МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
Белорусский государственный университет
Институт бизнеса БГУ

ИННОВАЦИОННЫЕ РЕШЕНИЯ В УПРАВЛЕНИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ

Материалы Международной заочной научно-практической конференции

Минск, 19–30 октября 2020 г.

Научное электронное издание

ISBN 978-985-7214-44-0

Минск
Институт бизнеса БГУ
2021

УДК 005.591.6(06)
ББК 65.291.551-21я431

Редакционная коллегия:
кандидат физико-математических наук, доцент *А. В. Кривко-Красько* (председатель);
Е. М. Минченко (секретарь);
кандидат юридических наук *Д. Л. Гулякевич*;
кандидат экономических наук, доцент *М. Л. Зеленкевич*;
кандидат экономических наук, доцент *А. Д. Молокович*;
кандидат педагогических наук, доцент *Е. А. Поддубская*;
доктор экономических наук, профессор *Т. А. Ткалич*;
доктор экономических наук, профессор *Г. А. Хацкевич*;
кандидат экономических наук, доцент *Н. В. Черченко*

Инновационные решения в управлении бизнес-процессами : материалы Междунар. заоч. науч.-практ. конф., Минск, 15–30 окт. 2020 г. [Электронный ресурс] / Ин-т бизнеса БГУ ; редкол.: А. В. Кривко-Красько [и др.]. – Минск : Институт бизнеса БГУ, 2021. – Систем. требования: PC, Pentium 166 или выше RAM 16 Мб ; Windows XP, Internet Explorer ; видеокарта 2 Мб ; экран 1024×768. – ISBN 978-985-7214-44-0.

Рассматриваются вопросы совершенствования бизнес-процессов в условиях инновационного развития, применения инновационных технологий в управлении, проблемы и пути подготовки кадров для инновационной экономики. Приводятся результаты исследований в области внедрения инновационных методов в управлении бизнес-процессами, инновационного развития логистических систем, а также инновационного управления человеческими ресурсами.

Для научных работников, преподавателей, специалистов предприятий и организаций, государственных органов.

Минимальные системные требования:
PC, Pentium 166 или выше RAM 16 Мб ; Windows XP, Internet Explorer ; видеокарта 2 Мб ; экран 1024×768

Использованное программное обеспечение:
Microsoft Word 2013, Adobe Reader XI

Ответственный за выпуск Е. М. Минченко
Компьютерная верстка И. К. Буевич, И. И. Соболевского

Дата размещения: 10.03.2021.
Объем издания: 2,22 Мб.
Адрес размещения:
https://elib.bsu.by/handle/123456789/209862

© Институт бизнеса БГУ, 2021

СОДЕРЖАНИЕ

Секция 1
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ БИЗНЕС-АДМИНИСТРИРОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

Березюк Е. М. Управление персоналом в контексте социальной ответственности атомной энергетики Украины 7

Glonti V., *Ghoghoberidze T.*, *Beridze Z.* One method of estimation of business value of regional insurance companies 10

Ельсуков В. П. Децентрализованная система управления предприятием 14

Жуковская О. Ю. Особенности инновационных сетей в современных условиях 17

Зубрицкая И. А. Институциональная среда цифровой трансформации обрабатывающей промышленности Республики Беларусь: цели, предпосылки, оценка эффективности 20

Канасевич М. Е. Совершенствование системы мотивации в отделе продаж 24

Королев Ю. Ю. Раскрытие в нефинансовой отчетности информации о гарантиях и обеспечении защиты требований работников в условиях экономической несостоятельности (банкротства) организации 29

Максимовцов Д. И. Проблемы и перспективы аутсорсинга в сфере недвижимости на примере Беларуси 34

Малышев Г. Г. Особенности оптимизации бизнес-процессов компании на основании сквозной аналитики 37

Микитюк О. П., *Онисенко Т. С.*, *Петренко К. В.* Особенности формирования кластерных структур в предпринимательской среде 40

Минченко Е. М., *Деревяго И. П.* Финансовые инструменты как метод стимулирования зеленых инноваций 43

Примаченок Г. А. Свойства современных технологий управления бизнес-процессами 47

Проневич А. Ф., *Хацкевич Г. А.*, *Чайковский М. В.* Трудодобавляющий научно-технический прогресс в классификации Сато – Беккмана 51

Секция 2
ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И СИСТЕМЫ В БИЗНЕСЕ

Братковский Е. В. Инновационный метод оценки потенциальных кредитополучателей на основе нейронной сети 56

Веренич А. Д. Методологические основы формирования адаптивной системы управления сбытом в условиях цифровой экономики 60

Лосик А. А., *Шляпкин-Шляпков Е. И.* Исследование эффективности интернет-продвижения ОАО «Пивоваренная компания Аливария» 63

Макаревич С. В. Перспективные направления совершенствования государственной системы научно-технической информации Республики Беларусь 68

Maltsevich I. Current trends in innovative transformation of National economy sectors 72

Мальцевич Н. В. Окупаемость реализации инновационных решений в банковском секторе 76

Насакаева Б. Е. Развитие социальных сетей в Республике Казахстан 79

Рыжковец О. А. Информационные технологии в системе инновационного моделирования бизнес-процессов ... 82
Рыкова И. А., *Рыков Е. О.* Оптимизация функционирования информационных систем предприятий с применением облачных сервисов ... 85
Трафимов Н. В., *Дудкин А. Б.* Использование мирового опыта в сфере интеллектуальной автоматизации в Республике Беларусь ... 88

Секция 3
МАРКЕТИНГ И БРЕНДИНГ В УПРАВЛЕНИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ

Аникина Ж. П., *Кедо М. С.* Современные технологии продвижения продукта ... 92
Гуторова И. И. Специфика инновационного менеджмента в ресторанном бизнесе ... 95
Лесниченко-Роговская М. В., *Петрова М. А.* Маркетинговое исследование фармацевтического рынка в целях разработки стратегии рекламной кампании ... 98
Мармашова С. П., *Казанцев А. М.* Способы выхода на внешний рынок в условиях цифровизации бизнес-процессов ... 103
Хотина Е. В., *Макаревич Е. Л.*, *Любецкая М. А.* Бренд-дизайн как элемент маркетинговых коммуникаций белорусских и российских производителей косметики ... 107
Черченко Н. В., *Колокольцева Д. Д.* Глобальные тенденции в политике продвижения банковского продукта ... 110
Чудакова С. А. Направление брендинга в управлении бизнесом ... 113
Шанюкевич И. В., *Васюкевич Е. М.* Гостиничная недвижимость г. Минска: состояние рынка и корреляционный анализ ... 117

Секция 4
ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ ЛОГИСТИЧЕСКИХ СИСТЕМ

Буцанец Н. Б. Белорусская таможенная логистика: вызовы и тренды развития ... 121
Горбачева А. И. Эффективность таможенной инфраструктуры с точки зрения логистики ... 124
Горбачева А. И., *Кузнецова А. Р.*, *Мисоченко А. С.* Риски цифровой логистики: виды и классификации ... 127
Дроздов П. А. Распределительная логистика и маркетинг: взаимосвязь и отличительные особенности ... 130
Ерчак О. В. Управление возвратными потоками в цепях поставок ... 133
Зубрицкий А. Ф. Особенности цифровой трансформации транспортной логистики ... 136
Капорцева О. Н. Инновации как фактор повышения эффективности деятельности производственной логистической системы ... 139
Мясникова О. В. Обеспечение устойчивости производственно-логистических систем после пандемии COVID-19 ... 143
Новикова Н. Е., *Новиков А. В.* Инновационные подходы в оптимизации складской деятельности торгового предприятия ... 147
Овечкина О. М. Цифровые технологии в транспортной логистике Беларуси в контексте мировых тенденций развития транспортно-логистических систем ... 151
Туровец А. М., *Батуро Н. А.* Анализ факторов влияния на бизнес-процессы при формировании устойчивых цепей поставок ... 157

Секция 5
ИННОВАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Апанасович Н. В., *Зеньчук Н. Ф.* Показатели эффективности инновационно-предпринимательской среды учреждений высшего образования 161

Гришнова Е. А., *Бринцева Е. Г.* Влияние пандемии COVID-19 на процесс воспроизводства человеческого капитала в Украине и Польше 164

Драгун М. В., *Сень А. А.*, *Семенова В. С.* Построение системы управления персоналом с учетом ментальной специфики коллектива 167

Илюкович А. А., *Леднёва И. А.* Развитие менеджмента и бизнес-образование 170

Касперук А. А. Ситуационные модели культуры в контексте стратегии и вовлеченности 173

Ковалинский А. И., *Поддубская Е. А.* Развитие инновационного потенциала человеческих ресурсов в организации 175

Ловец Т. А. Интернет-технологии – инновация образовательного процесса – фактор качества образования 178

Мамонова И. А., *Поддубская Е. А.* Перспективы развития бизнес-образования Республики Беларусь в контексте мирового опыта 181

Морозова Н. Н. Инновационные подходы в управлении человеческими ресурсами 185

Самусевич В. П. Психолого-педагогические основы менеджмента 190

Сапожникова Ю. В. Управление и развитие команды: фасилитирующее лидерство 194

Уважаемые коллеги!

Оргкомитет Международной заочной научно-практической конференции «Инновационные решения в управлении бизнес-процессами» приветствует участников научного форума и выражает благодарность всем участникам за интерес, проявленный к научному мероприятию

В работе нашей конференции приняли участие самые активные преподаватели и специалисты различных учреждений образования и организаций, на участие поступило более 60 заявок. Среди участников были преподаватели Института бизнеса БГУ, Белорусского национального технического университета, Белорусского государственного экономического университета, Белорусского государственного университета, Гродненского государственного университета имени Янки Купалы, сотрудники организаций, в том числе и научных. К научному мероприятию проявили интерес представители Киевского национального университета имени Тараса Шевченко, Орловского государственного университета экономики и торговли, Карагандинского технического университета, Батумского государственного университета имени Шота Руставели.

Материалы конференции подразделяются пять секций. В статьях рассматривались такие актуальные вопросы, как внедрение инновационных методов в управление бизнес-процессами, развитие и применение информационных технологий и систем в бизнесе, развитие маркетинга и брендинга в управлении бизнес-процессами, инновационное развитие логистических систем и инновационное управление человеческими ресурсами.

Полагаем, что конференция оказалась полезной с точки зрения обмена опытом и выбора направления дальнейшей исследовательской деятельности.

Желаем всем участникам научного мероприятия творческих успехов и новых достижений в области бизнеса, образования и экономики и надеемся на дальнейшую плодотворную работу!

Оргкомитет

1. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ БИЗНЕС-АДМИНИСТРИРОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

УДК 331.1

Е. М. Березюк

Институт экономики промышленности НАН Украины, Киев, Украина, kateryna.bereziuk@gmail.com

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В КОНТЕКСТЕ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ АТОМНОЙ ЭНЕРГЕТИКИ УКРАИНЫ

Реформирование энергетического сектора Украины остается одним из приоритетных направлений обеспечения социально-экономического развития и национальной безопасности государства. Несмотря на значительные технические усовершенствования, усиление государственного регулирования, диверсификацию источников энергоресурсов – Украина до сих пор остается одной из самых энергоемких экономик мира.

В Украине атомная энергетика представлена государственным предприятием «Национальная атомная энергогенерирующая компания „Энергоатом“» (НАЭК «Энергоатом»). Предприятие создано в 1996 г. и является оператором четырех действующих атомных электростанций Украины, на которых эксплуатируется 15 атомных энергоблоков общей установленной мощностью 13 835 МВт. НАЭК «Энергоатом» обеспечивает около 50 % потребности страны в электроэнергии [1].

В НАЭК «Энергоатом» высокий уровень социальной ответственности является одним из базовых среди целевых задач стратегического развития предприятия. Одной из составляющих социальной политики предприятия является управление персоналом. В НАЭК «Энергоатом» работает 34,7 тыс человек. В структуре персонала 53 % – квалифицированные рабочие, 23 % – профессионалы, 14 % – руководители. На атомных станциях заняты 89 % (30 916 человек) персонала от общей численности работающих [2].

Учитывая стратегически важную роль предприятия, персонал является основой и залогом развития отрасли. Кадровая политика НАЭК «Энергоатом» базируется на следующих принципах: приоритет сохранения жизни и здоровья работников; обеспечение социальной защищенности работников; достижения квалификационной и психологической подготовки персонала; комплексный подход к повышению материальной, трудовой и статусной мотивации сотрудников; гендерное равенство; адаптация перспективной молодежи.

Положительным фактором мотивации персонала является рост уровня заработной платы по сравнению со средними показателями по промышленности Украины (рис. 1).

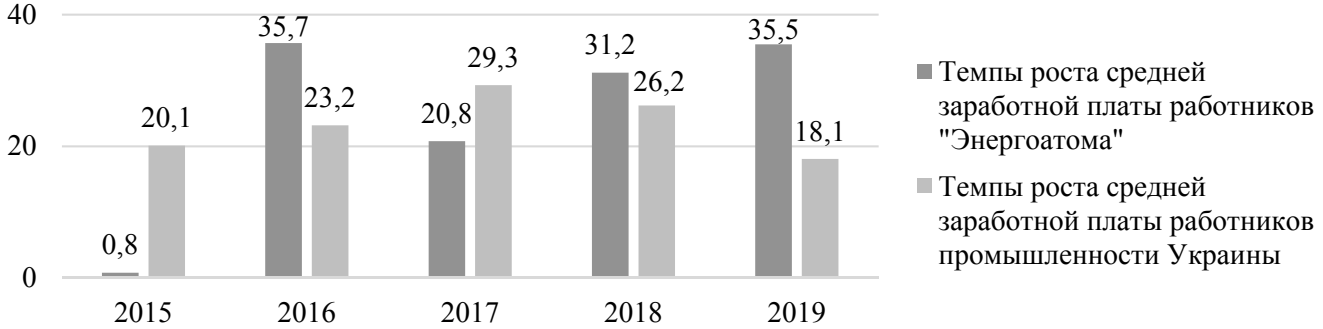


Рис. 1. Темпы роста средней заработной платы работников НАЭК «Энергоатом» и работников промышленности Украины, % [1–3]

Большое внимание на предприятии уделяется подготовке и переподготовке персонала. Ежегодно проводится дополнительное обучение, практические тренировки, формируются группы кадрового резерва (см. таблицу).

Подготовка персонала НАЭК «Энергоатом», (человеко-курсов) [1, 3]

Виды обучения	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Первичная профессиональная подготовка	1891	2141	2195	2827	2875
Переподготовка	596	429	511	434	1190
Специальное обучение	46 483	47 082	48 924	51 079	51 241
Повышения квалификации	31 486	31 934	36 370	41 062	41 527
Всего	**80 456**	**81 586**	**88 000**	**95 402**	**96 833**

Помимо роста затрат на подготовку персонала на предприятии существенно выросли затраты на социальное развитие. В частности, санаторно-курортное, реабилитационно-восстановительное лечение персонала, улучшение условий социальной инфраструктуры для оздоровления и отдыха работников (рис. 2).

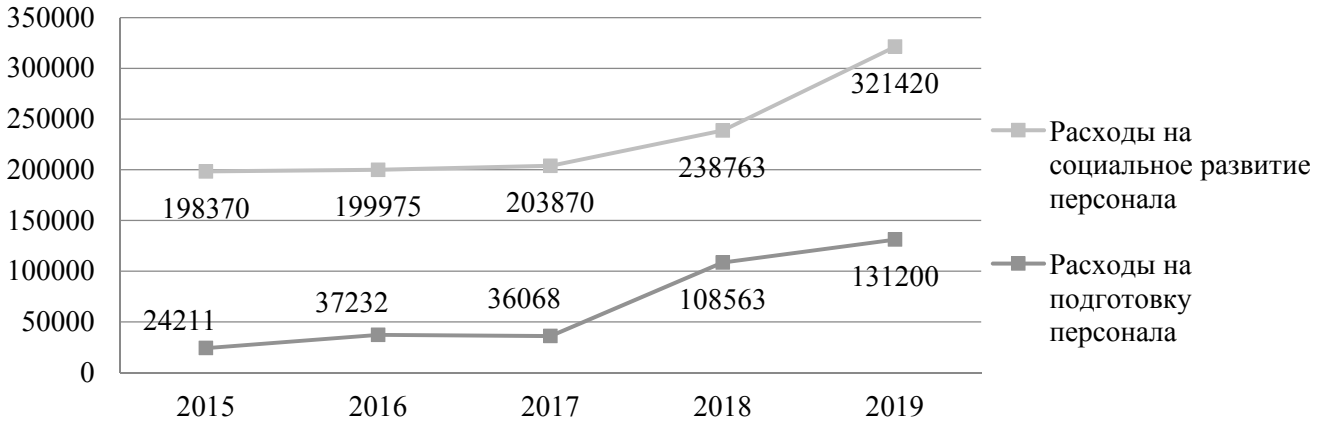


Рис. 2. Расходы НАЭК «Энергоатом» на социальное развитие и подготовку персонала 2015–2019 гг. (тыс. грн) [1–3]

Одним из основных принципов деятельности НАЭК «Энергоатом» является приоритет сохранения жизни и здоровья работников. Компания инвестирует в мероприятия, способствующие повышению безопасности рабочих мест и снижению уровня производственного травматизма. За последние 5 лет существенно выросли расходы на повышение безопасности труда (рис. 3).

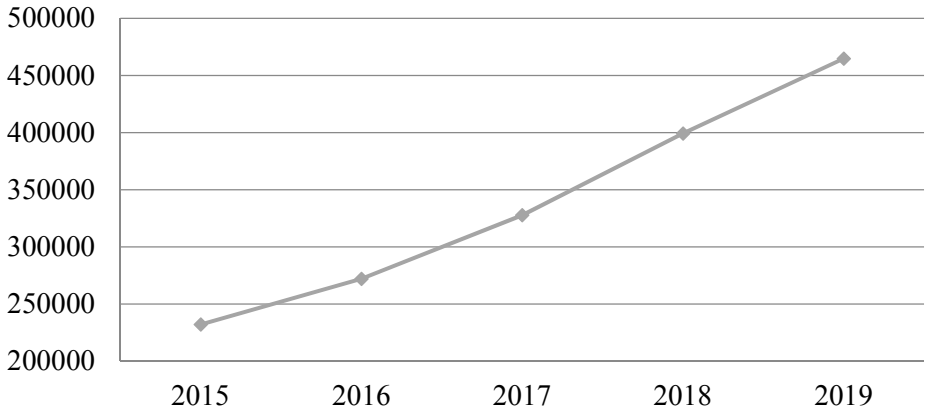


Рис. 3. Расходы НАЭК «Энергоатом» на безопасность труда 2015–2019 гг. (тыс. грн) [1, 2, 4]

Политику и главные механизмы стимулирования и поощрения персонала, соблюдение надлежащего состояния культуры безопасности, а также социальной защиты НАЭК «Энергоатом» строит на основе Коллективного договора. Коллективным договором предусмотрено 16 видов доплат к заработной плате, 13 надбавок и 4 вида премий.

Неотъемлемой частью эффективной системы управления персоналом на НАЭК «Энергоатом» является разработанная политика соблюдения гендерного равенства, подходы к адаптации молодых работников, внутренняя коммуникация и климат в коллективе.

Несмотря на эффективную систему управления персоналом, существуют резервы совершенствования социальной политики НАЭК «Энергоатом». В частности:

– обеспечение конкурентной оплаты труда не только по сравнению с отечественными предприятиями, но и с иностранными;

– расширение компенсационного пакета для работников;

– повышение уровня безопасности оборудования;

– формирование модели корпоративной культуры на основе опыта прогрессивных предприятий.

Список использованных источников

1. Официальный сайт НАЭК «Энергоатом» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.energoatom.kiev.ua/ua/. – Дата доступа: 10.10.2020.

2. *Черных*, *П.* Украинские АЭС в 2019 году: результаты большой работы / П. Черных // Энергоатом Украины. – 2020. – № 2 (49). – С. 22–46.

3. Атомная энергетика в мире и Украине: текущее состояние и перспективы развития // Центр Разумкова. – Киев, 2017. – 26 с.

4. Новая энергетическая стратегия Украины до 2035 года. «Безопасность, энергоэффективность, конкурентоспособность» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/doccatalog/document?id=245213112. – Дата доступа: 11.10.2020.

5. *Stjepcevic*, *J.* Corporate Social Responsibility in Energy Sector / J. Stjepcevic, I. Siksnelyte. – Transform. Bus. Econ., 2017. – P. 16, 21–33.

6. *Гришнова*, *А. А.* Социальная ответственность трудовых отношениях: теория, практика, регулирование рисков / А. А. Гришнова, Г. Ю. Мищук, А. А. Олейник. – Ровно : НУВХП, 2014. – 217 с.

UDC 368.02

V. Glonti[1], T. Ghoghoberidze[2], Z. Beridze[3]

Batumi Shota Rustaveli State University, Batumi, Georgia,

[1] *vladimer.ghlonti@bsu.edu.ge*, [2] *gogoberidzet@gmail.com*, [3] *beridzezaza@yahoo.com*

ONE METHOD OF ESTIMATION OF BUSINESS VALUE OF REGIONAL INSURANCE COMPANIES

Estimation Model of Regional Insurance Companies Business Price

The most plain and apparent indicator of investment potential of insurance companies is the value of their business. It represents the modulus that is equal to the value of shares of those companies, if those shares would be put on the market.

We suggest estimating the value of business of some sector of economics instead of the value of business of an individual enterprise. As expected the value of business of the sector is divided among the shareholders pro rata to their market shares. Such an indicator is convenient to give a primary estimation of level of development and investment outlook of this or that market (it is very important as for institutional investors, so for portfolio ones). Underestimation/overestimation of the market sector can be evaluated as difference between obtained value of business of the sector and current value of its investments.

The use of market value of the sector of economics as an indicator gives new possibilities of using the comparative approach while performing the evaluation activities [4]. Actually, having the information about the value of the sector on the whole, practicing estimators would be able to calculate the value of an individual enterprise of this sector pro rata to its market share. In essence, the accurate and complete information is meant to calculate the multiplier of value of business/incomes from sale.

In our opinion such an approach is applicable to insurance business too.

If we use an approaches which are given in [3] and [4] works, the insurance business price at the end of *i*-period of time can be the sum of two components: the price of assets (basic cost of *VB*) and the price of rights on expected income of stockholders (*VA*):

$$VF_i = VB_i + VA_i. \tag{1}$$

The basic price of business at the end of *i*-period of VB_i time is equal to the market estimation of the company assets after deduction of the cost of its obligations (net wealth). Added value VA_i is the price of owners' rights on expected income (by way of dividends and the increased exchange rate of shares). The last depends on the expectance in respect of specific business.

The formula of added value VA_i [2], based on the model of Black-Scholes is

$$VA_i = P_i \frac{1+\alpha_i}{\alpha - r}\left[\left(\frac{1+\alpha_i}{1+r}\right)^T - 1\right] N\left(d_{1i}\right) + VB_i\left[N\left(d_{1i}\right) - N\left(d_{2i}\right)\right],$$

here VA_i – added value at the end of the *i*-period of time in the period of ownership; P_i – net income gained during *i*-period of time in the period of ownership; *r* – discount rate; *T* – the length of the period of ownership; α_i – average annual increase rate of profit on $\Omega + i$ periods of time, preceding *i* (Ω – the number of periods of observations, preceding the first the period of ownership[1]); VB_i – basic value (the value of net wealth) according the state at the end of *i*-period of time in the period of ownership.

[1] Here we are based on the fact that the investor makes a decision on basis of information at his disposal about the dynamic of net profit during $\Omega + i$ period of time available for observation. In case when dynamic of the profit becomes worse at last period, the investors can use the final activities of reducing rate and it is not considered in given model.

$$d_{1i} = \frac{\ln\left(1+\left(P_i \frac{1+\alpha_i}{\alpha - r}\left[\left(\frac{1+\alpha_i}{1+r}\right)^T - 1\right] \Big/ VB_i\right)\right) + \left[\ln(1+r) + \frac{\sigma_i^2}{2}\right]T}{\sigma_i \sqrt{T}}.$$

$$d_{2i} = d_{1i} - \sigma_i \sqrt{T}.$$

$$\sigma_i = P_i \frac{1+\alpha}{\alpha - r}\left[\left(\frac{1+\alpha}{1+r}\right)^T - 1\right]\nu_i.$$

here v_i – the coefficient of variation in net income according to the information at the end of i-period of time in the period of ownership (can be defined by means of imitating modeling of the budget of the insurance company).

