития высшего образования в Республике Узбекистан требует дальнейшего теоретико-методологического развития научных подходов к оценке маркетинговой составляющей деятельности университетов. Это обусловлено значительным влиянием маркетинга на становление инновационно-предпринимательской среды отечественных вузов как основы социально-экономического развития Узбекистана, сущностной основой которого являются знания и инновации, а целью - обеспечение воспроизводства человеческого капитала.

*Список использованных источников:*

1. Бурденко Е.В. Рынок образовательных услуг в трансформируемой экономике. Автореф. дис. канд. экон. наук. М.: ООО «МАКС Пресс»; 2018. 22 с
2. Маркетинг в сфере образования, науки и творчества [Электронный ресурс] /. — Электронный журнал — Режим доступа: [https://spravochnick.ru/marketing/marketing\\_v\\_sfere\\_obrazovaniya\\_nauki\\_i\\_tvorchestva/#marketing-v-sfere-obrazovaniya-i-nauki](https://spravochnick.ru/marketing/marketing_v_sfere_obrazovaniya_nauki_i_tvorchestva/#marketing-v-sfere-obrazovaniya-i-nauki)
3. Маркетинг потребительского спроса [Электронный ресурс] /. — Электрон. журн. — Режим доступа: [https://spravochnick.ru/marketing/marketing\\_potrebitelskogo\\_sprosa/](https://spravochnick.ru/marketing/marketing_potrebitelskogo_sprosa/)
4. Минаева Е.А. Изменения в работе вузов по привлечению иностранных студентов в период пандемии. Информационно-аналитические материалы по результатам статистических и социологических обследований «Мониторинг экономики образования», вып. 24. М.: НИУ ВШЭ; 2020.
5. Технология маркетинга образования [Электронный ресурс] /. — Электрон. журн. — Режим доступа: [https://spravochnick.ru/marketing/tehnologii\\_marketinga/tehnologiya\\_marketinga\\_obrazovaniya](https://spravochnick.ru/marketing/tehnologii_marketinga/tehnologiya_marketinga_obrazovaniya)

*Научное издание*

# **СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОБЛЕМЫ, АНАЛИЗ ТЕНДЕНЦИЙ, ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ**

*Материалы V международной научно-практической конференции  
преподавателей, студентов, магистрантов, аспирантов и школьников  
(1 марта 2023 г.)*

ISBN 978-5-907710-68-9



Компьютерная верстка и макет *Горохов А.А.*

Подписано в печать 14.04.2023.

Формат 60 х84 1/16, Бумага офисная.

Уч.-изд. л. 32,8 Усл. печ. л. 29,7 Тираж 100 экз. Заказ № 1818

Отпечатано в типографии

Закрытое акционерное общество «Университетская книга»

305018, г. Курск, ул. Монтажников, д.12

ИНН 4632047762 ОГРН 1044637037829 дата регистрации 23.11.2004 г.

Телефон +7-910-730-82-83 [www.nauka46.ru](http://www.nauka46.ru)