In order to estimate insurance business by the value of net wealth VB_i, the insurer's own capital must be taken into account rated according to the gross-bonus amount.

Overall value of business is defined by the formula (1). The proposed model is suitable for statistical estimation of business price with single $i = 1$. The statistical estimation of overall value is appropriate for the regional insurance companies (so then the index i will be missed). Dynamical estimation is necessary to predict the business price of insurance companies and investment potential.

In order to determine the main parameters of proposed methodology at regional level the following model is used. Q – is insurance bonus in every kind of insurance performed by the regional insurance companies. So the size of the owned capital will be:

$$VB = kQ(1 - f), \tag{2}$$

here k – coefficient K / S_0 (K – owned capital, S_0 – insurance funds); f – the share of burden in insurance gross-bonus.

The profit of the insurance company is made on the profit of insurance activities and the profit of investment of owned capital and insurance reserves, Along with the profit reduces according to the permanent costs of the company:

$$P = \left(Qp_1 + \left[VB + Q(1-f)\right]p_2 - dQ\right)(1 - \tau),$$

here p_1 and p_2 – are the rates of profit from the insurance and investment; d – rate of permanent costs on per insurance gross-bonus; τ – added tax to profit.

Potential of Investment of Insurance Companies of Adjara Autonomous Republic

According to the given method, the aggregate value of business price of regional insurance companies has been estimated. Consequently given accounts are related to the regional companies with limited sphere of activity (classical form of insurance). The values used in account are given in the Table 1.

Table 1

The Value of Business Price Calculating for Regional Companies of Adjara Autonomous Republic

Parameter	Value	Defining Method
Q	12,9 mln Laris	Summation of Insurance Bonuses during 2009 according to the insurance activity of Regional Insurers
k	0,2	Own Accounts
f	30 %	Expert Judgment
p_1	3 %	Expert Judgment
p_2	15 %	Expert Judgment

Ending of the table 1

Parameter	Value	Defining Method
d	11 %	Expert Judgment
τ	15 %	Internal Revenue Code of Georgia
A	5 %	Expert Judgment
r	14 %	Expert Judgment
T	5 years	Expert Judgment
v	15 %	Expert Judgment

The great number of activities was done the expert way, but expert judgments are coordinated to actual conditions of insurance companies' activity. Results are given in the Table 2.

Table 2

Business Price Estimation Results of Regional Insurance Companies of Adjara Autonomous Republic

Activities	Denomination	Value
The Price of Net Wealth in Accordance with the Formula (2), mln Laris	VB'	1,806
Actual Price of Net Wealth of Regional Insurers (Expert Judgment in accordance with requirements of Legal Textsв), mln laris	VB	6,86
Net Income per Year, mln laris	P	1,149
Medium-quadratic Declining of Expected Price of Net Wealth, mln laris	σ	0,60006
Service Activities	d_1	1,502732
	d_2	0,147661
	$N(d_1)$	0,9335
	$N(d_2)$	0,5587
Value Added Cost of Business, mln laris	VA	7,097
Overall Cost, mln laris	$VA + VB$	13,957
Multiplier $\frac{\text{The Price of Business}}{\text{Incomes from Sale}}$ for the Insurance Business	$\frac{VA+VB}{Q}$	1,082
Profitability of Net Wealth of Insurance Business, %	$\frac{P}{VB}$	16,75

As we see regional insurance business provides profitability above 16 %, which is practically formed from the investment income. The average profit of per regional insurer (they are 9) is 0,128 mln laris per year. Moreover, as the given results show, the price of net wealth according to normative requirements surpasses the necessary cost to support enough efficiency of insurance bonuses. Optimization of correlation between assets and insurance bonuses will determine the growth of profitableness of net wealth (according to the account to 25 %). One of the possible ways to increase the business price in existed situation is the consolidation of insurance companies, and the coefficient of consolidation is 6,860 / 1,806 = = 3,8 at that. In other words, for maximization of business price under the legislative requirements to the

owned capital the number of regional companies must be reduced 3 times (from 9 to 3), or these companies must increase their insurance bonuses. Since there is some doubt about the probability of second way, the consolidation and company takeover is inevitable.

Regional Insurance Business of Adjara Autonomous Republic is underestimated. These days its added value outbids the price of net wealth 1, 03 times, but its shares are not available in the open market. While the investments of the business is 6, 86 mln laris, the price of business itself is 13,9 mln laris. It means that the reorganization and issue of shares in the open market will allow the regional insurers to increase their own capital, reducing the merge and absorbability.

Conclusion

After the example of regional companies, the popular point spread among the insurers – the price of insurance company is roughly comparable to the bonuses gathered during the year – is proved once more [1]. Actually, the multiplier – the price of business/income from sale is equal to the unit. Indeed, it must be taken into account that the amount of the owned assets determines the price of special insurance company – the companies can possess excessive assets. According to the accounts, if the quantity of the company assets are on the level defined by the formula (2), the multiplier will fall down to 0,31, because the company will not have excessive assets.

References

1. *Эванс*, *Ф. Ч.* Оценка компаний при слияниях и поглощениях: Создание стоимости в частных компаниях : пер. с англ / Ф. Ч. Эванс, Д. М. Бишоп. – 3-е изд. – М. : Альпина Паблишерз, 2009. – 332 с.

2. *Дамодаран*, *А.* Инвестиционная оценка. Инструменты и методы оценки любых активов : пер. с англ. / А. Дамодаран. – М. : Альпина Паблишерз, 2010. – 291 с.

3. *Елисеев*, *В. М.* Системная технология оценки стоимости крупных производственных комплексов / В. М. Елисеев. – Новосибирск, 2004. – 212 с.

4. *Рыжков*, *О. Ю.* Оценка инвестиционного потенциала региональных страховых компаний / О. Ю. Рыжков // Регион: экономика и социология. – 2007. – № 2. – С. 158–171.

5. Empirical Analysis of Financial and Non-Financial Risks of the Commercial Bank / A. Tsintsadze [et al.] // European Journal of Sustainable Development. – 2019. – № 8 (2). – P. 101–110.

6. *Glonti*, *V.* The method of estimating the regional budgetary process / V. Glonti, M. Zhiyenbayev, R. Manvelidze // In MATEC Web of Conferences 2018. – Vol. 212. – P. 8–29. doi.org/10.1051/matecconf/2018 21208029

7. *Glonti*, *V.* Big Financial Crisis: Analysis, Assessment, Perspectives / V. Glonti, R. Manvelidze, L. Manvelidze // 39th International Scientific Conference on Economic and Social Development : Book of Proceedings. – 2019. – Vol. 22, № 2. – P. 126–139.

УДК 338.2

В. П. Ельсуков
Институт бизнеса БГУ, Минск, Беларусь, econows51@mail.ru

ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

В теории и практике ведения бизнеса наработано достаточно большое число различных видов организационных структур управления компаниями [1]. Они разделяются на три основных типа – иерархический, органический, многомерный. К иерархическому типу относятся линейная, линейно-штабная, дивизионная структуры управления. Это наиболее консервативный и чаще всего встречающийся тип организационных структур, который строится на принципах: подчинения нижестоящего уровня управления вышестоящему; соответствия полномочий и ответственности работника его месту в иерархии; разделения труда на отдельные функции с формализацией управленческой деятельности; выполнения функций обезличенно; приема и увольнения работников в соответствии с квалификационными требованиями. Органический тип организационных структур представлен такими их разновидностями, как проектная, матричная (программно-целевая), кросс-функциональная (бригадная) структуры. Он сформировался из первого, является относительно новым направлением реализации принятой компанией стратегии развития посредством рационализации организационно-управленческих решений при постоянном изменении внешних условий ведения бизнеса; в частности, таким важным изменением определяется усиление конкуренции на товарных рынках. Многомерный тип структуры предполагает функциональное разделение труда (бизнес-процессов) между участниками, выбор целей и средств (ресурсов) их достижения. Соответственно, ресурсы в виде денежных средств, материалов, энергии, производственных мощностей, рабочей силы и т. д. в совокупности должны иметь меньшую стоимость, нежели результат достижения цели в виде произведенных товаров. Данная организационная структура используется в основном производственными компаниями.

Каждая из указанных разновидностей структур имеет свои преимущества и недостатки, системно изложенные специалистами в области управления. Структуры формируются и развиваются с учетом различного числа факторов, как: тренды развития мировой и национальных экономик; характер международной и межотраслевой кооперации (разделения) труда; отраслевая, региональная, технологическая специфика ведения коммерческой деятельности; стратегия развития предприятия и отношения собственности; уровень развития микроэлектроники, средств телекоммуникации и информационных технологий. Последний фактор, согласно нашим исследованиям, становится определяющим в развитии организационных структур управления: в настоящее время представляемые микрочипами, средствами связи, информационными технологиями возможности в значительной степени определяют тип структуры управления. Это реализуется посредством разработки автоматизированных систем управления предприятием (АСУП) на принципах, которые ранее не могли быть применены на практике.

Относительно недавно считалось, что управление компанией при использовании организационной структуры любого рассмотренного выше типа будет эффективным при наличии на предприятии хотя бы в небольшой степени иерархии и подчинения; это выступает силой, «цементирующей» предприятие в единое целое. Полагалось, что другим способом качественно и быстро осуществить цикл управления и обеспечить эффективность его прохождения не представляется возможным. При этом отдельные нижестоящие уровни управления могут иметь определенную самостоятельность (например, в случае формирования органического типа структуры), но все равно определенным образом должно быть обеспечено административное взаимодействие по вертикали. Плотность этого взаимодействия, по мнению сторонников указанного

подхода, определяется пропорционально степени взаимозависимости основных и вспомогательных технологических процессов в компании. Организационная структура в этом случае разрабатывается исходя из сложившихся технологий, т. е. призвана «обслуживать» операционную деятельность. На все это «навешивается» автоматизация технологических процессов и управления, обосновывается (по крайней мере, расчетами экономической эффективности), что внедрение информационных технологий повышает эффект управления и, как следствие, ведет к улучшению работы предприятия. Однако в реальности от применения такого подхода при внедрении АСУ, а также вследствие некоторых других причин ожидаемый эффект не всегда достигался. Это было отмечено международными финансовыми организациями как одна из важнейших проблем в мировой экономике последних нескольких десятилетий: в мире происходит замедление темпов роста производительности как основного инструмента повышения уровня жизни людей; оценки перспектив и эффекта применения информационных технологий в сфере производственно-коммерческой деятельности оказались завышенными [2]. В Беларуси также наблюдается падение темпов роста общей производительности, включающей в себя производительность труда и производительность капитала [3]. Применение информационных технологий пока не стало драйвером инновационного развития отраслей национальной экономики; IT-компании резиденты ориентированы в своем большинстве на работу с зарубежными клиентами; для внутреннего рынка разрабатываются продукты преимущественно игрового и развлекательного формата, не влияющие на производительность.

«Следование» организационной структуры за операционной деятельностью, когда на практике внедрение современной АСУ сводится к ее приспособлению сложившейся системе управления, минимизирует и даже исключает присутствие в указанном процессе стратегии, которая в значительной степени определяется инвестиционной деятельностью. Хотя базовые подходы в управлении предполагают разработку организационной структуры в первую очередь именно для обеспечения реализации стратегии компании [4].

Изучение показало, что указанное противоречие, может быть нивелировано использованием при разработке систем управления подходов и возможностей, представляемых новым поколением корпоративных автоматизированных управляющих систем, позволяющих использовать рациональную децентрализацию управления, в том числе поддерживать множественность центров принятия и реализации решений, обеспечивая при этом целостность предприятия как единой организационно-технологической и социально-экономической системы.

При разработке и внедрении киберфизических систем как инструмента реализации положений концепции развития «Индустрия 4,0» все больший интерес проявляется к формированию многоагентских децентрализованных систем управления. Положениями концепции предусматривается 1) цифровизация интеграция вертикальных и горизонтальных цепочек создания добавленной стоимости; 2) цифровизация не только создания продуктов, но и оказания услуг; 3) применение цифровых бизнес-моделей, обеспечивающих доступ клиентов и активное взаимодействие с ними. Однако эти концептуальные подходы затруднительно реализовать без формирования многоагентской структуры управления. В такой системе взаимодействуют несколько, как правило, интеллектуальных агентов в форме программных агентов, роботов; при необходимости в качестве агентов в системе присутствуют люди (специалисты, команды специалистов). Агенты хотя бы частично независимы, имеют ограниченные представления о системе в целом, не имеют прав управлять всей системой, способны обмениваться информацией между собой и взаимодействовать. Прообразом современной многоагентской системы управления компанией является распределенная система управления технологическим процессом, которая характеризуется вводом и выводом информации, децентрализацией ее обработки; т. е. в ней реализуется только часть стадий кибернетического цикла управления, что вполне достаточно для управления технологическими процессами, но не для управления предприятием в целях реализации принятой стратегии.

В Беларуси имеется успешный опыт разработки и внедрения многоагентских децентрализованных систем на транспорте, обеспечивающих генерацию дополнительного эффекта не только на объекте внедрения таких систем (транспортные компании), но и у потребителей транспортных услуг [5]. Однако в силу специфики ведения хозяйственной деятельности в стране, в том числе с учетом фактора права, недостаточной проработки вопроса алгоритмизации взаимодействия агентов в целях формирования искусственного роевого интеллекта не удалось полностью исключить централизацию управления компанией: она присутствует и по наиболее важным вопросам решения принимают руководители соответствующих уровней управления. Хотя число бизнес-процессов и процедур многократно сокращается: их значительный объем «передается» интеллектуальным агентам.

Под роевым интеллектом в многоагентской системе понимается сложная самоорганизация агентов, даже если решаемые ими по отдельности задачи (стратегии поведения) являются достаточно простыми. В настоящее время имеются законченные комплексные решения (интегрированная операционная система предприятия, управляющая всеми бизнес-процессами в режиме реального времени – IEM-система), позволяющие достаточно быстро создавать многоагентские децентрализованные системы, обеспечивающие, в том числе формирование с определенными ограничениями роевого интеллекта. Присутствует успешная практика разработки, внедрения и эксплуатации таких систем, которая выражается по отношению к другим системам и схожим предприятиям в: значительном сокращении времени внедрения системы; существенном до двух раз снижении операционных издержек компании в процессе эксплуатации [6]. Определяется, что такие системы приходят на смену ERP- системам планирования ресурсов предприятия. Поскольку они позволяют реализовать на практике положения концепции развития «Индустрия 4,0» и таким образом изменить негативный тренд замедления темпов роста производительности. Компания, по существу, превращается в киберфизическую систему, что требует высокой степени квалификации персонала. Снижение себестоимости при внедрении такой системы на предприятии достигается, в том числе за счет значимого высвобождения персонала, включая управленческий персонал. В итоге, это может привести к проявлению промышленного луддизма в различных формах. Практика внедрения систем дистанционного мониторинга как составной части многоагентских систем управления это подтверждает [5].

Список использованных источников

1. *Адизес*, *И.* Организационная структура. Реализация стратегии на практике / И. Адизес, Ш. Сандермойен. – М. : Альпина Паблишер, 2020. – 224 с.

2. International Monetary Fund [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.imf.org/external/pubs/ft/ar/2017/eng/pdfs/AR17-RUS.pdf. – Дата доступа: 17.10.2020.

3. *Ельсуков*, *В. П.* Оценка уровня конкурентоспособности на основе интегрального индекса / В. П. Ельсуков // Новости науки и технологий. – 2016. – № 1 (36). – С. 42–51.

4. *Минцберг*, *Г.* Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг. – М. : Питер, 2011. – 512 с.

5. *Ельсуков*, *В. П.* Стратегия «Индустрия 4.0»: практика внедрения и перспективы развития систем дистанционного мониторинга на основе цифровых технологий / В. П. Ельсуков, А. И. Кузьмич // Бизнес. Экономика. Инновации : сб. науч. ст. / Ин-т бизнеса БГУ ; редкол.: Г. А. Хацкевич [и др.]. – Минск, 2018. – С. 206–212.

6. Diaspar [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://diasparbusiness.com/cis-ru/. – Дата доступа: 19.10.2020.

УДК 338.1:001.895

О. Ю. Жуковская
Белорусский государственный университет,
Минск, Беларусь, oyzhukovskaya@gmail.com

ОСОБЕННОСТИ ИННОВАЦИОННЫХ СЕТЕЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

В настоящее время происходит все большее усиление сетевой составляющей инновационного развития. Так, инновационные процессы на различных уровнях хозяйствования носят сложный, системный и открытый характер. При этом инновации создаются не в результате деятельности изолированных субъектов, а являются интерактивным процессом, включающим формальные и неформальные отношения, а также информационный обмен. Итак, в соответствии с современными открытыми моделями организации инновационных процессов (open innovations), предложенными, например, Р. Росвеллом [1] и Г. Чесборо [2], предполагается взаимозависимость и взаимосвязь субъектов, что содействует в целом переходу к концепции инновационных экосистем.

Кроме того, в условиях цифровизации и информатизации экономики усиливается роль *эффектов от сетевого взаимодействия*. Выделяются прямые (direct network effects) и косвенные (indirect network effects) сетевые эффекты [3, с. 265]. В первом случае полезность *сетевых благ* возрастает с увеличением числа пользователей, в то время как во втором – в связи с комплементарностью благ. При этом сегодня все более активно возникают именно *сетевые рынки* и сетевые блага.

Отметим, что сети могут функционировать следующим образом: *горизонтально*, т. е. между организациями из одного и того же или разных секторов, между компаниями и исследовательскими центрами или между конкурирующими фирмами; *вертикально*, т. е. на основе соглашений между клиентами, поставщиками, посредниками, покупателями и др. Таким образом, все участники инновационных процессов могут оказываться элементами инновационных сетей и пользоваться сетевыми благами.

Согласно нашим исследованиям, *инновационную сеть* можно охарактеризовать как формирование и поддержание вертикальных и горизонтальных взаимодействий субъектов инновационной деятельности и инфраструктуры, участников инновационных процессов для реализации инновационных целей благодаря снижению трансакционных издержек на основе сильных и слабых, а также формальных и неформальных связей. Среди разновидностей инновационных сетей по функциональному назначению выделим: сети, создаваемые для обмена опытом, экспертизой, поиска инновационных решений; независимые фирмы, объединяющиеся в кластеры, цепочки создания стоимости и др.; онлайн-сообщества для обмена информацией, привлечения клиентов, взаимодействия с потребителями и т. д.

При этом «издержки трансакции состоят из суммы издержек оценки и издержек обеспечения соблюдения условий трансакции» [4, с. 51] и складываются из: сбора информации о товаре, услуге или партнере, поиска контрагентов, процедур подготовки и подписания, а также контроля исполнения, оплаты, оформления контракта и защиты его от третьих лиц [5, p. 15]. Итак, сетевое взаимодействие позволяет не только снижать трансакционные издержки, но и в целом улучшать инновационные процессы.

В настоящее время усиливается и внимание к развитию *сетевой экономики* (network economy). Так, одной из важнейших комплексных методик, оценивающих уровень сетевой экономики в различных странах мирового сообщества является Индекс сетевой готовности (Networked Readiness Index) [6]. Например, в 2019 г. по 62 показателям, объединенным в 4 субиндекса (технологии, люди, управление и влияние) была проанализирована 121 страна. Лидерами рейтинга

являлись государства с малой экономикой, в первую очередь Северной Европы (например, Швеция (1), Нидерланды (3), Норвегия (4)), а Республика Беларусь заняла 61 позицию [6]. Наиболее низкими показателями для нашей страны стали индикатор «Будущие технологии» (future technologies) субиндекса «Технологии», оценивающий, в какой степени страны готовы к сетевой экономике и новейшим технологическим тенденциям, таким как искусственный интеллект (artificial intelligence) и интернет вещей (Internet of Things).

Еще одним важным индикатором, имеющим невысокие значения для нашей страны, является «Доверие», что характеризует безопасность людей и фирм в контексте сетевой экономики (по показателям Индекса верховенства закона, уровня пиратства в области программного обеспечения, безопасных интернет-услуг, кибербезопасности, онлайн доверия) [6, p. 59]. В связи с усилением цифровизации особенное значение приобретает, прежде всего, *виртуализация доверия*: к примеру, для того чтобы информационно-коммуникационные технологии были успешными, пользователи должны доверять интернету. Итак, инновационные сетевые процессы усложняются: необходимо как доверие технологиям, передающим информацию, так и собственно транслируемому контенту.

На глобальном уровне важнейшим проблемным аспектом остается *технологический разрыв* [6, p. 19]: так, страны-лидеры имеют высокие показатели по всем субиндексам Индекса сетевой готовности [6], однако особенно существенным являются интеграция человеческого капитала и технологий со структурами управления. Отметим, что доступ пользователей из различных государств мирового сообщества и социальных групп к онлайн-ресурсам также неодинаков: существует проблема так называемого «*цифрового разрыва*» (digital divide) [7], которая может проявляться как неравенство субъектов на трех различных уровнях: 1) наличие и качество доступа к сети интернет; 2) интернет-инструменты (качественные аспекты доступа к ресурсам онлайн: мотивация, возможности, навыки субъектов и др.); 3) социальные, экономические, культурные и др. выгоды / результаты, получаемые при использовании интернет-ресурсов. Создаются не только новые способы роста доверия, усиления социальных связей, сетевых взаимодействий и снижения трансакционных издержек, но и, прежде всего, расширение онлайн социальных связей.

В связи с этим важнейшим направлением в условиях активного развития сетевых инновационных взаимодействий становится *цифровой социальный капитал* (ключевой составляющей, в частности, является социальный капитал в сети интернет, или социальный капитал онлайн), специфика которого, заключается в организационно-экономических отношениях между социально-экономическими субъектами, приносящих социально-экономическую выгоду (в виде, например, получения опосредованного прямого или косвенного дохода) посредством экономии трансакционных и трансформационных издержек, доступа к разнообразным по типу ресурсам, благам и ценностям (в том числе информации) на основе цифровых технологий (как онлайн, так и офлайн), обеспечивающих формирование сетей социально-экономических связей на уровне общества, социальных групп и отдельных субъектов [8, с. 15].

В контексте усиления открытости, сетевого характера инновационного развития и необходимости роста доверия между участниками современных инновационных процессов особое значение имеют концепции *инновационных посредников* (innovation intermediaries) [9] / агентов и *коллаборационных инновационных сетей* (Collaborative Innovation Networks, COIN) [10]. Можно выделить три типа инновационных посредников, исходя из их функций: 1) для решения проблем, 2) для передачи технологий и 3) в качестве сетевых координаторов. COIN представляют собой самоорганизующиеся группы субъектов, объединенных общими мотивацией и интересами на основе обмена идеями, информацией, результатами работы для достижения инновационных целей.

Итак, инновационные процессы в современных условиях являются сетевыми, носят открытый характер, при этом взаимодействующие субъекты могут извлекать дополнительную выгоду

вследствие сетевых эффектов. Инновационные сети становятся ядром инновационной экосистемы, а также сетевой экономики, предоставляя возможности и среду для сотрудничества, а также поиска внешних идей. В то же время происходит и виртуализация доверия, что имеет особое значение в связи с проблемами технологического и цифрового разрывов. Цифровые технологии сегодня являются одним из способов обеспечения сетевого взаимодействия, в том числе с помощью инновационных агентов.

Список использованных источников

1. *Rothwell*, *R.* The changing nature of the innovation process / R. Rothwell // Technovation. – 1993. – Vol. 13, № 1. – P. 1–2.

2. *Chesbrough*, *H.* Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology / H. Chesbrough. – Boston : Harvard Business School Press, 2003. – 227 p.

3. Социально-экономические проблемы информационного общества / под ред. Л. Г. Мельника. – Сумы : Университетская книга, 2005. – 430 с.

4. *Норт*, *Д.* Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / Д. Норт ; пер. с англ. А. Н. Нестеренко ; предисл. и науч. ред. Б. З. Мильнера. – М. : Фонд экон. кн. «Начала», 1997. – 180 с.

5. *Eggertson*, *T.* Economic behavior and institutions / T. Eggertson. – Cambridge : Cambridge Univ. Press, 1990. – 385 p.

6. Network readiness index 2019 [Electronic resource] // The Network Readiness Index. – Mode of access: https://networkreadinessindex.org/2019/wp-content/uploads/2020/03/The-Network-Readiness-Index-2019-New-version-March-2020-2.pdf. – Date of access: 19.10.2020.

7. Social capital and the three levels of digital divide / M. Ragnedda, M. Ruiu // Theorizing Digital Divides / M. Ragnedda [et al.] ; eds.: M. Ragnedda, G. Muschert. – Routledge, 2017. – P. 21–34.

8. *Жуковская*, *О. Ю.* Социальный капитал в инновационном развитии европейских стран с малой экономикой : автореф. дис. … канд. экон. наук : 08.00.14 / О. Ю. Жуковская ; Белорус. гос. ун-т. – Минск, 2017. – 27 с.

9. Explicating the role of innovation intermediaries in the «unknown»: a contingency approach / M. Agogué [et al.] // J. of Strategya. Management. – 2017. – № 10 (1). – P. 19–39.

10. *Gloor*, *P. A.* Swarm creativity: competitive advantage through collaborative innovation networks / P. A. Gloor. – New York : Oxford Univ. Press, 2006. – 212 p.

УДК 338.3 (476)

И. А. Зубрицкая
Белорусский национальный технический университет,
Минск, Беларусь, zubritskaya@bntu.by

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ СРЕДА ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ОБРАБАТЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ: ЦЕЛИ, ПРЕДПОСЫЛКИ, ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ

Актуальность научной проблематики оценки институциональной среды цифровой трансформации обрабатывающей промышленности Республики Беларусь обусловлена отсутствием теоретико-методологической базы для обоснования управленческих решений, связанных с разработкой и использованием институциональных инструментов промышленной политики, с формированием и развитием организационно-экономического механизма масштабных цифровых преобразований обрабатывающих производств, в целях реализации экспортных стратегий, повышения конкурентоспособности обрабатывающей промышленности в условиях развития цифровой экономики.

На основе проведенного анализа [1], можно сформировать ключевые цели институциональной среды, которые, вероятнее всего, будут способствовать цифровой трансформации обрабатывающей промышленности Республики Беларусь. Во-первых, институциональная среда должна мотивировать промышленные предприятия на освоение технико-технологических средств, применяемых в индустриальном мире ведущими транснациональными промышленными компаниями, во-вторых, способствовать развитию цифровых компетенций руководителей промышленных предприятий как конкурентного преимущества, необходимого для повышения инновационной активности промышленных предприятий, в-третьих, благоприятствовать сочетанию институтов: производственного, законодательного (правового), общественно-политического, социально-экономического. Особое внимание стоит уделить современным и формирующимся институциональным особенностям цифровой экосистемы, в которой осуществляется цифровая трансформация промышленных предприятий Республики Беларусь [2, 3].

Проблематике влияния научно-технического прогресса на общественное развитие посвятили свои фундаментальные научные труды представители институциональной теории К. Бруннер [4], О. Вильямсон [5], А. Дензау [6], Дж. Гэлбрейт [7], Р. Коуз [8], Д. Норт [9], Т. Эггертссон [10], А. Н. Олейник [11], О. С. Сухарев [12], А. М. Баранов [13], А. Е. Дайнеко [14], П. С. Лемещенко [15], А. И. Лученок [16] и др. с точки зрения сложных технико-технологических, организационных, экономических, социальных изменений в обществе, затрагивающих политические, культурные, духовные, психологические и иные отношения, формирующиеся вследствие смены производственной парадигмы [17, 18]. Ученые едины во мнении, что научно-технических прогресс также подвержен воздействию многочисленных замедляющих либо ускоряющих его внешних и внутренних факторов. Так, доктор экономических наук, профессор, Член-корреспондент НАН Республики Беларусь А. Е. Дайнеко рассматривает систему экономических институтов как систему рычагов, стимулирующих развитие общества [14], а институциональные особенности, способствующие развитию электронной торговли как инструмент цифровой экономики и повышения экспорта промышленных предприятий, которые «…обусловливают трансформацию всего процесса товародвижения в глобальном экономическом пространстве…» [14, с. 26].

Опираясь на фундаментальные исследования институциональной теории можно сформулировать обобщение, что если цифровая трансформация обрабатывающей промышленности является начальным этапом смены производственной парадигмы [17, 18], то, с одной стороны необходимы институциональные условия [19], способствующие ее осуществлению, а с другой –

требуется измерение ее влияния на международную конкурентоспособность, а также развитие человека и общества [20].

Формирование институциональных условий, способствующих цифровой трансформации обрабатывающей промышленности [21], находит отражение в некоторых принятых правительством Республики Беларусь целевых программах, законах и нормативных документах.

Так, Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 гг. [22] ставит цели развития наукоемкого и высокотехнологичного промышленного производства в части расширения использования в производстве цифровых, сетевых и интеллектуальных технологий, «…производственных интегрированных систем (промышленные роботы и аддитивное производственное оборудование, цифровые и облачные технологии, интеллектуальное («умное») оборудование и продукция, интеллектуальное управление процессом производства и качеством продукции…» [22, с. 50]. С учетом накопленного научно-технического и производственного потенциала традиционных отраслей национальной промышленности цифровая трансформация обрабатывающей промышленности Республики Беларусь должна осуществляться в цифровой экосистеме, создаваемой и поддерживаемой институтами, оказывающими существенное, определяющее влияние на интенсивность цифровых преобразований. Национальной программой поддержки и развития экспорта Республики Беларусь на 2016–2020 гг. [23] обозначены векторы роста экспорта не менее чем на 65 % за счет диверсификации на международном рынке белорусской наукоемкой и высокотехнологичной промышленной продукции требуемого международным рынком качества по конкурентоспособной цене. Государственной программой развития цифровой экономики и информационного общества на 2016–2020 гг. [24], обозначены задачи обеспечения надежности и безопасности электронных коммерческих транзакций всех субъектов хозяйствования, в том числе подразумевается цифровая трансформация производственных предприятий, выпускающих конкурентоспособную продукцию с высокой добавленной стоимостью (Подпрограмма 3. «Цифровая трансформация»). В соответствии с условиями программы [24] в настоящее время решаются задачи по созданию электронных административных процедур, организации хранилищ данных на базе республиканской платформы. Мероприятия, связанные непосредственно с цифровым преобразованием промышленных производств, задачами подпрограммы пока не предусмотрены. Развитие белорусской цифровой экономики поддержано Декретом Президента Республики Беларусь от 21 декабря 2017 г. № 8 «О развитии цифровой экономики» [25]. Указами Президента Республики Беларусь № 236 от 13 июня 2018 г. [26] и № 239 от 18 июня 2018 г. [27] внесены изменения в ряд актов законодательства в соответствие с нормами Декрета № 8, предусматривающие развитие приборостроения, электронной промышленности и робототехники, внедрение аддитивных технологий, создание цифровых платформ, модернизацию действующих производств. Изменениями [26, 27] Государственной программы инновационного развития Республики Беларусь на 2016–2020 гг. (ГПИР) [28] предусматривается: формирование регулятивной системы, обеспечивающей переход к цифровой трансформации национальной экономики; организация цифровых платформ, способствующих развитию национального промышленного сектора на основе «…разработки и внедрения технологий больших данных, интернета вещей, реестра блоков транзакций (блокчейна), робототехники и аддитивных технологий…» [28, с. 7].

В результате исследования белорусской нормативной базы установлено, что государственной политикой определены стратегические цели цифрового развития экономики, поставлены стратегические задачи по росту производительности труда, снижению материало- и энергоемкости промышленных производств, рационального использования сырьевых ресурсов за счет «…широкого внедрения ERP-систем…» [22, с. 51].

Эффективное институциональное согласование интересов государственных и частных промышленных предприятий может быть достигнуто за счет активизации государственно-частного партнерства посредством безвозмездной передачи государством в пользование предприятиям

частной формы собственности цифровых промышленных решений, обобщенных модулей цифровой трансформации обрабатывающей промышленности, разработанных объединением IT-сектором, науки и промышленности, а также путем перераспределения бюджетных ресурсов между субъектами обрабатывающей промышленности, их льготного кредитования и других стимулирующих цифровую трансформацию рычагов и инструментов, очевидно будет способствовать масштабному внедрению цифровых технологий в производственную деятельность народного хозяйства и расширению высокотехнологичного сектора промышленности. Оценка эффективности институциональных рычагов и инструментов в рамках предложенной автором институциональной модели организационно-экономического механизма цифровой трансформации обрабатывающей промышленности [29] на различных этапах ее развития может быть оценена с помощью прямых экономических индикаторов цифровой трансформации обрабатывающей промышленности [30].

Список использованных источников

1. *Зубрицкая*, *И. А.* Институциональные аспекты цифровой трансформации промышленных предприятий Республики Беларусь / И. А. Зубрицкая // Наука – образованию, производству, экономике : материалы XIV Междунар. науч. семинара, проводимого в рамках XVI Междунар. науч.-техн. конф., Минск, янв. 2018 г. / Белорус. нац. техн. ун-т ; редкол.: А. В. Данильченко. – Минск, 2018. – С. 120–123.

2. *Зубрицкая*, *И. А.* Концепция «Индустрия 4.0» и предпосылки ее применения в отечественной промышленности / И. А. Зубрицкая // Наука и инновации. – 2018. – № 7. – С. 38–42.

3. *Зубрицкая*, *И. А.* Цифровая трансформация обрабатывающей промышленности Республики Беларусь: тенденции и перспективы развития / А. В. Данильченко, И. А. Зубрицкая, К. В. Якушенко ; Белорус. нац. техн. ун-т. – Минск : Право и экономика, 2019. – 246 с.

4. *Бруннер*, *К.* Представление о человеке и концепция социума: два подхода к пониманию общества / К. Бруннер // THESIS: теория и история экономических и социальных институтов и систем. Мир человека. – 2008. – № 5. – С. 27–29.

5. *Вильямсон*, *О.* Экономические институты капитализма. Фирмы, рынки, отношения, контрактация / О. Вильямсон. – СПб. : Лениздат, 1996. – 149 с.

6. *Denzau*, *A.* Shared Mental Models: Ideologies and Institutions / A. Denzau, D. North. – 1994. – Vol. 47, № 1. – P. 46–50.

7. *Гэлбрейт*, *Д. К.* Великий крах 1929 года / Д. К. Гэлбрейт ; пер. с англ. С. Э. Борич. – Минск : Попурри, 2009. – 255 с.

8. *Коуз*, *Р. Г.* Фирма, рынок и право : пер. с англ. : сб. ст. / Р. Г. Коуз. – М. : Новое изд-во, 2007. – 221 с.

9. *Норт*, *Д.* Институты и экономический рост: историческое введение / Д. Норт // THESIS. – 2011. – № 21. – С. 47–51.

10. *Эггертссон*, *Т.* Экономическое поведение и институты / Т. Эггертссон. – М. : Дело, 2010. – 193 с.

11. *Олейник*, *А. Н.* Институциональная экономика / А. Н. Олейник. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 176 с.

12. *Сухарев*, *О. С.* Институциональная экономика: теория и политика / О. С. Сухарев / Рос. акад. наук, Ин-т экономики, ЭТСР / редкол.: Л. И. Абалкин [и др.]. – М. : Наука, 2008. – 862 с.

13. *Баранов*, *А. М.* Разработка институционально-правовой регламентации создания информационных кластеров Беларуси: опыт ЕС и ЕАЭС / А. М. Баранов, Е. А. Западнюк // Известия Гомельского гос. ун-та имени Ф. Скорины. – 2016. – № 5. – С. 95–100.

14. *Дайнеко*, *А. Е.* Электронные торговые площадки как инструмент активизации экспорта промышленных предприятий Республики Беларусь / А. Е. Дайнеко // Мировая экономика и бизнес-администрирование малых и средних предприятий : материалы XVI Междунар. научн. семинара, проводимого в рамках XVIII Междунар. науч.-техн. конф. «Наука – образованию, производству, экономике». – Минск, 2020. – С. 26–28.

15. *Лемещенко*, *П. С.* Институциональная экономика: теория, политика, практика : учеб. пособие / П. С. Лемещенко. – Минск : Мисанта, 2015. – 699 с.

16. *Лученок*, *А. И.* Институты правят экономикой / А. И. Лученок. – Минск : Беларус. навука, 2018. – 279 с.

17. *Зубрицкая*, *И. А.* Мегатренды четвертой промышленной революции и их влияние на цифровую трансформацию промышленности Республики Беларусь / И. А. Зубрицкая // Женщины – ученые Беларуси и Казахстана : Междунар. науч.-практ. конф., Минск, март 2018 г. – Минск, 2018. – С. 473–475.

18. *Зубрицкая*, *И. А.* Технологические платформы как эффективный инструментарий институциональной среды цифровой трансформации промышленности Республики Беларусь в условиях реализации концепции «Индустрия 4.0» / И. А. Зубрицкая // Стратегические направления социально-экономического и финансового обеспечения роста национальной экономики в условиях интеграции : материалы II Междунар. науч.-практ. конф., Минск, сент. 2018 г. / Белорус. гос. ун-т. – Минск, 2018. – С. 198–199.

19. *Зубрицкая*, *И. А.* Концептуальная модель организационно-экономического механизма цифровой трансформации обрабатывающей промышленности Республики Беларусь / И. А. Зубрицкая // Экономическая наука сегодня : сб науч. ст. / Белорус. нац. техн. ун-т ; редкол.: С. Ю. Солодовников [и др.]. – Минск, 2019. – Вып. 9. – С. 267–277.

20. *Зубрицкая*, *И. А.* Индустрия 4.0: цифровая трансформация обрабатывающей промышленности Республики Беларусь / И. А. Зубрицкая // Цифровая трансформация. – 2019. – № 3 (8). – С. 23–38.

21. Международная конкурентоспособность экспортного потенциала белорусской промышленности / И. А. Зубрицкая [и др.] ; под науч. ред. А. Е. Дайнеко. – Минск : Право и экономика, 2020. – С. 164–200.

22. Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 года [Электронный ресурс] : протокол заседания Президиума Совета Министров Респ. Беларусь, 2 мая 2017 г., № 10 // М-во экономики Респ. Беларусь. – Режим доступа: https://economy.gov.by/uploads/files/NSUR2030/Natsionalnaja-strategija-ustojchivogo-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitija-Respubliki-Belarus-na-period-do-2030-goda.pdf. – Дата доступа: 17.09.2020.

23. О поддержке и развитии экспорта Республики Беларусь в 2016–2020 годах [Электронный ресурс] : постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 1 авг. 2016 г., № 604 // ЭТАЛОН. Законодательство Респ. Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2019.

24. Об утверждении Государственной программы развития цифровой экономики и информационного общества на 2016–2020 годы [Электронный ресурс] : постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 23 марта 2016 г., № 235 // ЭТАЛОН. Законодательство Респ. Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2020.

25. О развитии цифровой экономики [Электронный ресурс] : Декрет Президента Респ. Беларусь, 21 дек. 2017 г. // ЭТАЛОН. Законодательство Респ. Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2018.

26. О дополнении и изменении Указа Президента Республики Беларусь [Электронный ресурс] : Указ Президента Респ. Беларусь, 13 июня 2018 г., № 236 // ЭТАЛОН. Законодательство Респ. Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2020.

27. О дополнении и изменении Указа Президента Республики Беларусь [Электронный ресурс] : Указ Президента Респ. Беларусь, 18 июня 2018 г., № 239 // ЭТАЛОН. Законодательство Респ. Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2020.

28. О Государственной программе инновационного развития Республики Беларусь на 2016–2020 годы [Электронный ресурс] : Указ Президента Респ. Беларусь, 31 янв. 2017 г., № 31 // ЭТАЛОН. Законодательство Респ. Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2020.

29. *Зубрицкая*, *И. А.* Анализ мирового опыта цифровой трансформации промышленности: институциональная модель / И. А. Зубрицкая // Цифровая трансформация. – 2019. – № 1 (6). – С. 21–35.

30. *Зубрицкая*, *И. А.* Модель экономической оценки цифровой трансформации обрабатывающей промышленности Республики Беларусь [Электронный ресурс] / И. А. Зубрицкая // Белорусский национальный технический университет. – Режим доступа: https://depository.belisa.org.by. – Дата доступа: 15.04.2020.

УДК 331.101

М. Е. Канасевич

Институт бизнеса БГУ, Минск, Беларусь, kanasevich@sbmt.by

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ В ОТДЕЛЕ ПРОДАЖ

Как известно, сотрудники – это 85 % успеха компании. В современных организациях внутрифирменная система мотивации работников направляется на поощрение производительности, качества труда, признание творчества, исполнительности и инициативы – всех тех качеств, которые способствуют эффективной деятельности и приводят к достижению стратегических целей. Поэтому проектирование правильной и эффективной системы мотивации работников, соответствующей современным условиям функционирования бизнеса, – одна из основных задач руководителей компаний.

Повысить эффективность, качество и результативность труда можно через познание структуры мотивов и потребностей персонала, через конкретные мероприятия по подчеркиванию значимости работника руководителем и по стимулированию на высокие результаты и качество труда, через улучшение информационной структуры, принятия и реализации управленческих решений, организацию действенного механизма мотивации труда персонала в организации.

В данной статье будут рассмотрены инструменты мотивирования сотрудников отделов продаж. При правильно выстроенной системе мотивации, отдел продаж в любой компании больше других стремится достигать результатов, а именно роста объемов реализации продукции и выручки. В начале разработки методов совершенствования системы мотивации, хотелось бы обозначить 6 принципов, на которых базируется мотивация менеджеров по продажам.

Первый принцип – прозрачность

Сотрудники должны в любой день месяца четко представлять, сколько они уже заработали. Для этого необходимо внедрить простые таблицы, которые будут обновляться ежедневно.

Второй принцип – тройные бонусы

В основе этого принципа мотивации отдела продаж лежит следующее: кто делает план, получает в три раза больше тех, кто его не делает. Разница в заработке между «лидерами» и «аутсайдерами» должна быть значительной.

Третий принцип – соблюдение зоны ответственности

Иногда менеджеры получают значительную прибавку за работу с клиентами, которых они привлекли давно. В этом случае компания банально переплачивает продавцу, что негативно влияет на его мотивацию.

Четвертый принцип – естественный отбор

В основе этого принципа лежит схема, в которой тот, кто выполняет план, получает зарплату выше, чем в среднем на рынке труда, а кто не выполняет – ниже рынка труда. Таким образом, компания мотивирует сотрудников на достижение лучших результатов, разрабатывая задания по планированию продаж.

Пятый принцип – быстрые деньги

Согласно этому принципу, при выполнении установленного, например, недельного плана менеджер может сразу забрать определенную сумму денег, не дожидаясь дня получения зарплаты.

Шестой принцип – большие пороги

Приведем пример системы мотивации по принципу «большие пороги» для наглядности:

– за выполнение 80 % плана менеджер не получает бонусы;

– за 80–100 % – плюс 45 % от оклада;

– за 100–120 % – плюс 65 % от оклада;

– более 120 % – плюс целый оклад.

При этом обращается внимание на то, что мотивации нет там, где нет контроля, отчетности, организованности и ответственности.

Работу отдела продаж всегда нужно оцифровывать. Для этого и необходимо, внедрить и вести отчетность – простые, но информативные формы, в которые каждый менеджер по продажам заносит результаты работы за определенные периоды.

Для роста выручки нужно знать текущие результаты работы отдела продаж. При правильно выстроенной системе мотиваций, отдел продаж в любой компании больше других стремится достигать результатов, а именно роста объемов продаж и выручки. Отсутствие измеримых показателей убивает конкурентную среду.

В случае отсутствия регулярных отчетов собственник и руководитель отдела продаж (РОП) управляют отделом исходя из своих ощущений. Часто эти ощущения далеки от реальности. Наличие исчисляемых показателей в отчетах покажет в правильном ли направлении двигается компания.

Плюсы внедрения полноценной системы отчетности:

1. Уверенность в правильности выбранного пути развития.
2. Менеджеры понимают, как своей работой влияют на общий результат компании.
3. Рост здоровой конкуренции в отделе продаж.
4. Мощный рост прибыли компании.

Когда речь идет об эффективном отделе продаж особое внимание стоит уделить организационным моментам. Правильная структура отдела продаж позволяет увеличить мотивацию и выручку.

Далее рекомендуется проверить, чем заняты менеджеры в рабочее время, как распределены их функции, как строится их рабочий день, это поможет найти то, что можно улучшить.

Следует обратить внимание на следующие 7 правил:

1. Директор компании не должен управлять менеджерами.
2. У одного руководителя отдела продаж должно быть не более 7 человек в непосредственном подчинении.
3. Функции и обязанности должны быть четко разделены между менеджерами – неправильно, когда все занимаются всеми задачами.
4. Прикрепите менеджеров к каналам продаж, чтобы один работал с розницей, другой с B2B и т. д.
5. Разделите между менеджерами клиентов по крупности или по отраслям.
6. Если у вас несколько продуктов возможно стоит распределить их между менеджерами.
7. Если вы работаете в нескольких регионах или на всю страну – разделите территории между менеджерами.

Мотивация отдела продаж может также включать «непопулярные» меры – штрафы. Существуют сотрудники принадлежащие к типу мотивации «От», на которых данная система сказывается положительно. Стоит учитывать, что злоупотребление штрафами может навредить кадровой политике. Важно помнить, что штрафы должны быть нематериальными и заранее оговоренными, и прописанными.

Почему нематериальными? Потому что материальные незаконны – они запрещены трудовым законодательством. Но при этом система материальной мотивации должна быть настроена так, что ленивый сотрудник сам себя накажет.

Поэтому в системе штрафов должны быть исключительно административные проступки: опоздание, нарушение требований дресс-кода, пренебрежение правилами внутреннего распорядка и т. д.

Система мотивации не должна быть ориентирована на показатели, которые никак не зависят от трудозатрат менеджера. Например, его бонус могут привязать к маржинальности товара или прибыли компании. На эти цифры продавец никак не влияет. Менеджер не устанавливает цены и не в состоянии контролировать все показатели, влияющие на прибыль. Соответственно, мотивация и результаты падают. Причинно-следственная связь между действием менеджера и результатом в виде бонуса должна быть понятна.

Во-вторых, нельзя относиться ко всем одинаково и «терпеть» слабых. «Выживание» в компании должно происходить по принципу теории Дарвина: сильный становится сильнее, слабый увольняется. Вкладывать ресурсы необходимо в тех менеджеров, которые дают сверхрезультаты. Это будет мотивировать остальных.

План продаж – обязательный инструмент в отделе продаж. Как правило продавцы не спеша реализовывают его в течение месяца. Нет никаких дополнительных бонусов, которые можно получить за более быстрое выполнение плана. А такая мотивация должна быть. Например, вы можете поставить задачу выполнить ежемесячный план за 2 недели. И назначить солидный бонус, который будет выплачиваться в день достижения результата. Практика показывает, что такая мотивация эффективна.

Следующий инструмент – воронка продаж. Каждый руководитель отдела продаж должен уметь настраивать в CRM воронку продаж в следующих 7 разрезах:

– по новым клиентам;
– текущим клиентам;
– продуктам;
– целевой аудитории;
– региону;
– сотрудникам.

Наравне с материальной мотивацией в компаниях должна работать мотивация нематериальная.

Например, система конкурсов – это одна из составляющих внутренней культуры компании. Приз за победу является материальной ценностью. Но все же конкурс больше стимулирует азарт, соревнование и стремление к победе, а не сам приз.

Для проведения конкурса и определения приза необходимо изучить мотивацию менеджеров: на каком уровне пирамиды Маслоу находятся сотрудники? У кого какая потребность? Можно использовать звания/номинации «Лучший продавец месяца», «Лучший продавец в категории» и т. д.

Примеры призов для мотивации менеджеров:

• медаль, фото на доске почета;
• ужин в ресторане на две персоны;
• полет на воздушном шаре;
• сертификат на покупку чего-то.

Это создает мотивацию продавать лучше, чтобы победить. Такая мотивация работает даже лучше, чем материальное поощрение.

Принцип создания конкурсов:

• они не должны повторяться;
• они нацелены на улучшение конкретного показателя;
• должна проводиться оценка эффекта от соревнования.

Виды конкурсов:

• краткосрочные;
• среднесрочные;
• долгосрочные.

Среднесрочные и долгосрочные обычно направлены на улучшение общей системы продаж, общих показателей. Краткосрочные – на улучшение каких-то конкретных показателей.

Ниже приведен список обязательных первичных действий для построения системы мотивации, которая приведет к улучшению качественных и количественных показателей в компании.

1. *Выбор правильной для компании стратегии продаж.* Необходимо выбрать стратегию, которая станет эффективной для компании на данном этапе: схлопывание, переход на новые ниши и рынки, увеличение объемов и эффективности работы, импортозамещение.

2. *Определение плана продаж.* Для того чтобы составить план продаж, надо четко понимать, какие показатели эффективности важно замерять, кто будет ответственным за достижение результата, и главное, каких целей вы хотите достичь.

3. *Постановка целей по технологии SMART.* Для того чтобы ускорить выполнение плана продаж, тем самым увеличить лояльность сотрудников, укрепить имидж компании необходимо построить эффективную систему планирования продаж: удержать лучших продавцов и помочь менеджерам поставить личные цели, которые сочетаются с целями компании. Для этого стоит применить технологию SMART.

4. *Задачи по встречам и звонкам.* Руководитель обязан составить ежедневный план работы менеджера по звонкам и встречам. Выполнение плана подлежит проверке.

5. *Создание эффективной структуры отдела продаж.* Успех в бизнесе во многом зависит от правильного построения отдела продаж, его структуры и распределения функций между менеджерами. РОП должен эффективно разделить обязанности, в зависимости от каналов продаж, видов продукта, географии, сферы бизнеса клиентов (b2b, b2c). Нельзя платить одинаково за новых и постоянных клиентов. Это демотивирует.

6. *Ежедневные совещания с менеджерами.* Одним из эффективных способов контроля за выполнением плана продаж является регулярное проведение совещаний с менеджерами. Они должны правильно организовываться, быть эффективными, проводиться регулярно, чтобы контролировать ежедневное выполнение плана продаж.

7. *Материальная система мотивации менеджеров.* Мотивация должна быть прозрачной и выстроена так, чтобы менеджеры хотели работать лучше и не хотели уйти к конкурентам. Используем принцип «больших порогов» и бонусов.

8. *Нематериальная система мотивации менеджеров.* В рамках данного проекта предлагается к внедрению система конкурсов. В предыдущем разделе был описан процесс проведения конкурсов в отделе продаж. Упоминалось о том, что приз за победу является материальной ценностью. Но сам конкурс больше про азарт, соревнование и стремление к победе, а не про приз. Например, можно ежемесячно определять победителя в номинации «Лучший менеджер месяца». Интересным будет приобретение «Кресла лидера». Если в кабинете менеджеров все кресла стандартно черные, то необходимо приобрести шикарное красное кожаное кресло, которое будет доставаться лучшему сотруднику месяца. Со временем гости офиса узнают суть происходящего, будут поздравлять счастливчика, шутить над остальными. Желание выделится, быть признанным – мотивирует.

Вот еще несколько идей мотивационных конкурсов:

1) Для подтягивания результатов в конце месяца (конкурс краткосрочная неделя).

Суть: кто за последнюю неделю все-таки выполнит план, тот получает определенный приз.

2) Для баланса результатов в начале месяца (50 % плана и суперприз).

Суть: 80 % отделов продаж присуща ситуация, когда полмесяца отдел раскачивается, потом начинает решать вопросы, чтобы выполнить план. Нужно создать конкурсную мотивацию сотрудников в начале месяца: тем, кто выполнит 50 % плана в начале месяца, назначить приз.

9. *Съемка корпоративного фильма.* Данный вид нематериальной мотивации сближает коллектив. Здесь важно не просто поставить сотрудников в кадр, а привлечь их к выбору темы, написанию сценария, к съемкам. Пусть фильм расскажет о компании, поможет заглянуть внутрь, проникнуться ценностями, познакомить с миссией компании. Если их нет, то пришло время их

создать. Можно снимать ролик на каждом корпоративном мероприятии. Каждый новый сотрудник может увидеть, что жизнь в компании не ограничивается задачами, проектами и совещаниями. Нужно ли говорить о том, что, имея качественный корпоративный контент вы формируете и поддерживаете имидж компании не только для сотрудников, но и при желании за ее пределами? Речь идет не только о потенциальных кандидатах, но и о партнерах, клиентах компании.

10. *Прослушивание звонков менеджеров.* В компаниях, где отсутствует контроль, есть место неуважению и обесцениванию компании, как места работы. На большинстве этапов заключения сделки общение с клиентом в основном ведется по телефону. Рекомендуется прослушивать разговоры менеджеров. В день нужно выборочно прослушивать по 2 разговора каждого менеджера.

11. *Анализ рабочего дня менеджера.* Для того чтобы настроить эффективную работу отдела продаж, важно знать все об организации труда ваших менеджеров: на что они тратят рабочее время, чем заняты, сколько сидят в социальных сетях, сколько говорят по телефону, какие вопросы решают, что делают для поиска новых и обслуживания текущих клиентов. Получить эти данные помогут карта рабочего дня и фотоотчет.

12. *Внедрение системы обучения и развития менеджеров.* Вкладываться стоит в тех, кто желает получать знания и готов их использовать в работе. В тоже время не стоит бояться растить кадры: «Вы не боитесь, что обучите менеджеров, и они уйдут в другую компанию? – Я больше боюсь, что я их не обучу, и они останутся». Здесь уместно привести данную цитату одного известного бизнесмена.

13. *Настройка системы подбора менеджеров.* От команды отдела продаж зависит судьба всей компании. Для того чтобы не ошибиться с его составом, необходимо организовать эффективный процесс подбора менеджеров.

14. *Использование разных стилей управления и методов мотивации.* Необходимо выбрать такой стиль управления, при котором менеджеры будут достигать целей и быстро выполнять задачи. Каждого сотрудника мотивировать индивидуально, используя технику «К – От».

В данной статье были предложены конкретные шаги по внедрению системы мотивации в отделах продаж различных компаний. Для создания успешной системы мотивации в компании необходимо внедрить не только материальную и нематериальную мотивации, а также выстроить организационную структуру, системы отчетности, контроля, планирования, обучения.

Список использованных источников

1. *Пугачёв*, *В. П.* Мотивация трудовой деятельности : учеб. пособие / В. П. Пугачёв. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 413 с.

2. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / И. И. Исаченко [и др.]. – М. : МГУП, 2013. – 103 с.

3. *Малиборская*, *И. Л.* Тендерные особенности мотивации персонала на разных этапах трудовой деятельности / И. Л. Малиборская / Вестн. Воронежского гос. техн. ун-та. – 2012. – Т. 8, № 10-2. – С. 178–180.

4. *Ковалинский*, *А. И.* Современные подходы к мотивации персонала / А. И. Ковалинский И. А. Кисельникова, Е. А. Поддубская // Инновационные процессы и корпоративное управление [Электронный ресурс] : материалы IX Междунар. заоч. науч.-практ. конф., Минск, 15–31 марта 2017 г. / Ин-т бизнеса и менеджмента технологий БГУ ; редкол.: В. В. Апанасович (гл. ред.), А. И. Ковалинский, Е. М. Минченко. – Режим доступа: https://elib.bsu.by/bitstream/123456789/173549/1/95-97.pdf. – Дата доступа: 01.10.2020.

УДК 336.64

Ю. Ю. Королев

Институт бизнеса БГУ, Минск, Беларусь, yykorolev@sbmt.by

РАСКРЫТИЕ В НЕФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ ИНФОРМАЦИИ О ГАРАНТИЯХ И ОБЕСПЕЧЕНИИ ЗАЩИТЫ ТРЕБОВАНИЙ РАБОТНИКОВ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕСОСТОЯТЕЛЬНОСТИ (БАНКРОТСТВА) ОРГАНИЗАЦИИ

Повышение роли нефинансовой отчетности компаний в контексте новых идей устойчивого развития и корпоративной социальной ответственности связано, в первую очередь, с утверждением на Саммите по Устойчивому развитию, прошедшему 25 сентября 2015 г., государствами-членами ООН списка из 17 Целей устойчивого развития (Sustainable Development Goals, SDG), которые определили шаги и усилия стран до 2030 г., направленные на ликвидацию бедности, борьбу с неравенством и несправедливостью, а также решение проблем, связанных с климатическими изменениями [6].

Несколько ранее, 6 декабря 2014 г., вступила в силу Директива Европейской комиссии 2014/95/EU о раскрытии нефинансовой и диверсифицированной информации некоторыми крупными компаниями и группами (Directive 2014/95/EU on disclosure of non-financial and diversity information, Директива 2014/95/EU), которая вносила правки в ранее действовавшую Директиву 2013/34/EU, регулирующую подготовку ежегодной финансовой отчетности, консолидированной финансовой отчетности и связанных с ними отчетов определенных типов компаний [7]. Цель директивы – повысить прозрачность деятельности компаний Европейского союза через раскрытие дополнительной нефинансовой информации.

Таким образом, рост роли и значения задач устойчивого развития бизнеса и корпоративной социальной ответственности, определенные упомянутыми выше документами ООН и ЕС, определили новое значение нефинансовой отчетности компании, которая формирует ее облик во внешней среде и является основным источником информации для инвесторов, клиентов и иных групп заинтересованных сторон.

Для придания нового импульса процессу подготовки и раскрытия нефинансовой информации в отчетности ст. 1 Директивы 2014/95/EU были определены требования по раскрытию информации, которые применяются к крупным компаниям, «представляющим интерес для общества» с количеством сотрудников более 500 человек. Компании, которые «представляют интерес для общества», определены ст. 2 Директивы 2014/95/EU и включают листинговые компании, акции которых обращающиеся на фондовых рынках ЕС, а также кредитные организации, страховые компании и другие организации, отнесенные к этой группе государствами-членами ЕС в зависимости от вида их деятельности, размера или количества сотрудников.

В соответствии со ст. 4 Директивы 2014/95/EU, государства-члены должны были внести соответствующие изменения в действующие нормативные правовые акты и обеспечить реализацию этих положений при подготовке отчетности уже за 2017 финансовый год.

Ст. 1 Директивы 2014/95/EU также предусматривает, что компании, на которые распространяется действие Директивы, должны раскрывать в отчете руководства, как минимум экологические, социальные аспекты и вопросы занятости, аспекты защиты прав человека, борьбы с коррупцией и взяточничеством. В частности, в части нефинансовой информации, отчетность компаний ЕС должна содержать:

а) краткое описание действующей бизнес-модели;

б) описание принятой политики в отношении вышеупомянутых аспектов, включая внедренные процедуры должной осмотрительности;

в) результаты применения политики;

г) существенные риски в отношении вышеупомянутых аспектов, возникающие в деятельности компании, охватывая, когда это уместно и применимо, виды деятельности, производимые продукты или оказываемые услуги, которые с высокой вероятностью могут вызвать существенные неблагоприятные последствия в вышеуказанных областях, а также информацию о том, какие шаги предприняты компанией по управлению этими рисками;

д) другие нефинансовые ключевые показатели эффективности в зависимости от специфики деятельности компании.

Директива 2014/95/EU предусматривает возможность самостоятельного выбора компаниями наиболее подходящей модели раскрытия отдельных аспектов нефинансовой информации. Компании могут использовать как национальные рамочные подходы и стандарты или общеевропейские, например, Систему экологического менеджмента и аудита (Eco-Management and Audit Scheme, EMAS), так и международные, такие как Глобальный договор ООН (UN Global Compact), Руководящие принципы предпринимательской деятельности в аспекте прав человека (Guiding Principles on Business and Human Rights), Руководящие принципы ОЭСР для многонациональных компаний (Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) Guidelines for Multinational Enterprises), Стандарт ISO 26000 (International Organisation for Standardisation's ISO 26000), Трехстороннюю декларацию принципов, касающихся многонациональных корпораций и социальной политики Международной организации труда (International Labour Organisation's Tripartite Declaration of principles concerning multinational enterprises and social policy), Руководство по отчетности в области устойчивого развития Глобальной инициативы по отчетности (Global Reporting Initiative), или другие признанные международные стандарты.

Как показывают исследования, на сегодняшний день в мире разработано около 20 различных стандартов раскрытия нефинансовой информации. Значительная часть компаний, публично раскрывающих свои нефинансовые результаты, готовят отчетность с использованием подходов и принципов, определенных Руководством по отчетности в области устойчивого развития Глобальной инициативы по отчетности (GRI) [3].

Руководство GRI за более чем 15 лет своего существования стало самым распространенным международным стандартом, определяющим требования к системе нефинансовой отчетности, в мире: его используют более 10 тыс. компаний или 72 % всех компаний, публикующих отчетность в области устойчивого развития, а 82 % из 250 крупнейших мировых компаний (Ford Motors, Shell, British Airways BT, Avon, Kesko, Siemens и др.) при подготовке своей отчетности в той или иной мере опираются на Руководство GRI.

Руководство GRI является практическим пособием по подготовке нефинансовых отчетов для компаний различных отраслей и размеров и содержит принципы определения содержания, стандартные показатели по экологическим, экономическим и социальным аспектам, характеризующие профиль компании и организацию ее менеджмента, а также 46 специфических количественных показателей в 10 отраслевых версиях с описанием методики их расчета.

В силу значимости и использования значительным числом компаний, нами исследована действующая редакция Руководства GRI G4, окончательная версия которого была представлена в мае 2013 г. [8]. Руководство GRI предполагает классификацию всех показателей на три категории: экономические, экологические и социальные. Первые две группы категорий детализированы по аспектам. Например, в категорию «Экономические» включены такие аспекты, как Экономическая результативность, Присутствие на рынках, Непрямые экономические воздействия, Практики осуществления закупок, а в категорию «Экологические» – Материалы, Энергия, Вода и др. Наиболее многочисленная категория «Социальные» содержит подкатегории, которые являются промежуточным звеном между категорией и аспектом:

– практика трудовых отношений и достойный труд;
– права человека;
– взаимодействие с обществом;
– ответственность за продукцию.

Нами были исследованы показатели GRI G4 категории «Социальная» подкатегории «Практика трудовых отношений и достойный труд», среди которых потенциально могли бы содержатся те из них, которые раскрывали бы информацию о гарантиях и обеспечении защиты требований работников в условиях экономической несостоятельности (банкротства) организации. Однако найти подобные показатели нам не удалось.

Нами также был исследован Перечень ключевых (базовых) показателей публичной нефинансовой отчетности (Перечень), содержащихся в проекте Постановления Правительства Российской Федерации «Об утверждении перечня ключевых (базовых) показателей публичной нефинансовой отчетности» (по состоянию на 27.03.2019 г.) [4], подготовленном Минэкономразвития России в соответствии с п. 2 ст. 5 проекта Федерального закона «О публичной нефинансовой отчетности» [5]. Совокупность всех 38-ми представленных в Перечне показателей разбита на 4 группы:

1. Экономические показатели.
2. Экологические показатели.
3. Социальные показатели.
4. Управленческие показатели.

Ниже в таблице представлены все 13 показателей группы «Социальные показатели», предусмотренные Перечнем.

Система показателей группы «Социальные показатели»
перечня ключевых (базовых) показателей публичной нефинансовой отчетности [4]

№	Показатели	Единица измерения
20	Среднесписочная численность работников	Чел.
21	Расходы на оплату труда всего В том числе льготы и социальные выплаты	Тыс. р.
22	Средняя заработная плата всего В том числе: по группам занятости	Тыс. р.
23	Расходы на мероприятия по охране труда всего В том числе: на одного работника	Тыс. р.
24	Расходы на организацию и проведение физкультурно-оздоровительных мероприятий	Тыс. р.
25	Численность пострадавших при несчастных случаях на производстве В том числе: с утратой трудоспособности на 1 рабочий день и более; со смертельным исходом	Чел.
26	Расходы на обучение работников всего В том числе: на одного работника (за исключением работников, имеющих инвалидность); на одного работника, имеющего инвалидность	Тыс. р.

Окончание таблицы

№	Показатели	Единица измерения
27	Доля работников, охваченных коллективными договорами, в среднесписочной численности работников	%
28	Число удовлетворенных обращений в суд в связи с трудовыми спорами	Ед.
29	Количество выявленных при проверке организации нарушений по вопросам соблюдения трудовых прав работников	Ед.
30	Количество зафиксированных случаев нарушений прав коренных малочисленных народов	Ед.
31	Количество внутренних корпоративных документов в организации о политике в отношении коренных малочисленных народов	Ед.
32	Количество трудоустроенных инвалидов в организациях	Чел.

Как и в случае с показателями GRI G4, в представленном выше списке отсутствуют показатели, раскрывающие информацию о гарантиях и обеспечении защиты требований работников в условиях экономической несостоятельности (банкротства) организации. Не удалось их обнаружить и в других группах показателей рассматриваемого Перечня.

Анализ некоторых других стандартов раскрытия нефинансовой информации, например, Стандарта ISO 26000, Руководящих принципов ОЭСР для многонациональных компаний, также показал отсутствие требований или показателей по раскрытию информации о гарантиях и обеспечении защиты требований работников в случае экономической несостоятельности (банкротстве) нанимателя.

Вместе с тем в нефинансовой отчетности компаний должна явно указываться информация о наличии дополнительных условий, мер, средств и инструментов у организации, гарантирующих и обеспечивающих защиту требований работников в случае ее экономической несостоятельности (банкротства) [1, 2]. Это информация может быть представлена системой показателей:

– о формировании и наличии на отчетную дату у организации специальных резервов (резервных фондов), предназначенных для осуществления выплат в случае экономической несостоятельности (банкротства) организации;

– максимальном периоде времени, предшествующем началу процедуры банкротства, в течение которого учитываются невыплаченная заработная плата и другие платежи в пользу работника, подлежащие защите самой организацией;

– максимальной сумме выплат в пользу работника, гарантируемых самой организацией в случае ее экономической несостоятельности (банкротства);

– видах выплат в пользу работника, помимо заработной платы, на которые распространяется действие гарантий организации и о др.

Включение в отчетность аспектов, раскрывающих информацию о гарантиях и обеспечении защиты требований работников в условиях экономической несостоятельности (банкротства) организации в нефинансовой отчетности, должно повысить эффективность принятия управленческих решений, улучшить репутацию бизнеса и повысить лояльность сотрудников.

Список использованных источников

1. *Королев*, *Ю. Ю.* Развитие экономико-правового института банкротства и механизмов обеспечения выплат и защиты интересов работников при экономической несостоятельности (банкротстве) нанимателя / Ю. Ю. Королев. – Минск : Ин-т бизнеса БГУ, 2020. – 267 с.

2. *Королев*, *Ю. Ю.* Раскрытие информации о гарантиях и обеспечении защиты требований работников в условиях экономической несостоятельности (банкротства) организации в нефинансовой отчетности / Ю. Ю. Королев // Бухгалтерский учет, анализ и аудит: история, современность и перспективы развития : материалы XIII Междунар. науч. конф. студентов, аспирантов, преподавателей, СПб., 24 окт. 2018 г. ; под ред. Н. А. Каморджановой [и др.]. – СПб. : СПбГЭУ, 2018. – С. 189–196.

3. Нефинансовая отчетность компаний: в погоне за успехом [Электронный ресурс] / Г. В. Аджиенко [и др.] // Чистые технологии и устойчивое развитие : информационный бюллетень. – 2017. – Вып. 2. – Режим доступа: https:// www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-ccass-newsletter-may-2017/$File/EY-ccass-newsletter-may-2017.pdf. – Дата доступа: 01.10.2018.

4. Об утверждении перечня ключевых (базовых) показателей публичной нефинансовой отчетности [Электронный ресурс] : проект Постановления Минэкономразвития России : по состоянию на 27.03.2019 г. // КонсультантПлюс. Россия / ЗАО «КонсультантПлюс». – М., 2019.

5. О публичной нефинансовой отчетности [Электронный ресурс] : проект Федерального закона Минэкономразвития России : по состоянию на 27.08.2018 г. // КонсультантПлюс. Россия / ЗАО «КонсультантПлюс». – М., 2019.

6. Программа развития Организации Объединенных Наций. Повестка дня в области Устойчивого Развития на период до 2030 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.by.undp.org/content/belarus/ru/home/post-2015/sdg-overview.html. – Дата доступа: 01.10.2018.

7. Directive 2014/95/EU of the European Parliament and of the Council of 22 October 2014 amending Directive 2013/34/EU as regards disclosure of non-financial and diversity information by certain large undertakings and groups [Electronic resource] // Official Journal of the European Union. – Mode of access: http://data.europa.eu/eli/dir/2014/95/oj. – Date of access: 01.11.2019.

8. GRI G4 Guidelines and ISO 26000:2010. How to use the GRI G4 Guidelines and ISO 26000 in conjunction [Electronic resource] // International organization for standardization. – Mode of access: https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso-gri-26000_2014-01-28.pdf. – Date of access: 01.10.2018.

УДК 338.24

Д. И. Максимовцов
Академия управления при Президенте Республики Беларусь,
Минск, Беларусь, d_maksimovtsov@avtacom.by

ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ АУТСОРСИНГА В СФЕРЕ НЕДВИЖИМОСТИ НА ПРИМЕРЕ БЕЛАРУСИ

Управление недвижимостью – это осуществление комплекса операций по эксплуатации зданий и сооружений в целях наиболее эффективного использования недвижимости в интересах собственника [1, с. 589]. Экономическая транзакция объектов недвижимости является источником экономического взаимодействия – будь то аренда помещения или собственный офис. Влияние объектов недвижимости на ценообразование и формирование себестоимости конечного продукта достаточно велико и зависит от компетентности управляющих специалистов, следовательно, эффективности управления.

Сегодня новой и целесообразной формой организации бизнеса выступает аутсорсинг – передача сторонней компании некоторой доли осуществляемых функций или даже полностью конкретный бизнес-процесс. Это дает возможность сконцентрироваться на стратегических и ключевых функциях предприятия, снизить издержки и повысить адаптированность к новым технологиям, обеспечить надежность и отказоустойчивость процессов, выполняемых аутсорсером. Аутсорсинг представляет собой современную модель инновационного предпринимательства, обеспечивающую дополнительные конкурентные преимущества. Их основным источником является использование материальных и нематериальных ресурсов других компаний для достижения успеха на рынке.

Аутсорсинг за рубежом развивается достаточно продолжительное время и рынок аутсорсинговых услуг уже сегодня оценивается во много миллиардов долларов. К сожалению, в Республике Беларусь этому направлению уделяется мало внимания, в отличие от стран Азии, Европы, Канады, США и иных государств, где в логистической области давно существует тенденция делегирования логистических функций третьей стороне частично или в полном объеме, и аутсорсинг логистических услуг использует подавляющее большинство компаний [2, с. 28].

До настоящего времени в гражданском законодательстве Республики Беларусь не выработано понятие договора аутсорсинга. Единственным нормативным документом, в котором содержится определение аутсорсинга в банковской практике, является письмо Национального банка Республики Беларусь от 31.12.2008 г. № 23-14/125 «О совершенствовании управления рисками, связанными с аутсорсингом в сфере финансовых услуг» [5, с. 11]. Ежегодно наблюдается значительный прирост объектов нежилой коммерческой недвижимости в нашей стране. Соответственно, возрастает потребность в делегировании определенных процессов управления в ходе создания и эксплуатации объектов недвижимости профильным компаниям-аутсорсерам. Согласно нашему исследованию, на сегодня большинство предприятий Республики Беларусь недостаточно осведомлены о специфике различных видов аутсорсинга и их преимуществах в эффективном управлении. Одна из причин, не дающая этому направлению развиваться нужными темпами, – нежелание белорусских предприятий доверить свой бизнес сторонним организациям и избегание их вовлечения в бизнес на долговременной основе [2, с. 28].

В сфере недвижимости можно выделить следующие виды аутсорсинга: IT-аутсорсинг и аутсорсинг бизнес-процессов. Аутсорсинг бизнес-процессов состоит в передаче специализированной организации определенных функций, которые не являются для компании главными, например, расчет заработной платы работников, маркетинг, клиринговые услуги, логистика. IT-аутсор-

синг – это передача узконаправленной организации полностью или частично функций, сопряженных с информационным обеспечением. Даже достаточно крупные компании, которые в настоящий момент нанимают десятки, а то и сотни специалистов, все чаще прибегают к помощи тех, кто предоставляет аутсорсинг IT-инфраструктуры. К примеру, эти услуги интересуют крупные предприятия, которые ведут на рынке очень широкий спектр работ, от создания архитектурной концепции и до управления уже построенным объектом. И это объяснимо, ведь с одним проектом команда вполне может справиться и самостоятельно, а если количество задач растет, то эффективнее использовать возможности сторонних компаний, осуществляющих IT-аутсорсинг. Это моделирование и внедрение компьютерных информационных систем, системная интеграция, разного характера информационное обслуживание [4, с. 54].

Необходимо отметить безусловные преимущества аутсорсинговых услуг в повышении эффективности управления недвижимостью для роста доходов собственника. Так, например, при снижении издержек эксплуатации объектов недвижимости возрастает их роль за счет более высокой специализированной компетенции фирмы-аутсорсера в технической эксплуатации недвижимости или клиринге. В свою очередь, собственник получает возможность освободить и оптимизировать финансовые и кадровые ресурсы за счет передачи работ по осуществлению неосновных, но требующих много усилий, задач и бизнес-процессов аутсорсеру.

Выделим некоторые положительные аспекты для собственников от использования аутсорсинга эксплуатации объектов недвижимости:

• работы по техническому обслуживанию объектов выполняются планомерно, непрерывно, а не по аварийному принципу;

• сокращаются затраты по техническому обслуживанию недвижимости;

• компания-аутсорсер предоставляет гарантию профессиональной ответственности и качества услуг по технической эксплуатации объектов недвижимости;

• уменьшаются накладные расходы, связанные со стоимостью организации и обслуживания рабочих мест, обучением сотрудников.

Однако стоит отметить, что уровень развития отечественного рынка аутсорсинга по эксплуатации недвижимости невысок. Развитию аутсорсинга в сфере управления недвижимым имуществом препятствует ряд факторов:

• недостаток подготовленных специалистов в этой сфере;

• слабая развитость законодательной базы в данной сфере управления недвижимостью;

• неразвитость вспомогательной и обслуживающей инфраструктуры;

• низкое качество услуг, предлагаемых потенциальными аутсорсерами – управляющими компаниями.

Ситуация, сложившаяся в Беларуси сейчас, тормозит процесс развития аутсорсинга в управлении недвижимостью, а именно – несовершенство законодательной базы и менталитет деловых отношений, который не заслуживает доверия. Эти факторы несут риск потери контроля над процессом, невыполнение обязательств и утечки информации, но можно прогнозировать их улучшение в обозримом будущем.

Согласно нашим исследованиям, перспективы развития аутсорсинга эффективного управления в сфере недвижимости Республики Беларусь очевидны. Это подтверждается присутствием на нашем рынке Международного холдинга «Чистый свет плюс», который сейчас оказывает аутсорсинговые услуги для более чем девятисот объектов недвижимости Беларуси и имеет штат около трех тысяч человек, в состав которого вошли первоклассные инженеры, техники и менеджеры. Кроме того, в Беларуси создана Бизнес-ассоциация «АКОН», куда входят компании, комплексно обслуживающие коммерческую и жилую недвижимость.

В кратко- и среднесрочной перспективах аутсорсинг позволит снизить финансовые издержки, а в долгосрочной – обеспечить прочные позиции на рынке за счет выпуска конкурентоспособной

продукции и предоставления высококачественных услуг, формирующих достойный имидж организации [3, с. 72]. Аутсорсинг, будучи перспективной современной технологией, становится сегодня неотъемлемым процессом в деятельности отечественных компаний. Уже в ближайшее время он прочно займет место в арсенале методов, используемых белорусскими организациями.

Для совершенствования системы аутсорсинга в Республике Беларусь необходимо обеспечить подготовку высококвалифицированных кадров в данной области, выработать единые стандарты законодательной базы и методики доверительного управления недвижимостью, повышать качество предоставляемых услуг в целях формирования у собственников желания сотрудничать с аутсорсерами.

Список использованных источников

1. *Асаул*, *А. Н.* Экономика недвижимости / А. Н. Асаул. – СПб. : Питер, 2007. – 624 с.

2. *Вакулич*, *Н. А.* Проблемы оценки стоимости белорусского бизнеса в сфере оказания логистических услуг / Н. А. Вакулич, Е. Н. Дубина // Инновационное развитие экономики: тенденции и перспективы. – 2015. – Т. 1. – С. 27–35.

3. *Долженко*, *Р. А.* Оценка экономической эффективности использования аутсорсинга / Р. А. Долженко // Труд и социальные отношения. – 2013. – № 12. – С. 60–74.

4. *Пастухов*, *А. С.* Аутсорсинг в управлении недвижимостью / А. С. Пастухов // Фундаментальные исследования. – 2007. – № 11. – С. 54–56.

5. *Стефанович*, *Л. И.* Рынок банковского аутсорсинга: проблемы и информационная закрытость / Л. И. Стефанович // Банк. вестн. – 2016. – № 8. – С. 10–15.

УДК 330.47

Г. Г. Малышев
Гродненский государственный университет имени Янки Купалы,
Гродно, Беларусь, german_sch16@mail.ru

ОСОБЕННОСТИ ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КОМПАНИИ НА ОСНОВАНИИ СКВОЗНОЙ АНАЛИТИКИ

Данная статья посвящена сквозной аналитике и ее постоянным метрикам, а также, вопросу как с помощью этого инструмента можно построить многие бизнес-процессы в рамках малого и среднего бизнеса интернет-торговли, розничной сети магазинов и т. д.

Сквозная аналитика – подход, который позволяет систематизировать и классифицировать показатели эффективности работы всего бизнеса в целом, а не только «e-commerce» торговли. Выделяют внешние и внутренние группы инструментов сквозной аналитики. Внешние, позволяют оценивать конкурентную среду, перегруженность рыночного сегмента или ниши, предполагаемые рекламные бюджеты и т. д. Внутренние, достаточно гибко и точно указывают на недочеты структуры построения отдела продаж, интернет-магазина, его удобства и гибкости настройки, как для сотрудников, так и для конечных покупателей. Это позволяет выявлять проблемы и определять пути для оптимизации работы бизнес – процессов компании.

В качестве примера, рассмотрим компанию, у которой 3 основных канала привлечения клиентов: сайт (интернет-магазин), телефонисты (call center), и менеджеры по продажам, которые в режиме реального времени консультируют на торговых объектах. Описанная модель привлечения клиентов представлена на рис. 1.

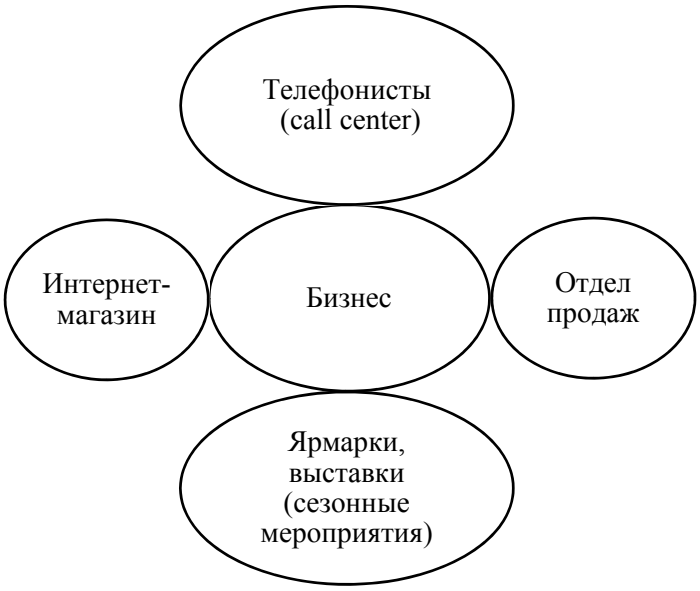


Рис. 1. Структура бизнеса в разрезе каналов привлечения клиентов

Размер каждого канала привлечения клиентов, пропорционален переменным или постоянным издержкам его содержания или организации. Далее рассмотрим по отдельности каждый канал привлечения клиентов и способы его измерения.

Телефония – существует ряд сервисов, которые позволяют отслеживать, передавать, записывать и осуществлять анализ каждого телефонного звонка. Главный показатель канала «отдел продаж» – это количество совершенных сделок или привлеченных клиентов. Ярмарки, выставки –

количество полученных контактов, заключенных сделок, продаж. Интернет-магазин – количество посещений, конверсии, проведенное на сайте время, количество кликов и переходов, эффективность интернет-рекламы [2].

Для того чтобы понять эффективность и правильность работы каждого канала привлечения клиентов необходимо изучать сводные данные в разрезе перехода клиента из одного канала в другой. Для этого результативнее всего использовать сквозную аналитику, а именно собирать все данные параллельно и выстраивать общие системы показателей и эффективности. Пример работы сквозной аналитики представлен на рис. 2.

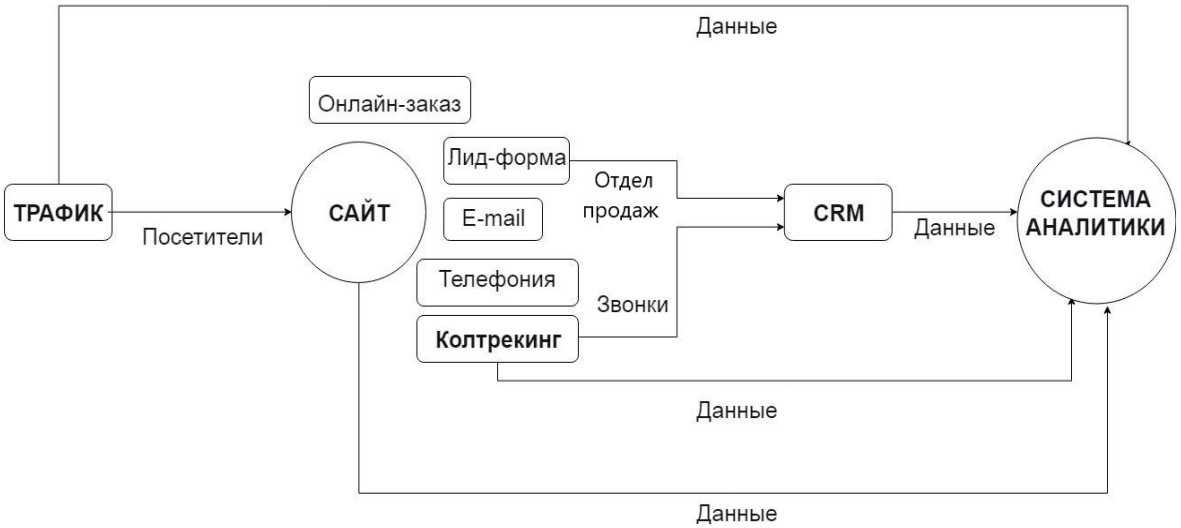


Рис. 2. Схема работы сквозной аналитики

Данная схема характеризует уникальность возможности построения адаптированной структуры бизнес-процессов, которая будет определять необходимость сокращения или увеличения того или иного канала привлечения клиентов.

Если интернет-магазин привлекает больше клиентов и как следствие прибыли, относительно других каналов, то логичным будет увеличение рекламного бюджета для привлечения потенциальных клиентов [1]. Для его оценки существует два дополняющих друг друга инструмента: Яндекс.Метрики и Google Analytics. Особенности использования этих инструментов представлены в таблице.

Сравнение Яндекс.Метрики и Google Analytics

Особенности Яндекс.Метрики	Особенности Google Analytics
Понятный и универсальный интерфейс, не перегруженный лишними деталями	Несколько режимов сегментации входящего трафика (стандартный и улучшенный)
Обновление данных практически в режиме реального времени (каждые 5 мин.)	Мощный функционал, большое количество различных режимов, фильтров и настроек (например, около 80 видов детализированных отчетов). Вместе с этим, интерфейс системы будет сложен для новичков
Возможность устанавливать и мониторить «цели» рекламной кампании	Возможность анализа статистики конкурентных сайтов
Сегментация трафика по различным источникам, анализ социо-демографической статистики посетителей сайта	Ограниченно бесплатная система

Окончание таблицы

Особенности Яндекс.Метрики	Особенности Google Analytics
Сегментация трафика по различным источникам, анализ социо-демографической статистики посетителей сайта	При исследовании белорусского трафика возможна значительная (20–40 %) погрешность
Возможность sms-доставки отчетов в случае технических неполадок на сайте системы	–
Отдельные отчеты переходов посетителей на сайт из систем контекстной рекламы	–

Для других каналов привлечения клиентов, предполагается любой удобный или доступный инструмент для анализа эффективности его работы.

Реализация сквозной аналитики для построения эффективной модели бизнес-процессов достигается автоматизированной синхронизацией через API протокол, путем обмена информацией между существующими подходами по сбору данных в каждом канале привлечения клиентов. Важно отметить, что при определенных навыках данные можно связать даже с таблицами Microsoft Excel и других инструментов анализа и сбора данных.

Сравнительный анализ эффективности использования модели бизнес-процессов, основанный на показателях работы сквозной аналитики, и без применения сквозной аналитики приведен на рис. 3.

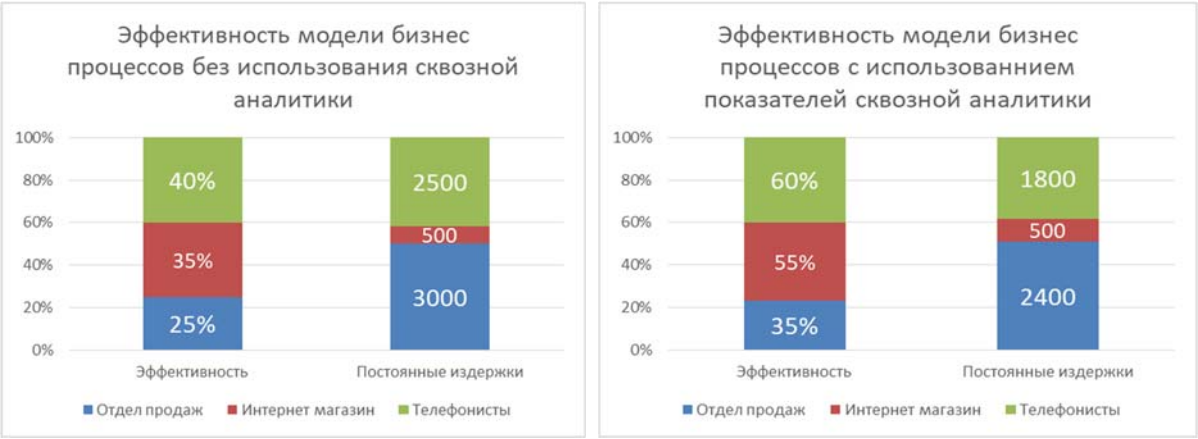


Рис. 3. Сравнительный анализ эффективности использования модели бизнес-процессов

Приведенные данные на рис. 3 свидетельствуют о важности проведения сравнительного анализа и подтверждают его абсолютную эффективность. Так, проведение сквозной аналитики позволило повысить эффективность бизнес-процесса в среднем на 20 % путем сокращения постоянных издержек на двух каналах привлечения клиентов на 30 %. В рассмотренном примере это удалось сделать за счет изменения основной части заработной платы в меньшую сторону, мотивировав сотрудников приводить клиентов и получать премиальную часть оплаты труда за каждую совершенную сделку.

Список использованных источников

1. SEOblog. Google метрика [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://seoblog.life/other/google-metrika.html. – Дата доступа: 25.09.2020.

2. PR-CY. Сравнение Яндекс.Метрики и Google Analytics [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://pr-cy.ru/lib/seo/Sravnenie-Yandeks-Metriki-i-Google-Analytics. – Дата доступа: 13.09.2020.

УДК 334.72

О. П. Микитюк[1], Т. С. Онисенко[2], К. В. Петренко[3]

[1, 2] *Киевский национальный университет имени Тараса Шевченко, Киев, Украина,*
[1] *mykytyuk_oks@ukr.net*, [2] *tonysenko@i.ua*
[3] *Национальный технический университет Украины «Киевский политехнический институт имени Игоря Сикорского», Киев, Украина, petrenko.katarina@gmail.com*

ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ КЛАСТЕРНЫХ СТРУКТУР В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ СРЕДЕ

Сегодня день одной из основных задач современной экономики является активизация инновационных процессов и, в перспективе, переход к инновационному развитию. Развитие инновационной инфраструктуры, укрепление конкурентоспособности и ускорение инновационной деятельности – такие тенденции позволяют противостоять глобальной конкуренции и иметь возможность отвечать требованиям национального и регионального развития.

Основными организационными формами инновационной инфраструктуры могут стать кластерные образования.

В отечественной научной литературе вопросы, связанные с принципами работы кластеров, освещаются в работах ученых З. С. Варналия, А. П. Гамашовой, И. Яненкова, К. В. Большой, Л. И. Долговой и др.

Экономика современного инновационно ориентированного общества основана не только на телекоммуникационных системах связи Интернет, но и на новых организационных формах. Такие формы появились на базе объединений, комплексов, превратились в кластеры и сетевые структуры. Формы и методы управления в таких структурах отличаются, но они всегда детерминированы конкретной цели [1, с. 186].

Кластеры охватывают большое количество предпринимательских структур, важных для конкурентной борьбы, а именно: поставщиков новых технологий и услуг, сырья, инфраструктуры, дополнительных продуктов и др. [2, с. 78]. Для всей экономики страны кластеры выполняют роль точек внутреннего продвижения. Они сконцентрированы по региональному принципу и открывают новые возможности в повышении конкурентоспособности местного бизнеса.

Фактически кластер является ничем иным как группой предприятий определенной отрасли (или смежных отраслей) с четко налаженной инфраструктурой. Данная инфраструктура облегчает предприятиям группы привлечение инвестиций, доступ к клиентам и квалифицированным трудовым ресурсам, предоставляет возможность получения знаний, ноу-хау и т. д. [3, с. 30].

Главная задача формирования и поддержки кластеров – повышение производительности труда, причем без больших финансовых вложений. Кластерный подход в формировании стратегии конкурентоспособности во многих странах мира занимает одно из ведущих мест. Главная особенность кластера заключается в том, что его деятельность основывается на принципах рыночного механизма. А он, в свою очередь, может быть эффективным только в случае, когда создается по инициативе самих предприятий для повышения своей конкурентоспособности, и субъекты предпринимательства приходят к осознанию необходимости объединения в кластер тоже самостоятельно.

Формирование структуры кластера предполагает осуществление нескольких операций по таким функциональным направлениям:

• технологический, предусматривающий выбор типа технологии. Это, в свою очередь, позволяет реализовать необходимые способы взаимодействия представителей фундаментальной науки и разработчиков комплексных технологических решений;

• организационно-производственный – выбор типа серийного производства, который должен быть создан на основе опытно-экспериментальных образцов продукции;

• маркетинговый – позволяет определить уровень возможного спроса на данную продукцию (услугу) или технологию, позиционирование данной группы предприятий на рынке, создание условий для работы с дилерами в системе маркетинговых сетей;

• инвестиционный – предполагает осуществление оценки перспективности проекта по созданию продукта (услуги) или технологии, определение всего набора организационных проектов и альтернативных вариантов единичных проектов, входящих в состав мегапроекта, оценку рисков каждого из проектов и каждого из этапов реализации отдельного проекта, постоянный анализ влияния устойчивости спроса на результат реализации проекта в зависимости от стоимости продукции.

Важно продуцировать институционально-организационный аспект формирования кластера. В частности, кластер по типовому варианту предусматривает соорганизацию как минимум четырех крупных технологических групп, которые создают его технологическую основу: прорывные научные лаборатории – исследовательские производства, на которых создаются основы новых технологий; центры разработки, на которых создаются макеты и образцы технологий для испытания на экспериментальных производствах; промышленно-технологические группы, способные осуществлять оснащение производства для изготовления серий; маркетинговые группы, способные продвигать новый тип продукции на рынок и формировать устойчивый спрос [4, с. 327].

Следует отметить, что данную классификацию можно использовать для осуществления практической кластерной политики, поскольку она предусматривает оценку кластеров с точки зрения долгосрочной конкурентоспособности с учетом их отраслевых характеристик (см. таблицу).

Типы инновационных кластеров

Тип инновационного кластера	Описание
Усеченный	Состоит из предприятий, между которыми существует технологическая взаимосвязь. Каждое из предприятий выполняет определенные функции, которые свойственны только ему (добыча ресурсов, обработка, обогащение и т. д.). Зачастую такие субъекты предпринимательства используют современные технологии, которые позволяют им производить продукт
Отраслевой	Кластер, объединяющий предприятия, которые производят типичные продукты и услуги без использования современных технологий, что влияет на уровень качества производимого продукта
Инновационно-отраслевой	В кластере объединены предприятия, которые активно внедряют в процесс производства продуктов и услуг инновационные технологии. Несмотря на необходимость постоянного обновления таких производственных технологий, предприятия не пренебрегают мероприятиями по улучшению качества продукции и дальнейшему внедрению инноваций
Проинновационный	Формирование данного кластера направлено на компиляцию информации об усовершенствовании технологий в целях улучшения конкурентных преимуществ предприятий, входящих в него
Инновационно-ориентированный	Кластер, который определяет промышленную, инвестиционную, социальную структуру региона. В пределах такого кластера могут группироваться предприятия в целях привлечения прогрессивных знаний, талантливых кадровых ресурсов и т. д. В то же время, именно такие кластеры являются основными потребителями венчурного капитала, который позволяет в дальнейшем производить исследования научного и прикладного характера

И с т о ч н и к: разработано авторами на основе [4, с. 328].

Следовательно, повышение производительности и активизация инновационной деятельности предприятий в рамках кластерных структур позволяет повышать конкурентоспособность региона и страны в целом. Среди характерных признаков современных кластеров следует назвать максимальную географическую близость, родство технологий, общность сырьевой базы, наличие инновационной составляющей. Принципами функционирования кластеров являются: экономическая самостоятельность и ответственность предпринимателей, наличие частной собственности, стабильность денежного обращения, конкуренция и свободное ценообразование [5, с. 330].

Опыт кластеризации в различных странах мира показал, что результаты этого процесса достаточно весомые и приводят к стимулированию регионального развития, росту занятости, росту бюджетных доходов, привлечению инвестиций и, в конечном итоге, росту валового национального продукта.

В то же время инновации и предпринимательство являются двигателями развития и роста кластеров. Большинство кластеров было сформировано в целях расширения цепей поставок, создания нового рыночного потенциала, или как реакция на сокращение персонала или закрытие компании. Хотя и на инновации, и на предпринимательство существенно влияют образовательные процессы и культурные нормы региона, их можно улучшить с помощью продуманных стратегий поддержки, которые может разработать и осуществить правительство.

Список использованных источников

1. *Воронина*, *Л. А.* Научно-инновационные сети в России: опыт, проблемы, перспективы / Л. А. Воронина, С. В. Ратнер. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 254 с.

2. *Porter*, *M. E.* Clusters and the New Economics of Competition / M. E. Porter. – Harvard Business Reviev, 1998.

3. *Ковтун*, *О. І.* Кластерний підхід до організації туристичного бізнесу в Україні / О. І. Ковтун // Інновації, тренди та перспективи індустрії гостинності : матеріали І Міжнар. наук.-практ. конф., м. Львів, 12 грудня 2019 р. – Львів : ЛТЕУ, 2019. – С. 26–32.

4. *Яненкова*, *І. Г.* Організаційно-управлінські ресурси інноваційного розвитку економіки: методологія та практика / І. Г. Яненкова. – Миколаїв : Вид-во ЧДУ імені Петра Могили, 2012. – 380 с.

5. *Варналій*, *З. С.* Конкурентоспроможність національної економіки: проблеми та пріоритети інноваційного забезпечення / З. С. Варналій, О. П. Гармашова. – К. : Знання України, 2013. – 387 с.

УДК 336.6

Е. М. Минченко[1], И. П. Деревяго[2]

[1] *Институт бизнеса БГУ, Минск, Беларусь, minchanka@sbmt.by*

[2] *Белорусский государственный университет, Минск, Беларусь, 1218ipd@gmail.com*

ФИНАНСОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ КАК МЕТОД СТИМУЛИРОВАНИЯ ЗЕЛЕНЫХ ИННОВАЦИЙ

Перспективным направлением, способствующим переходу к «зеленой» экономике и стимулированию экономического роста, является инновационное развитие экономики. В настоящее время потребность в инновациях становится все больше. В современных условиях, когда явно видна необходимость перехода от линейной модели экономики к «зеленой», стимулирующим механизмом выступают эко-инновации, важность внедрения которых невозможно игнорировать, в силу сложившейся экологической ситуации в мире.

Под экологическими инновациями понимают новые технологии, разработку новых товаров, способы организации процесса производства, программы, т. е. любые инновации, которые могут привести к снижению воздействия на окружающую среду, минимизации образующихся в процессе производства отходов, выбросов вредных веществ, сбросов.

Существуют основные отрасли, которые относятся к сектору чистых технологий и активно используют эко-инновации:

– зеленое строительство;

– альтернативный транспорт и логистика;

– возобновляемые энергетика, энергоэффективные решения и умные сети;

– управление водными ресурсами и отходами [1].

В главе 5 Стратегии в области охраны окружающей среды Республики Беларусь на период до 2025 г. (Решение коллегии Министерства природных ресурсов и охраны окружающей среды Республики Беларусь от 28.01.2011 г. № 8-Р) предусмотрены следующие направления деятельности, которые подразумевают разработку и внедрение экологических инноваций:

– создание организационных, экономических и правовых условий, повышающих ответственность товаропроизводителя за экологическую безопасность товара на всех этапах жизненного цикла, в том числе в его рециклинге и повторном вовлечении в гражданский оборот;

– развитие рынка экологических работ и услуг (консультационных, оценочных, аудиторских и др.);

– опережающее развитие научных исследований в области разработки наукоемких инновационных экологически эффективных и ресурсосберегающих технологий, экологических рисков и их интеграции в систему управления качеством окружающей среды и др.

Особенностью стимулирования разработки экологических инноваций является государственное регулирование инновационной деятельности. Задача государства состоит в том, чтобы создать условия для приоритетного внедрения экологически ориентированных инноваций, внедрение которых сопряжено с дополнительными издержками для потребителей, рисками, но помимо этого эко-инновации имеют по отношению к другим инновациям такие преимущества, как снижение воздействия на окружающую среду повышают не только экономические, но и социальные показатели организации.

В мировой практике используются различные пути стимулирования внедрения экологических технологий: введение природоохранных норм, правил, законодательных актов, предоставление субсидий на сокращение выбросов, налоговое стимулирование, реализация прав на загрязнение и др. [2]. При этом одним из важнейших факторов успешности инновационной деятель-

ности в области экологии является финансирование. В частности, Европейский союз в рамках зеленой инициативы (Green Deal) планирует потратить более 500 млн евро на реализацию зеленых проектов, включая зеленые инновации.

Финансирование может осуществляется в различной форме и из различных источников, определяя таким образом совокупность финансовых инструментов. От их выбора во многом зависит эффективность инновационной деятельности. Далее рассмотрим наиболее распространенные виды инструментов финансирования.

Инструментом государственного финансирование может выступать финансирование в рамках *научно-технических программ*, которое подразумевает выделение средств из республиканского бюджета, предусмотренных на научную, научно-техническую и инновационную деятельность, а также средств местных бюджетов, государственных целевых бюджетных фондов, а также инновационных фондов и внебюджетных источников.

Например, в Норвегии к подобного рода формату относятся государственные долгосрочные научно-исследовательские программы, в частности: ENERGIX – технологии для энергетики и повышения энергоэффективности национальной экономики, решения задач реструктуризации энергетического сектора и увеличения доли возобновляемых источников; PETROMAKS 2 – технологии для нефтегазодобывающей отрасли и оптимизации управления нефтяными ресурсами; HAVBRUK (AQUACULTURE) – технологии промышленного выращивания и переработки морепродуктов; KLIMAFORSK – исследование изменения климата и связанных с ним последствий для Норвегии (приоритетным направлением является исследование изменения климата в Арктике) [3].

Примером государственной финансовой поддержки инноваций в Республике Беларусь выступает Государственная программа инновационного развития Республики Беларусь на 2016–2020 гг. Одним из приоритетных направлений которой являлась энергетика, в том числе атомная энергетика, и энергоэффективность. Объем инвестиционных затрат на Исследование и разработку новых продуктов, услуг и методов их производства (передачи), новых производственных процессов за 2019 г. составил 4963,60 тыс. бел. р. [4].

Финансовым инструментом, который, как правило, не подразумевает возврата финансовых средств, и считается эффективным методом развития экоинноваций, является выделение *грантов* на выполнение проектов (например, Программа малых грантов в Республике Беларусь Глобального экологического фонда).

В мире достаточно широко используется при финансировании также *льготное кредитование*, например, «зеленых» проектов по переработке и вторичному использованию отходов (в США, Франции, Австрии, Финляндии); энергоэффективных и экологически чистых технологий (в США); развития ВИЭ (в Германии) [5]. Примером в Республике Беларусь может служить программа поддержки экологичных бизнесов ОАО «Банк развития Республики Беларусь».

Для инвестиционных проектов в области экоинноваций возможно использовать целевые кредитные программы, которые предусматривают упрощенную процедуру получения кредитов, более низкие процентные ставки, более длительный срок возврата заемных средств и т. п.

Важным является также привлечение частных инвестиций, направляемых на разработку и внедрение экоинноваций. Большинство стран мира стремится отойти от преимущественно государственного финансирования «зеленых» проектов и активно стимулирует привлечение частного капитала в данную сферу [6].

В Великобритании, например, на правительственном уровне с 2012 г. Функционирует Банк «зеленых» инвестиций (GIB), который для стимулирования частных инвестиций в инфраструктурные проекты, в том числе и «зеленые», использует такие инструменты и рычаги, как льготное

кредитование, прямые инвестиции в акционерный капитал компаний, финансирование через инвестиционный фонд, предоставление гарантий. В 2020 г. GIB выделил 2,9 млрд фунтов стерлингов и принял участие в финансировании более 250 проектов в области развития возобновляемых источников энергии [7].

Перспективным финансовым инструментом, который будет стимулировать продвижение экоинноваций, является *выпуск «зеленых» бондов* или *облигаций*. Средства от их реализации могут направляться на осуществление разработки экологических инноваций. Первые «зеленые» облигации были выпущены Европейским инвестиционным банком еще в 2007 г. под названием Climate Awareness Bonds и были предназначены для финансирования проектов в области альтернативных источников энергии и повышения энергоэффективности. Рынок «зеленых» облигации активно развивается – за последние пять лет рынок увеличился в 20 раз. В 2019 г. в мире выпущено «зеленых» облигаций на сумму 257,7 млрд долл. США, что на 51 % больше по сравнению с объемом выпуска 2018 г., свидетельствуют данные международной организации Climate Bonds Initiative (CBI).

Такой финансовый инструмент как *краудфандинг*, который пока не получил в Республике Беларусь должного развития для технологических проектов, может использоваться для стимулирования экоиинноваций. Крауфтфандинг подразумевает средств (как правило, через интернет) с нескольких доноров (инвесторы, спонсоры) для реализации проекта. Краудфандинг реализуется на основе платформ, где в публичном доступе размещаются проекты, которым требуется финансирование, а спонсоры могут перевести финансовые и нефинансовые средства на поддержку этих проектов. Наиболее популярными на мировом рынке являются краудфандинговые площадки Kickstarter.com и Indiegogo.com. В Республике Беларусь наиболее крупные платформы – это созданные в 2015 г. платформы Ulej (Улей) и Talaka (Талака). Среди размещенных проектов за все время наибольшее количество связано с литературой – больше 200 проектов, или 24 % всех проектов. 14 % всех проектов размещены в категории социальных, по 10% в категориях «Музыка» и «Дизайн» [8]. В настоящее время успешных проектов в области экоинноваций не было.

Источником финансирования экоинноваций могут выступать также *венчурные организации или фонды*. Согласно Закону Республики Беларусь от 10.07.2012 г. № 425-З (ред. от 11.05.2016 г.) «О государственной инновационной политике и инновационной деятельности в Республике Беларусь» основными направлениями деятельности венчурной организации являются:

– финансирование венчурных проектов;

– передача субъектам инновационной деятельности по договору лизинга оборудования, необходимого для осуществления инновационной деятельности;

– создание юридических лиц, осуществляющих инновационную деятельность;

– приобретение имущественных прав на объекты интеллектуальной собственности, результаты научно-исследовательских, опытно-конструкторских и опытно-технологических работ, передача в последующем этих прав субъектам инновационной деятельности, являющимся исполнителями венчурных проектов, на возмездной или безвозмездной основе;

– оказание управленческих, консультационных и иных услуг субъектам инновационной деятельности, являющимся исполнителями венчурных проектов.

В нашей стране классическим венчурным фондом является Российско-белорусский фонд венчурных инвестиций (RBF Ventures), учредителем которого выступает государственный Белорусский инновационный фонд (Белинфонд) и Российская венчурная компания (РВК). Однако на данный момент основные проекты финансируются в основном в IT-отрасли.

Примером фонда в европейских странах, который занимается инвестированием в экологически более чистые и ресурсосберегающие технологии, является Британский инновационный инвестиционный фонд (UK Innovation Investment Fund) и, в частности, подфонд Hermes Environmental Impact Fund.

Внедрение экологических инноваций, безусловно, приобретает большое значения для развития «зеленой» экономики. Важно на данном этапе стимулировать их разработку и внедрение с помощью применения эффективных финансовых инструментов. Несмотря на то что в стране уже разработаны программы, утверждены определенные нормативно правовые акты, которые регулируют правоотношения в сфере инвестирования в экологические проекты, ряд банков принимает участие в финансировании эко-проектов и др., использование таких перспективных инструментов для стимулирования экоинноваций, как «зеленые» облигации, краудфандинг, частные инвестиции сталкивается с рядом трудностей.

Список использованных источников

1. *Журба*, *М. О.* «Зеленые» инновации или эко-инновации / М. О. Журба // Экономика России в XXI век : сб. науч. тр. : в 2 т. – Томск, 2014. – С. 363–367

2. *Вавилонская*, *О. Н.* На пути к экоинновациям / О. Н. Вавилонская // Экологический вестн. – 2015. – № 3 (33). – С. 117–121.

3. *Медяник*, *Н. В.* Стимулирование экологических инноваций как приоритетное направление государственной политики в странах Европы / Н. В. Медяник // Гос. и муниципальное управление в XXI веке: теория, методология, практика. – 2015. – № 19. – С. 21–25.

4. Итоговый отчет по ГПИР за 2019 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.gknt.gov.by/deyatelnost/innovatsionnaya-politika/gpir/. – Дата доступа: 05.10.2020.

5. *Седаша*, *Т. Н.* Направления и инструменты финансирования «зеленых» проектов в концепции устойчивого развития экономики / Т. Н. Седаша, Е. Б. Тютюкина, И. Н. Лобанов // Экономика и управление. – 2019. – № 5. – С. 52–60.

6. *Bon-Gang*, *H.* Performance and improvement of green construction projects: Management strategies and innovations / H. Bon-Gang. – 2018. – 358 p.

7. Green Investment Group Progress Report 2020 Progress Report 2020 Accelerating the green transition [Electronic recourse]. – Mode of access: https://www.greeninvestmentgroup.com/ assets/gig/corporate-governance/GIG_ProgressReport_2020.pdf/. – Date of access: 05.10.2020.

8. *Пашнин*, *А. О.* Перспективы развития краудфандинга в Беларуси / А. О. Пашнин // Эпоха науки. – 2020. – № 22. – С. 167–174.

УДК 338.22.021

Г. А. Примаченок

Институт бизнеса БГУ, Минск, Беларусь, the_goddess@tut.by

СВОЙСТВА СОВРЕМЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ

Особенностью современного этапа функционирования и развития любой организованной структуры является ее способность в получении, переработке, адаптации к конкретным условиям и использовании информации. Однако влияние информационного ресурса на выработку технологии управления внутри фирменными бизнес-процессами и стратегии поведения любой организации во внешней среде имеет более глубокие и разносторонние последствия.

Информатизация общества, как длительный процесс его перестройки, повлек последовательные изменения в менеджменте, которые выразились не только в унификации и ускорении процессов обработки данных для корректировки или создания новых технологий управления. Прежде всего, эффективность деятельности любой организации в настоящее время включает в себя и эффективность использования информации. По этому поводу еще М. Портер заметил, что каждый создающий ценность вид деятельности имеет как физический компонент, так и компонент обработки информации.

Однако более существенными последствиями фундаментального процесса перехода на стадию информационного общества, является расширение возможностей организаций в процессах создания конечных продуктов и услуг и развития форм конкуренции. Именно эти изменения были учтены в экономической коцепции конкурентных преимуществ М. Портера [1, с. 107–133]. В предложенном им подходе деятельность организаций трансформируется через призму изменений в цепочке ценностей (уточним, что речь в данном случае идет о материально-вещественном традиционном аспекте категории ценность). Стадии этой цепочки различны в зависимости от особенностей конкретной организации и отражают технологические взаимозависимости осуществляемых ею видов деятельности. Но главное, информационные технологии определяют последовательность взаимосвязанных изменений, которые должен учесть менеджер при планировании стратегии организации. Эта стратегия должна отличаться свойством скоординированного согласования на всех этапах ее конструирования.

Сложность выработки стратегии в условиях реагирования на происходящие изменения связана с тем, что процесс информатизации последовательно затрагивает, как внутреннюю среду организации, так и ее внешнюю среду. В рассматриваемом подходе этот процесс обозначен, как трансформация цепочки ценности. Эта трансформация включает последовательность структурных изменений в конкретной отрасли, преобразования создаваемого конечного продукта или услуги вплоть до создания новых видов деятельности, изменение конкурентных преимуществ, а, следовательно, и отраслевой конкуренции. Однако выводы, которые можно сделать, применяя данную экономическую концепцию гораздо богаче по смыслу и объемней по социально-экономическим эффектам.

Для уточнения наметившихся трансформационных изменений детализируем рассматриваемую проблему по методологическим основаниям. Это позволит уточнить и обобщить системные свойства управленческих технологий. Взаимосвязанные трансформационные изменения, вызванные информационным бумом, вне зависимости от технологических и экономических сфер деятельности, в которых они применяются, от размеров бизнеса, можно подразделить на три типа изменений. Выделение этих типов экономически целесообразно, т. к. позволяет оценить величину и сферу локализации эффектов от применения той или иной управленческой технологии.

Первый тип изменений связан с преобразованиями объектного состава используемых ресурсов и технологий. Именно этот тип в большей степени поддается формализации и учету в рамках традиционного экономического анализа. Эффективность от проведения стандартных управленческих мероприятий зависит от интенсивности использования естественных ресурсов и материально-вещественных, производственных, финансовых, управленческих и информационных технологий, которые сопровождают процессы преобретения, распределения и использования этих ресурсов. При этом совокупный эффект первого типа слагается из двух различных по своей интенсивности и методу учета эффекта, различающихся возможностями оптимизации естественных традиционных ресурсов (их использование ограничено зонами взаимодополняемости и взаимозаменяемости).

Экономический эффект от интенсивного использования ресурсов организацией качественно отличается от того эффекта, который возникает при сопутствующем использовании различных видов технологий. Трансформация цепочки ценности по М. Портеру, как раз и отражает первый тип возникающего эффекта, вызванного изменениями объектного состава возможностей организации. Ограниченность естественных стандартных ресурсов предопределяет управленческие решения по формированию эффекта от снижения издержек и от роста разнообразия (дифференциации) продуктов и их потребительских свойств. Но, кроме повышения отдачи от ресурсного потенциала организации необходимо учитывать и другую составляющую первого типа изменений. Ею являются относительно неограниченные возможности от использования различных видов технологий, включая управленческие. Степень их относительной ограниченности основывается на пределах и перспективах инновационных процессов. Совокупный экономический эффект в этом случае характеризуется сложностью и различиями удельного веса вклада каждого из применяемых в организации видов технологий. Этот неравный результат возникает из различий в ценности применяемых технологий, формируемой на основе закономерностей функционирования тех сфер деятельности, технологии которых использует менеджер в ходе комбинирования и конструирования оперативных мероприятий и стратегии всей организации.

Совокупный экономический эффект от изменения объектного ресурсного состава и его использование с применением различных технологий зависит от действия механизма мультипликации-акселерации, запускаемого соотвествующим изменением технологии. Этот механизм основан на самоприумножении технологии (степени влияния технических достижений на самих себя). Кроме этого, дополнительным источником, увеличивающим экономический эффект первого типа, может стать, например, реализация избыточных ресурсов и технологий организации, возникших благодаря исключительным возможностям по созданию, обработке или использованию информации. Следовательно, менеджеры при планировании и конструировании оперативных и стратегических решений, направленных на повышение эффекта от интенсивного использования традиционных ресурсов (включая информацию), должны обладать возможностями и умениями по комбинированию различных видов технологий (не только материально-вещественных, но и финансовых, информационных, управленческих).

Второй тип свойств управленческих технологий завист от свойств субъектного компонента (профессиональных способностей менеджера), привлеченного к управлению бизнес-процессами организации. Выявленный в рамках формирования совокупного эффекта первого типа механизм мультипликации-акселерации способствовал росту взаимодействий, как внутри организаций, так и во внешней среде. Для объективного отражения такого системного расширения взаимодействий в экономическом анализе используются понятия материальных и нематериальных потоков (состоящих из источника, плеча и узлов). Однако организация, формирование и распространение различных материальных, нематериальных и информационных потоков породили проблему, связанную с трудностями установления границ анализируемых процессов и результатов, ввиду

их размывания. Это объективное размывание границ анализируемых объектов и процессов затрудняет и ограничивает применение традиционного экономического инструментария.

Поэтому в настоящее время целостность и отграниченность управляемых систем и подсистем, как абстрактный метод познания и анализа конечных и промежуточных результатов деятельности организации является продуктом усилий менеджера. Именно его субъективная интерпретация, как системы координат, так и включенных в нее комплекса объектов, ресурсов и технологий, служит основой для выявления источника (начала), определения внутренней и внешней ценности потока или их группировки, заключительной фазы.

Следовательно, экономическая значимость и ценность этих составляющих материальных, нематериальных и информационных потоков напрямую зависит от человеческого и интеллектуального капитала менеджера – разработчика управленческих технологий. Ценность этих технологий относительно высока, т. к. высока ценность специфического актива, собственником которого является автор технологии. Такой мененджер является не только обладателем специальных экономических знаний. Он обладает системными целостными знаниями экономической действительности и владеет навыком экономического мышления и комплексного междисциплинарного анализа.

Несомненно, в условиях роста информатизации экономики повышается спрос на знания по использованию современных цифровых технологий. Но необходимо учитывать тот факт, что нередко эти специфические знания приводят к фрагментарности анализа и игнорированию существенных его составляющих, а это, в свою очередь, может неоправданно повысить неопределенность зоны нахождения оптимального организационного поведения или исказить учет совокупных затрат и результатов деятельности организации.

Наконец, третий тип изменений инициирует определенный отграниченный социально-экономический эффект, основанный на особенностях связей между взаимодействующими элементами в рамках того производственно-экономического пространства, которое обособляется в границах управляемого бизнес-процесса (социальный капитал организации). Традиционный экономический анализ, оценивающий два предыдущих типа изменений, в качестве методологической предпосылки сохраняет гипотезу неоклассического подхода о горизонтальном равенстве всех экономических субъектов, задействованных в различных сферах деятельности. Однако связи в экономической системе характеризуются не только горизонтальным равенством возможностей, но и вертикальным неравенством социальных статусов и экономических прав, среди которых базовыми являются права собственности. Именно системное неравенство субъектов и их неравные наборы возможностей трансформируют однородное равновесное рыночное пространство экономических взаимодействий в неравновесное ассиметричное разноуровневое институциональное пространство, сегмент которого и обособляется в рамках реализации конкретной технологии управления бизнес-процессом.

В рамках сегмента институционального пространства организации менеджер использует ее институциональные ресурсы (пространство, время, административный ресурс, социальный статус, экономическая власть, регламентация, права собственности и др.). Благодаря их использованию также повышается ценность промежуточных и конечных продуктов и услуг организации. Однако использование этих ресурсов имеет особенности, связанные со свойствами институциональных ресурсов. Так традиционные экономические ресурсы отличает главное свойство – их редкость ограниченность, что и предопределяет методы их учета и анализа. Институциональные ресурсы, наоборот, часто в организациях присутствуют в избытке (например, административный ресурс), что существенно повышает общие экономические затраты. Особенностями отличается и комбинирование этих ресурсов. Так наращивание традиционных видов ресурсов организации зависит от эффекта масштаба, что и определяет предел их оптимизации. Наращивание институциональных ресурсов в организации часто не связано с внутри производственной ее деятельностью, поэтому оптимальный объем институциональных ресурсов, необходимых для эффективной деятельности, может быть не доступен. Так расширение набора прав собственности, которы-

ми располагает организация, без права остаточного контроля не имеет экономического предела (отношения собственности проявляются не в полном объеме).

Тот институциональный ресурс, который является внутри организационным управленческим продуктом, определяется как регламентация. Регламентация представляет собой совокупность внутри организационных норм, правил, стандартов и процедур, определяющих и ограничивающих деятельность членов организации. Этот ресурс является управленческим долгосрочным продуктом и ценность его зависит от учета всех ее свойств. К ним относятся: полнота учета и использования механизма социальной самоорганизации, степень скоординированности всех уровней, на которых реализуются наборы правил, инструкций и регламентов, создание условий для возможной свободы деятельности отвественных исполнителей и руководителей подразделений.

Институциональный эффект от использования институциональных ресурсов в случаях их игнорирования или неправильного учета существенно понизить экономические эффекты организации двух вышерассмотренных типов. При этом следует иметь ввиду, что информационные технологии могут повлиять на формы институциональных ресурсов, при этом не изменяя их ценности.

Таким образом, организационные управленческие технологии должны создаваться, учитывая все свойства, как объектов, включенных в бизнес-процессы, так и связей между элементами этих процессов. Главное, что эти технологии являются субъективным интеллектуальным продуктом профессионального менеджера, система ценностей, навыков, знаний и умений которого и влияет на социально-экономическую значимость и продуктивность той или иной управленческой технологии.

Список использованных источников

1. *Портер*, *М.* Конкуренция : пер. с англ. / М. Портер. – М. : Вильямс, 2005. – 608 с.

УДК 330.4

А. Ф. Проневич[1], Г. А. Хацкевич[2], М. В. Чайковский[3]

[1] *Гродненский государственный университет имени Янки Купалы, Гродно, Беларусь, pranevich@grsu.by*

[2] *Институт бизнеса БГУ, Минск, Беларусь, khatskevich@sbmt.by*

[3] *Белорусский государственный технологический университет, Минск, Беларусь, tchaikovski@belstu.by*

ТРУДОДОБАВЛЯЮЩИЙ НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКИЙ ПРОГРЕСС В КЛАССИФИКАЦИИ САТО – БЕККМАНА

Введение. Рассмотрим динамическую производственную функцию (ПФ)

$$Y = F(K, L, t), \tag{1}$$

где Y – выпуск продукции; K – капитал; L – труд; t – параметр времени из числового луча $\mathbf{R}_+ = [0; +\infty)$, каждое значение которого выражает определенный уровень научно-технического прогресса (НТП), а неотрицательная функция F является дважды непрерывно дифференцируемой на множестве $D = G \times \mathbf{R}_+$, экономическая область $G \subset \mathbf{R}_+^2 = \{(K, L) : K \geq 0,\ L \geq 0\}$.

Начиная с 1920-х гг., исследователи пытались понять в чем состоит НТП с точки зрения макроэкономической динамики, какие экономические показатели производственного процесса он оставляет неизменными относительно параметра t НТП, а какие – изменяет. Следуя работе [1, с. 233], НТП будем называть *N-нейтральным*, если при некоторой функции N имеет место тождество

$$N(AP_K, AP_L, MP_K, MP_L, E_K, E_L, MRTS_{LK}, \sigma, k) = 0, \tag{2}$$

где [2, с. 47–77] введены обозначения $AP_K(AP_L)$ – средняя производительность капитала (труда); $MP_K(MP_L)$ – предельная производительность капитала (труда); $E_K(E_L)$ – эластичность выпуска по капиталу (труду); $MRTS_{LK}$ – предельная норма технического замещения (труда капиталом); σ – эластичность замещения по Хиксу (труда капиталом); k – фондовооруженность труда.

Так, например, если в формуле (2) положено $N_1 = MRTS_{LK} - h(k)$, $N_2 = MP_K - h(AP_K)$ и $N_3 = MP_L - h(AP_L)$, где h – некоторая функция, то получаем соответственно нейтральный по Хиксу [3, с. 121–122], по Харроду [4, с. 22–27] и по Солоу [5] НТП. Наиболее полная классификация возможных форм НТП была предложена Р. Сато (R. Sato) и М. Беккмана (M. Beckmann) в работе [6]. Для динамических *линейно-однородных* ПФ (1) в зависимости от инвариантности относительно НТП различных соотношений между основными характеристиками ПФ введены различные возможные определения N-нейтральности НТП (рассмотрены 15 случаев) и получены, соответствующие им, аналитические представления динамических линейно-однородных ПФ (табл. 1).

Таблица 1

Классификация Сато – Беккмана нейтральности НТП для линейно-однородных ПФ

№	Тип N-нейтральности НТП	Аналитический вид ПФ
1	Нейтральный по Хиксу НТП $MRTS_{KL}(F) = h(L/K)$	$F(K,L,t) = A(t)\Phi(K,L)$
2	Нейтральный по Харроду НТП $MP_K(F) = h(Y/K)$	$F(K,L,t) = \Phi\big(K, A(t)L\big)$

Окончание табл. 1

№	Тип *N*-нейтральности НТП	Аналитический вид ПФ
3	Нейтральный по Солоу НТП $MP_L(F)=h(Y/L)$	$F(K,L,t)=\Phi\left(A(t)K,L\right)$
4	$MP_L(F)=h(Y/K)$	$F(K,L,t)=\Phi\left(K,L+A(t)K\right)$
5	$MP_K(F)=h(Y/L)$	$F(K,L,t)=\Phi\left(K+A(t)L,L\right)$
6	Нейтральность по анти-Хиксу I $MRTS_{KL}(F)=h(Y/K)$	$\varphi\left(\frac{F}{K}\right)+\frac{L}{F}=A(t)$
7	Нейтральность по анти-Хиксу II $MRTS_{LK}(F)=h(Y/L)$	$\varphi\left(\frac{F}{L}\right)+\frac{K}{F}=A(t)$
8	$MP_L(F)=h(L/K)$	$F(K,L,t)=A(t)K+\Phi(K,L)$
9	$MP_K(F)=h(K/L)$	$F(K,L,t)=A(t)L+\Phi(K,L)$
10	$\sigma(F)=h(L/K)$	$F(K,L,t)=A(t)K\exp\int\frac{dx}{x+B(t)\exp\int\frac{dx}{xh(x)}}\Big\vert_{x=\frac{L}{K}}$
11	$\sigma(F)=h(Y/K)$	$\frac{L}{K}=A(t)\exp\int\frac{dy}{y-B(t)\exp\int\frac{h(y)dy}{y}}\Big\vert_{y=\frac{F}{K}}$
12	$\sigma(F)=h(Y/L)$	$\frac{K}{L}=A(t)\exp\int\frac{dz}{z-B(t)\exp\int\frac{h(z)dz}{z}}\Big\vert_{z=\frac{F}{L}}$
13	$\sigma(F)=h\left(MRTS_{KL}(F)\right)$	$F(K,L,t)=A(t)K\exp\int\frac{dx}{x+h(B(t)x)}\Big\vert_{x=\frac{L}{K}}$
14	Нейтральный по Сато НТП $\sigma(F)=h\left(E_L(F)\right)$	$F(K,L,t)=\Phi\left(A(t)K,B(t)L\right)$
15	$MP_K(F)=h\left(MP_L(F)\right)$	Нет НТП

И с т о ч н и к: разработано авторами на основе [6].

В табл. 1 h и φ – произвольные непрерывно дифференцируемые функции, *F* и Φ – неотрицательные линейно-однородные непрерывно дифференцируемые функции, *A* и *B* – индексы НТП.

Типы НТП по классификации Сато – Беккмана в статье [7] были использованы для моделирования экономического роста США, Японии и Германии, и сгруппированы в соответствии со следующими пятью категориями: продуктоувеличивающий НТП, капиталодобавляющий НТП, трудодобавляющий НТП, фактороубывающий НТП, капитало- и трудодобавляющий НТП. В данной работе типы нейтральности НТП по классификации Сато – Беккмана обобщены на случай, когда ПФ не обязательно являются линейно однородными, а также, рассмотрены новые случаи (не приведенные в классификации Сато – Беккмана) нейтральности НТП, учитывающие трудодобавляющий НТП. Способ нахождения аналитических видов динамических ПФ (1)

основан на решении уравнений в частных производных первого порядка методом характеристик. Статья продолжает исследования авторов [8–15] по выделению аналитических классов ПФ, обладающих заданными экономико-математическими характеристиками.

Основные результаты. Обобщим первые 9 типов нейтральности НТП в классификации Сато – Беккмана на случай, когда ПФ не обязательно является линейно-однородной, т. е. на общий случай задания динамической ПФ, а также, добавим ряд случаев *N*-нейтральностей НТП (случаи 16–18), рассмотренных в более поздней работе М. Беккмана [16] (табл. 2).

Таблица 2

Обобщенная классификация Сато – Беккмана нейтральности НТП

№	Тип *N*-нейтральности НТП	Аналитический вид ПФ
1	Нейтральный по Хиксу НТП $MRTS_{KL}(F) = h(L/K)$	М. Беккман [16] $F(K,L,t) = \Psi\left(\Phi(K,L),t\right)$
2	Нейтральный по Харроду НТП $MP_K(F) = h(Y/K)$	Й. Моримото [17] $F(K,L,t) = \Phi\left(K,\Psi(L,t)\right)$
3	Нейтральный по Солоу НТП $MP_L(F) = h(Y/L)$	М. Беккман [16] $F(K,L,t) = \Phi\left(\Psi(K,t),L\right)$
4	$MP_L(F) = h(Y/K)$	$F(K,L,t) = \Phi\left(K,L+K\Psi(K,t)\right)$
5	$MP_K(F) = h(Y/L)$	$F(K,L,t) = \Phi\left(K+L\Psi(L,t),L\right)$
6	Нейтральность по анти-Хиксу I $MRTS_{KL}(F) = h(Y/K)$	$\varphi\left(\frac{F}{K}\right) + \frac{L}{F} + \psi(F,t) = 0$
7	Нейтральность по анти-Хиксу II $MRTS_{LK}(F) = h(Y/L)$	$\varphi\left(\frac{F}{L}\right) + \frac{K}{F} + \psi(F,t) = 0$
8	$MP_L(F) = h(L/K)$	$F(K,L,t) = \Phi(K,L) + \Psi(K,t)$
9	$MP_K(F) = h(K/L)$	$F(K,L,t) = \Phi(K,L) + \Psi(L,t)$
16	$LMP_L(F) = h(F)$	М. Беккман [16] $F(K,L,t) = \varphi\left(L\psi(K,t)\right)$
17	$E_L(F) = h(L)$	М. Беккман [16] $F(K,L,t) = \varphi(K,t)\psi(L)$
18	Нейтральный по Беккману НТП $\sigma(F) = h\left(\frac{K}{L} MRTS_{KL}(F)\right)$	М. Беккман [16] $F(K,L,t) = \Psi\left(\Phi\left(A(t)K,L\right),t\right)$

И с т о ч н и к: разработано авторами, в том числе на основе [16] и [17].

В табл. 2 h, φ, ψ, F и Ψ – произвольные непрерывно дифференцируемые функции, Φ – некоторая линейно-однородная непрерывно дифференцируемая функция, A – индекс НТП.

Дополним классификацию Сато – Беккмана, представленную в табл. 1 и 2, новыми случаями нейтральности (табл. 3), которые учитывают трудодобавляющий НТП. При этом в целях установления аналитических форм ПФ используем методом характеристик решения уравнений в частных производных.

Таблица 3

Дополнение классификации Сато – Беккмана нейтральности НТП случаями, учитывающими трудодобавляющий НТП

№	Тип *N*-нейтральности НТП	Аналитический вид ПФ
19	$LMP_L(F) = h(F / K)$	$F(K,L,t) = \Phi\left(K, \ln L + K\Psi(K,t)\right)$
20	$KMP_K(F) = h(F)$	$F(K,L,t) = \varphi\left(K\psi(L,t)\right)$
21	$E_L(F) = h(K)$	$F(K,L,t) = \Psi(K,t)\exp\left(h(K)\ln L\right)$
22	$E_L(F) = h(F / K)$	$F(K,L,t) = K\psi\left(\ln L + \varphi(K,t)\right)$
23	$E_K(F) = h(K)$	$F(K,L,t) = \varphi(L,t)\psi(K)$
24	$E_K(F) = h(L)$	$F(K,L,t) = \Psi(L,t)\exp\left(h(L)\ln K\right)$
25	$E_K(F) = h(K / L)$	$F(K,L,t) = \varphi(K / L)\psi(L,t)$
26	$E_K(F) = h(F / K)$	$F(K,L,t) = \Phi\left(K, \Psi(L,t)\right)$
27	$E_K(F) = h(F / L)$	$F(K,L,t) = L\psi\left(\ln K + \varphi(L,t)\right)$

И с т о ч н и к: разработано авторами.

В табл. 3 h, φ, ψ, F и Ψ – произвольные непрерывно дифференцируемые функции, Φ – некоторая линейно-однородная непрерывно дифференцируемая функция.

Заключение. В статье приведена классификация Сато – Беккмана нейтральности НТП для линейно-однородных ПФ (табл. 1). Классификация Сато – Беккмана обобщена (табл. 2) и дополнена новыми условиями нейтральности НТП, учитывающими трудодобавляющий НТП (табл. 3), на общий случай аналитического задания динамической ПФ. Полученные в работе результаты могут быть использованы при моделирования реальных производственных процессов, учитывающих трудодобавляющий НТП.

Список использованных источников

1. *Ашманов*, *С. А.* Введение в математическую экономику / С. А. Ашманов. – М. : Наука, 1984. – 296 с.
2. Клейнер, Г. Б. Производственные функции: теория, методы, применение / Г. Б. Клейнер. – М. : Финансы и статистика, 1986. – 239 с.
3. *Hicks*, *J. R.* The theory of wages / J. R. Hicks. – London : Macmillan, 1932. – 247 p.
4. *Harrod*, *R. F.* Towards a dynamic economics / R. F. Harrod. – London : Macmillan, 1948. – 169 p.
5. *Solow*, *R. M.* Technical progress, capital formation, and economic growth / R. M. Solow // The American Economic Review. – 1962. – Vol. 52 (2). – P. 76–86.
6. *Sato*, *R.* Neutral inventions and production functions / R. Sato, M. J. Beckmann // The Review of Economic Studies. – 1968. – Vol. 35 (1). – P. 57–67.
7. *Beckmann*, *M. J.* Aggregate production functions and types of technical progress: a statistical analysis / M. J. Beckmann, R. Sato // The American Economic Review. – 1969. – Vol. 59, № 1. – P. 88–101.
8. *Khatskevich*, *G. A.* On quasi-homogeneous production functions with constant elasticity of factors substitution / G. A. Khatskevich, A. F. Pranevich // Journal of Belarussian State University. Economics. – 2017. – № 1. – P. 46–50.
9. *Хацкевич*, *Г. А.* Квазиоднородные производственные функции единичной эластичности замещения факторов по Хиксу / Г. А. Хацкевич, А. Ф. Проневич // Экономика, моделирование, прогнозирование. – 2017. – Вып. 11. – С. 135–140.

10. *Хацкевич*, *Г. А.* Двухфакторные производственные функции с заданными эластичностями выпуска и производства / Г. А. Хацкевич, А. Ф. Проневич, В. Ю. Медведева // Бизнес. Инновации. Экономика. – 2017. – Вып. 1. – С. 110–119.

11. *Khatskevich*, *G. A.* Production functions with given elasticities of output and production / G. A. Khatskevich, A. F. Pranevich // Journal of Belarussian State University. Economics. – 2018. – № 2. – P. 13–21.

12. *Khatskevich*, *G.* Analytical forms of productions functions with given total elasticity of production / G. Khatskevich, A. Pranevich, Y. Karaleu // Advances in Intelligent Systems and Computing. – 2019. – Vol. 1052. – P. 276–285.

13. *Хацкевич*, *Г. А.* Двухфакторные производственные функции с заданной предельной нормой замещения / Г. А. Хацкевич, А. Ф. Проневич, М. В. Чайковский // Экономическая наука сегодня. – 2019. – Вып. 10. – С. 171–182.

14. *Проневич*, *А. Ф.* Голотетичные производственные функции по линейному экзогенному научно-техническому прогрессу / А. Ф. Проневич, Г. А. Хацкевич // Многомерный статистический анализ, эконометрика и моделирование реальных процессов : тр. X Междунар. школы-семинара ; под ред. В. Л. Макарова. – М. : ЦЭМИ РАН, 2020. – С. 120–122.

15. *Проневич*, *А. Ф.* Научно-технический прогресс и нейтральность по Хиксу, Харроду и Солоу: генезис, построение и обобщение / А. Ф. Проневич, Г. А. Хацкевич // Белорус. экон. журнал. – 2020. – № 3. – С. 87–105.

16. *Beckmann*, *M. J.* Invariant relationships for homothetic production functions / M. J. Beckmann // Production theory: proceedings of an International seminar held at the university of Karlsruhe. May-July 1973. Lecture notes in Economics and mathematical systems: mathematical economics. – 1974. – Vol. 99. – P. 3–20.

17. *Morimoto*, *Y.* Neutral technical progress and the separability of the production function / Y. Morimoto // The Economic Studies Quarterly. – 1974. – Vol. 25, № 3. – P. 66–69.

2. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И СИСТЕМЫ В БИЗНЕСЕ

УДК 519.24:004.89

Е. В. Братковский

ОАО «Белинвестбанк», Минск, Беларусь, zhenya.bratkovskiy@mail.ru

ИННОВАЦИОННЫЙ МЕТОД ОЦЕНКИ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ КРЕДИТОПОЛУЧАТЕЛЕЙ НА ОСНОВЕ НЕЙРОННОЙ СЕТИ

В условиях растущей конкуренции на рынке розничных банковских услуг банки вынуждены искать более эффективные пути привлечения новых платежеспособных клиентов, стараясь при этом минимизировать расходы. Традиционный метод оценки физических лиц экспертным путем теряет свою эффективность по мере увеличения объемов розничного кредитования. С развитием бизнеса необходимо внедрять инновационные методы для эффективной организации бизнес-процесса.

Рис. 1. Общая схема бизнес-процесса кредитования [1, с. 41]

В большинстве банков Республики Беларусь для оценки платежеспособности потенциальных кредитополучателей уже применяется кредитный скоринг, который представляет собой модель, на основе которой по анализируемым характеристикам кредитополучателей вычисляется вероятность невыполнения ими кредитных обязательств (вероятность дефолта).

В последнее время стали популярными скоринговые системы на основе искусственной нейронной сети. Искусственная нейронная сеть – математическая модель, а также ее программное или аппаратное воплощение, построенная по принципу организации и функционирования биологических нейронных сетей – сетей нервных клеток живого организма. Она представляет собой систему соединенных и взаимодействующих между собой простых процессоров (искусственных нейронов) [2]. Нейронные сети не программируются в привычном смысле этого слова, они обучаются. Возможность обучения – одно из главных преимуществ нейронных сетей перед традиционными алгоритмами. Технически обучение заключается в нахождении коэффициентов связей между нейронами. В процессе обучения нейронная сеть способна выявлять сложные зависимости между входными и выходными данными, а также выполнять обобщение. Это значит,

что в случае успешного обучения нейронная сеть сможет вернуть верный результат на основании данных, которые отсутствовали в обучающей выборке, а также неполных и/или «зашумленных», частично искаженных данных [2]. Процедура обучения является итерационной. Это значит, что все примеры из обучающей выборки подаются на вход нейронной сети много раз, сохраняя при этом одинаковую последовательность примеров на каждой итерации.

Выделяют три парадигмы обучения: с учителем, без учителя (самообучение) и смешанная. В первом способе обучения известны правильные ответы к каждому входному примеру, а веса подстраиваются так, чтобы минимизировать ошибку. Обучение без учителя позволяет распределить образцы по категориям за счет раскрытия внутренней структуры и природы данных. При смешанном обучении комбинируются два вышеизложенных подхода.

Наибольшее распространение получили нейронные сети, обучаемые с учителем, а среди них – многослойный персептрон.

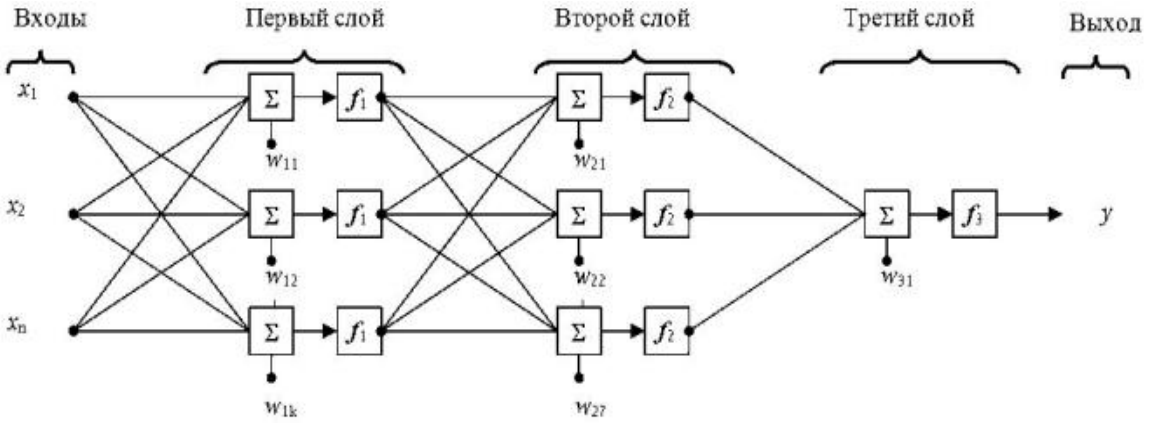


Рис. 2. Пример трехслойной нейронной сети [3, с. 253]

Трехслойная сеть, показанная выше, имеет n входов, входной слой (слой 1 с k нейронами), скрытый слой (слой 2) и выходной слой (слой 3 с одним нейроном). Для того чтобы определить нейронную сеть, необходимо задать количество слоев сети, количество нейронов в каждом слое, выбрать функции активации f, а затем в процессе обучения нейронной сети найти оценки векторов весовых коэффициентов w [3, с. 253].

Одно из главных преимуществ многослойного персептрона – это возможность решать алгоритмически неразрешимые задачи или задачи, для которых алгоритмическое решение неизвестно, но для которых можно составить репрезентативный набор примеров с известными решениями. При обучении нейронная сеть за счет своего внутреннего строения выявляет закономерности в связях входных и выходных параметров, тем самым аккумулируя полученный опыт на обучающей выборке.

Для разработки алгоритмов кредитного скоринга на основе нейронной сети необходима историческая выборка данных – так называемая обучающая выборка. От репрезентативности этой выборки зависит точность оценок параметров модели скоринга и эффективность (предиктивная мощность) скорингового алгоритма. Для построения скоринговой модели используется выборка о клиентах, их характеристиках и вариантах исходов, отвечающая следующим минимальным параметрам:

– объем выборки не менее 500 клиентов;

– период выборки не менее 2 лет;

– выборка в отношении физических лиц должна содержать сведения о возрасте, профессии, доходе кредитополучателя, стаже работы, доходе супруга (супруги), наличии жилья и др.

Как правило, выборка не должна содержать нестандартные случаи (аномально большие суммы кредита, клиенты с нестандартными условиями погашения и др.). Далее строится скоринговая карта, включающая 10–20 показателей. С использованием статистических методов и экспертного суждения работников банка значения числовых показателей разбиваются на диапазоны, а для текстовых показателей вводятся правила классификации, т. е. правила отнесения к тому или иному диапазону значений. Обучающая выборка состоит из следующих данных:

– не менее 50 % от числа клиентов, по которым наступил дефолт;

– клиентов, по которым дефолт наступил, и клиентов, по которым дефолт отсутствовал, в соотношении 1 к 1 с постепенным увеличением числа клиентов, по которым дефолт отсутствовал, для выявления оптимального соотношения.

При обучении в целях получения нескольких моделей должны быть заданы различные параметры по количеству итераций и нейронов в скрытом слое. Для оценки качества обучения полученной модели осуществляется ее валидация на разных контрольных выборках:

– на произвольной выборке, состоящей из клиентов, участвовавших и не участвовавших в обучении модели;

– выборке, состоящей только из клиентов, не участвовавших в обучении модели, в том числе клиентов, которые не использовались в обучающей выборке и по которым наступил дефолт.

Основная задача валидации модели состоит в достижении на произвольной выборке наилучшего соотношения максимального процента верно угаданных клиентов, по которым отсутствует дефолт, и максимального процента верно угаданных клиентов, по которым наступил дефолт, и получении при этом наиболее близких значений показателей на обучающей выборке и на произвольной. Для оценки качества модели используются критерий Колмогорова-Смирнова и коэффициент GINI. Не реже одного раза в год рекомендуется тестировать скоринговую модель на предмет адекватности результатов оценки историческим данным о фактах реализации кредитного риска и размере понесенных убытков.

Нейронные сети могут выявлять сложные, нетривиальные связи между входными и выходными переменными, что позволяет существенно повысить эффективность принимаемых решений, сократить время рассмотрения заявок на кредиты, снизить влияние человеческого фактора. Автоматизация такой рутинной процедуры, которой является оценка платежеспособности физических лиц, позволит банкам оптимизировать свои расходы, а освободившиеся трудовые и финансовые ресурсы направить на решение иных задач. Однако необходимо понимать, что внедрение «сырой» скоринговой системы на основе нейронной сети не позволит мгновенно достичь желаемого результата. Для построения модели на основе нейронной сети под нужды конкретного банка требуется выполнить детальную настройку внутренних элементов и связей между ними, включая обучение на различных выборках. При некачественной настройке нейронной сети можно в итоге получить большой процент ложных (неправильных) решений о выдаче кредитов. Даже в крупнейших банках Республики Беларусь (в частности, ОАО «Белинвестбанк») в основном такая организация бизнес-процесса: заявки лишь на некоторые кредитные продукты (экспресс-кредит и др.) обрабатываются скоринговой системой, при этом большая часть кредитных заявок обрабатывается верификаторами и андеррайтерами. Несмотря на некоторые недостатки, в ОАО «Белинвестбанк» после внедрения скоринговой системы на основе нейронной сети удалось сократить время на рассмотрение заявок по некоторым видам кредитования с нескольких дней до 10 мин.

В нынешнее время скоринговые модели на основе нейронной сети также могут применяться и в случаях, когда требуется оценить вероятность отклика клиента на предлагаемые ему банковские продукты. Например, стоит ли звонить и предлагать клиенту новый банковский продукт или

с высокой степенью вероятности клиент не заинтересуется предложением банка. Внедрив инновационные технологии (скоринг на основе нейронной сети, биометрию и др.) в свои бизнес-процессы, можно повысить качество предоставляемых услуг, а также значительно расширить клиентскую базу, особенно в случае использования технологий, которые еще не внедрены у конкурентов.

Список использованных источников

1. *Ткачев*, *А. И.* Системы кредитного скоринга. Матричный подход / А. И. Ткачев, А. В. Шипунов // Банковский вестн. – 2019. – № 10/675. – С. 41.

2. Нейронная сеть [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ru.wikipedia.org/wiki/Нейронная_сеть. – Дата доступа: 06.10.2020.

3. *Яцко*, *В. А.* Разработка модели кредитного скоринга с использованием мягких вычислений / В. А. Яцко // Бизнес. Образование. Право. – 2015. – № 2 (31). – С. 253.

УДК 330.46+658.87

А. Д. Веренич
Белорусский государственный университет,
Минск, Беларусь, aleksbor.d@yandex.ru

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ АДАПТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СБЫТОМ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

В традиционной системе управления сбытом все управленческие функции объединены в единый цельный процесс. Функции управления могут осуществляться самостоятельно, быть как не связанными между собой, так и неразрывно связанными.

Адаптивная система управления сбытом в отличии от традиционной подразумевает способность к приспособлению к условиям изменяющейся среды. Она представляет из себя управление сбытовыми потоками с обратной связью, имеющее блок учета внешних факторов, которые анализируются еще до того, как получен результат деятельности системы. Другими словами, адаптивная система управления обеспечит высокую работоспособность в условиях изменения свойств управляемого объекта, окружающей среды и целей, за счет разработки новых алгоритмов функционирования по средствам использования возможностей цифровой экономики. Современные информационные технологии являются неотъемлемой частью адаптивных систем управления и основным инструментом их эффективного функционирования [1].

Адаптивная система управления характеризуются следующими преимуществами:

1. Оперативное принятие решений по устранению выявленных отклонений;
2. Синхронизация информационных потоков в границах каналов сбыта;
3. Гибкая реакция на отклонения от заданных параметров;
4. Выработка в автоматическом режиме рекомендаций для принятия управленческого решения на основе обработанной и проанализированной информации;
5. Повышение эффективности процессов транспортной и складской логистики;
6. Повышение эффективности функций планирования, прогнозирования и контроля;
7. Экономия трудовых и материальных ресурсов;
8. Обеспечение высокого уровня клиентоориентированности.

Синхронизация информационных потоков в границах каналов сбыта позволит гибко реагировать на отклонение от заданных параметров хранения товара на протяжении всей логистической цепи. Также система будет способна обрабатывать статистическую информацию за различные периоды времени и по заданным критериям, что предоставит возможность вырабатывать в автоматическом режиме рекомендации для оперативного принятия управленческого решения. Кроме того, перечисленные преимущества позволят сократить время, а как следствие и стоимость принятия управленческого решения.

В контексте формирования адаптивной системы управления сбытом необходимо обозначить ключевые условия трансформации системы, которые определят методологию ее построения:

– формирование адаптивной системы управления сбытом подразумевает трансформацию всех структурно-функциональных блоков системы, что требует высоких временных, трудовых и финансовых затрат;

– система управления сбытом будет способна адаптироваться к окружающей среде тогда, когда внедряемые цифровые технологии трансформируются из разрозненных инициатив в единую систему, где все элементы взаимосвязаны между собой;

– условия функционирования системы управления сбытом характеризуются стремительными изменениями внешней среды, что обусловливает неэффективность построения долгосрочной стратегии трансформации системы.

В сложившихся условиях будет целесообразным гибкий метод управления процессом трансформации, основанный на принципах Agile – гибкой методологии разработки, нацеленной на минимизацию рисков путем сведения разработки к серии коротких циклов вместо одного длинного [2].

Принципы формирования адаптивной системы управления сбытом, основанные на гибкой методологии управления [3]:

– готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану;

– описание продукта проекта не требует указания всех его параметров;

– гибкая методология построена на коротких отрезках планирования и выполнения оперативных задач;

– отсутствие поэтапного планирования.

Опишем этапы формирования адаптивной системы управления сбытом, основанные на гибкой методологии управления.

Первый этап. Формирование проектной группы:

– формирование общих целей и задач в работе над проектом;

– определение общих правил и норм взаимодействия.

Второй этап. Анализ текущего состояния организации:

– определить текущий уровень адаптивности организации;

– определить уровень цифровой зрелости организации;

– произвести оценку удовлетворенности покупателей;

– определить финансовое состояние организации.

Третий этап. Разработка общего виденья результата:

– определить цели построения адаптивной системы управления сбыта для своей организации;

– определить функции, которые будут выполнять структурно-функциональные блоки системы.

Четвертый этап. Разработка общего план действий:

– определить технологии, необходимые для осуществления функций структурных блоков системы управления сбытом;

– определить общий порядок внедрения цифровых технологий, опираясь на текущую ситуацию и выделенный бюджет.

Пятый этап. Приступать к постепенной трансформации структурных блоков системы управления сбытом:

– генерировать задачи на короткие промежутки времени;

– отслеживать результат;

– отслеживать обратную связь от покупателей;

– корректировать общий план в случае необходимости.

Шестой этап. Обеспечить оценку эффективности использования цифровых технологий и выявление точек роста, опираясь на текущую ситуацию, по системе сбалансированных показателей.

Суть системы сбалансированных показателей (ССП) заключается в оценке эффективности использования цифровых технологий не только путем оценки финансовых показателей, но и следующих направлений: показатели, отражающие качество работы с клиентами; показатели, характеризующие бизнес-процессы организации; показатели, отражающие компетентность персонала и возможности для инноваций.

Особенностью ССП является наличие причинно-следственных связей между указанными направлениями. Система сбалансированных показателей является одновременно методом оценки эффективности использования цифровых технологий предприятия и инструментом реализации стратегических, тактических и операционных целей. Реализация данного подхода осуществляется в несколько этапов.

Первый этап. Формирование проектной группы, ответственной за разработку ключевых факторов успеха и соответствующих показателей.

Второй этап. Формирование ключевых факторов успеха и соответствующих им стратегических целей проектной группой совместно с менеджментом организации.

Третий этап. Разработка ключевых показателей эффективности (KPI) для каждой цели. Специфика деятельности конкретной организации и разработанные цели обусловливают индивидуальность KPI для каждой организации.

Четвертый этап. Разработка мотивации персонала, основанная на ключевых показателях эффективности, обусловливает заинтересованность в реализации целей организации.

Пятый этап. Реализация контроллинга функционирования цифровых технологий на основе разработанных показателей.

Шестой этап. Оценка результатов внедрения и эксплуатации цифровых технологий.

Система сбалансированных показателей позволит не только реализовывать стратегии предприятия и проводить комплексную оценку информационной системы, но и поспособствует достижению наибольших эффектов по средствам контроллинга функционирования цифровых технологий.

Трансформация традиционных систем управления в адаптивные должна проходить по определенному алгоритму поэтапного внедрения и использования цифровых технологий, конечной целью которого является обеспечение взаимосвязи различных цифровых технологий и, как следствие, создание централизованной информационной системы, способной выстраивать автоматизированные комплексы для организации электронного обмена информацией и возможности быстро реагировать на изменение внешних и внутренних факторов.

Список использованных источников

1. *Веренич*, *А. Д.* Особенности трансформации традиционной системы управления сбытом в адаптивную в сфере розничной торговли / А. Д. Веренич // Бизнес. Инновации. Экономика. – 2019. – Вып. 3. – С. 190–195.

2. *Thomas*, *D.* Agile Web Development with Rails / D. Thomas. – M. : Pragmatic Bookshelf, 2018. – 720 p.

3. *Larman*, *C.* Agile and Iterative Development: A Manager's Guide / C. Larman. – M. : Addison-Wesley Professional, 2016. – 368 p.

УДК 339.198

А. А. Лосик[1], Е. И. Шляпкин-Шляпков[2]

Белорусский государственный экономический университет, Минск, Беларусь,
[1] *anton.zews1995@gmail.com*, [2] *freaky.djs11@gmail.com*

ИССЛЕДОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНТЕРНЕТ-ПРОДВИЖЕНИЯ ОАО «ПИВОВАРЕННАЯ КОМПАНИЯ АЛИВАРИЯ»

ОАО «Пивоваренная компания Аливария» – лидер пивоваренной отрасли Республики Беларусь. Она основана в 1864 г. и является старейшим действующим пивоваренным производством в стране, которое в 2019 г. праздновало свое 155-летие.

Присутствие компании в сети интернет реализовано посредством создания веб-системы – сайта, находящегося по адресу: https://alivaria.by/ru.

Веб-сайт компании в интернете можно рассматривать как маркетинговый инструмент. Задачи, решаемые при помощи корпоративного сайта, все в большей степени смещаются от рекламных и информационно-маркетинговых в сторону разрешения технологических задач. Поэтому при организации представительства компании в сети, все больше внимания уделяется его функциональности, интерактивности, связи с бизнес-процессами, а также насыщенности полезной информацией, предназначенной как для конечных пользователей, так и для партнеров и дилеров.

Рассмотрим блоки главной страницы, основная цель которых увеличить конверсию посетителей в клиентов:

1. Блок «Кто мы» содержит информацию об основных топ-менеджерах компании, миссии и стратегии развития организации, ее социальной ответственности.
2. Блок контента «Ваше любимое пиво» размешена информация о контроле качества, выпускаемых сортах, процессе пивоварения.
3. Блок «Устойчивое развитие» – отчеты об устойчивом развитии организации, проектах, приоритетах.
4. Блок «Музей» – «мифы о пиве», информация об записи в музей.
5. Блок «Акционерам» – финансовая отчетность, новости.
6. Блок «СМИ» – фотогалерея, новости.
7. Блок «Карьера» – информация об программе «Жажда роста».
8. Блок «Соцсети» перечислены соцсети, в которых можно найти организации.

Оценка эффективности сайта осуществляется при помощи таких показателей как CTR (показатель кликабельности), CTB (показатель, используемый для отображения количества пользователей), CTI (показывает, сколько пользователей Интернета, которые нажали на рекламу, заинтересовались рекламируемым веб-сайтом), AF (частота показа рекламы), CPC (сумма, уплаченная рекламодателем интернет-издателям за один клик), CPV (значение учитывает реальное количество посетителей), CPB (отношение затрат на рекламу к количеству совершенных сделок купли).

В табл. 1 представлена оценка плюсов и минусов работы сайта ОАО «Пивоваренная компания Аливария».

Таблица 1

Достоинства и недостатки работы сайта ОАО «Пивоваренная компания Аливария»

Плюсы	Минусы
Индивидуальный дизайн	Нестабильность работы хостинга
Привлечение многомиллионной аудитории	Невысокая функциональность

Окончание табл. 1

Плюсы	Минусы
Доступность каталога продукции и услуг	Отсутствие достаточно простых шаблонов и удобной навигации
Мгновенное обновление информации о компании	Проблемы с индексацией сайта, попадание в индекс конфиденциальной информации
Наличие обратной связи с клиентами	Относительно медленная загрузка файлов на сервер

Рассмотрим основные показатели эффективности функционирования сайта пивоваренной компании.

В табл. 2 представлена оценка посещаемости сайта ОАО «Пивоваренная компания Аливария».

Таблица 2

Посещаемости сайта ОАО «Пивоваренная компания Аливария»

Основные показатели посещаемости	Средняя посещаемость в день, ед.	Средняя посещаемость в месяц, ед.	Удельный вес, %
Просмотры, чел.	12 340	329 160	100
Посетители, чел.	10 750	322 500	97,98
Средняя длительность, мин.	1,15	34,5	–
Число людей, которые заходят на сайт повторно, чел.	212	6360	1,93
Ошибки в работе сайта	321	9360	–

Из данных табл. 2 видно, что удельный вес числа людей, которые заходят на сайт повторно составил всего лишь 1,93 %. Это достаточно низкий показатель.

Далее проведем оценку продвижения сайта в сети Интернет.

На рис. 1 представлена динамика количества кликов ОАО «Пивоваренная компания Аливария».

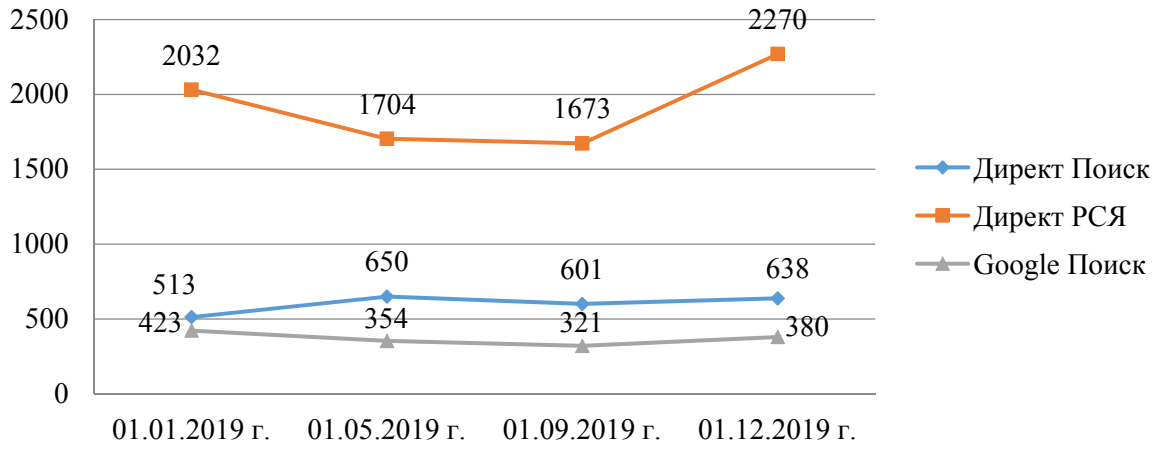


Рис. 1. Динамика количества кликов ОАО «Пивоваренная компания Аливария» за 2019 г., ед.

Из рис. 1 можно сделать вывод, сравнивая количество кликов ОАО «Пивоваренная компания Аливария» в Яндекс и в Google, что количество запросов в Яндекс было значительно больше (2545–2908), и их количество заметно увеличилось.

На рис. 2 представлена динамика уникальности объявлений ОАО «Пивоваренная компания Аливария».

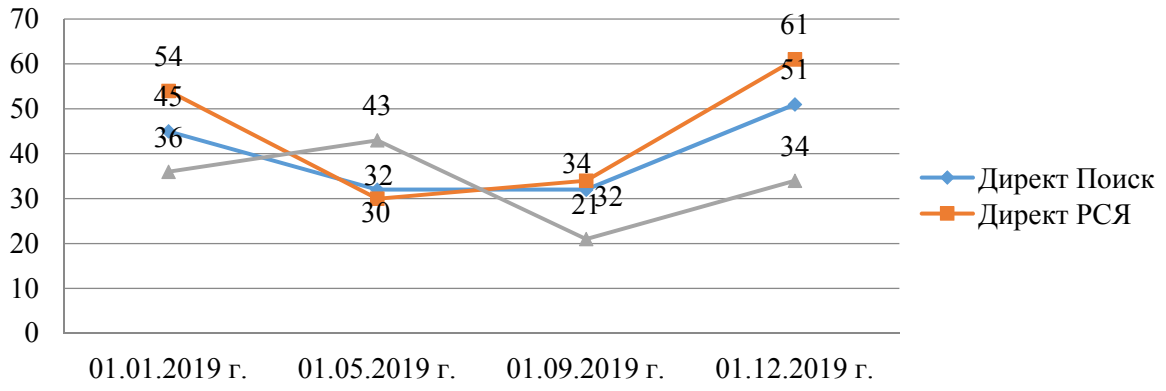


Рис. 2. Динамика уникальности объявлений
ОАО «Пивоваренная компания Аливария» за 2019 г., %

Сравнивая уникальность объявлений ОАО «Пивоваренная компания Аливария» в Яндекс и в Google, можно сделать вывод исходя из рис. 2, что уникальность объявлений в Яндекс было значительно выше (45–61 %), уникальность объявлений в Google составляло 36–34 %.

На рис. 3 представлена динамика средней позиции объявлений ОАО «Пивоваренная компания Аливария».

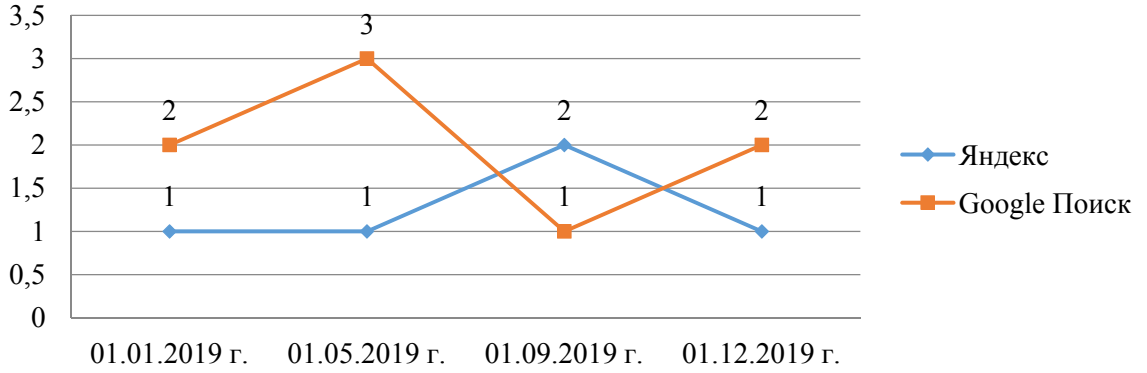


Рис. 3. Динамика средней позиции объявлений
ОАО «Пивоваренная компания Аливария» за 2019 г., место

Из рис. 3 можно сделать вывод, сравнивая места спецразмещения ОАО «Пивоваренная компания Аливария» в Яндекс и в Google, что средняя позиции в Яндекс составляла 1–2 место, средняя позиции в Google составляла 1–3 место.

В табл. 3 представлена эффективность ведения контекстной рекламы ОАО «Пивоваренная компания Аливария» в Яндекс.Директ и Google.Adwords.

Таблица 3

Эффективность ведения контекстной рекламы
ОАО «Пивоваренная компания Аливария» в Яндекс.Директ и Google.Adwords за 2019 г.

Источник	Цена клика, р.	Расходы, тыс. р.	Выручка, тыс. р.	Прибыль, тыс. р.	Эффективность
Директ Поиск	0,32	0,76	1,48	2,96	3,86
Директ РСЯ	0,075	0,57	1,34	2,68	4,66
Google Поиск	0,088	0,13	4,1	8,33	6,39
Итого	0,161	1,47	3,24	6,48	4,39

Из табл. 3 видно, что самая эффективная реклама в Google Поиске, она смогла обеспечить 8,33 тыс. р. прибыли, при расходах 0,13 тыс. р. Директ Поиск смог обеспечить 2,96 тыс. р. прибыли, при расходах 0,76 тыс. р.

Проведем оценку методов продвижения конкурентов ОАО «Пивоваренная компания Аливария» в сети Интернет (табл. 4). В качестве экспертов выступали работники отдела маркетинга.

Таблица 4

Оценочный лист методов продвижения конкурентов ОАО «Пивоваренная компания Аливария» в сети Интернет

Методы продвижения	ОАО «Пивоваренная компания Аливария»	ОАО «Криница»	ОАО «Брестское пиво»	ИЗАО «Пивоварни „Хайнекен"»	ОАО «Лидское пиво»	Коэффициент значимости показателя
CRM-система	3	9	8	9	6	0,18
Веб-сайт	4	9	9	8	6	0,2
Продвижение в социальных сетях	8	9	8	9	9	0,15
Онлайн-семинар	8	8	8	9	7	0,15
Реклама в социальных медиа	9	8	8	10	7	0,17
Контекстная реклама	6	8	8	7	6	0,15
Всего	6,17	8,53	8,2	8,67	6,77	–

Из данных табл. 4 видно, что самую большую оценку методов продвижения получили ИЗАО «Пивоварни „Хайнекен"» и ОАО «Криница».

На рис. 4 представлена оценка конкурентоспособности методов продвижения ОАО «Пивоваренная компания Аливария» в сети Интернет.

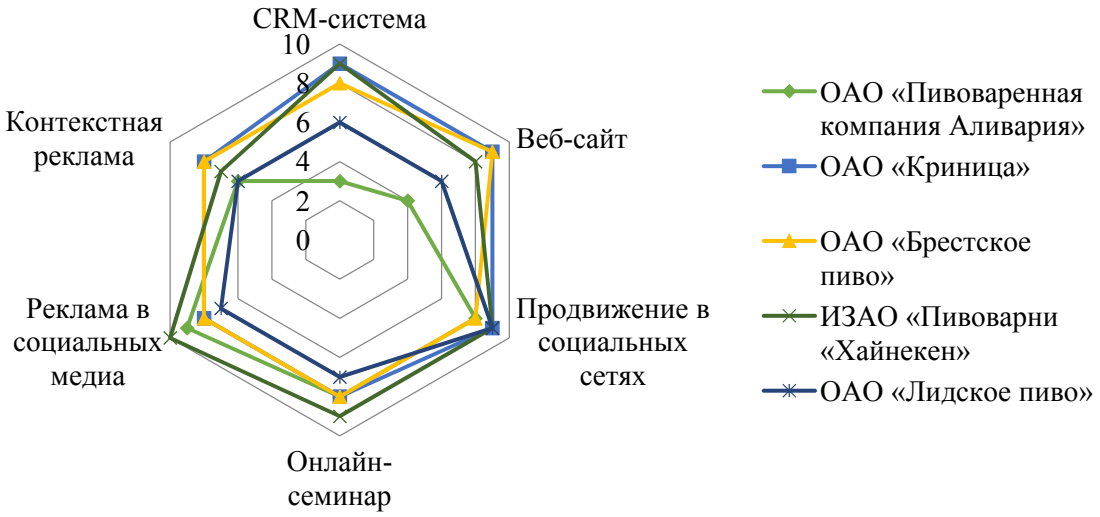


Рис. 4. Оценка конкурентоспособности методов продвижения ОАО «Пивоваренная компания Аливария» в сети Интернет

Из данных рис. 4 видно, что методы продвижения ОАО «Пивоваренная компания Аливария» в сети Интернет уступают методам продвижения своих основных конкурентов по использованию CRM-системы, веб-сайта, контекстной рекламы.

Таким образом, присутствие ОАО «Пивоваренная компания Аливария» в сети интернет реализовано посредством сайта. Удельный вес числа людей, которые заходят на сайт повторно составил всего лишь 1,93 %. Это достаточно низкий показатель. Сравнивая количество кликов ОАО «Пивоваренная компания Аливария» в Яндекс и в Google, можно сделать вывод, что количество запросов в Яндекс было значительно больше (2545–2908), и их количество заметно увеличилось. Сравнивая места спецразмещения ОАО «Пивоваренная компания Аливария» в Яндекс и в Google, можно сделать вывод, что средняя позиции в Яндекс составляла 1–2 место, средняя позиции в Google составляла 1–3 место. Самая эффективная реклама в Google Поиске, она смогла принести 8,33 тыс. р. прибыли, при расходах 0,13 тыс. р. Директ Поиск смог принести 2,96 тыс. р. прибыли, при расходах 0,76 тыс. р.

УДК 002.6

С. В. Макаревич

Белорусский государственный университет,
Минск, Беларусь, maksertex@tut.by

ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ ИНФОРМАЦИИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Роль информации и знаний в научно-техническом, экономическом, социально-политическом и культурном развитии постоянно возрастает и является одним из основных факторов в обеспечении конкурентоспособности на мировом рынке.

Государственная система научно-технической информации (ГСНТИ), функционирующая в Республике Беларусь, призвана, с одной стороны, обеспечить потребности ученых, инженерно-технических специалистов, менеджеров, госслужащих, студентов в научно-технической информации, а с другой стороны, представить в мировом информационном пространстве национальную научно-техническую продукцию. В условиях перехода Республики Беларусь к экономике знаний особое значение приобретает такая функция ГСНТИ, как содействие коммерциализации результатов научно-технической деятельности (далее – НТД).

Для ГСНТИ, функционирующей сегодня день в Республике Беларусь, характерны следующие недостатки:

1. Низкая степень интеграции в системе. На сегодняшний день ГСНТИ Республики Беларусь не функционирует как единое целое, она содержит в себе неупорядоченное множество ресурсов, обслуживающих в основном интересы различных ведомств, которым принадлежат эти ресурсы.

2. Низкая степень оптимизации в системе. Система ГСНТИ Республики Беларусь в современном состоянии не оптимизирована для обслуживания инновационного развития Республики Беларусь. В ней не предусмотрены механизмы отслеживания полного жизненного цикла инновационных разработок. Отсутствует механизм информационного обеспечения процесса коммерциализации результатов НИОК(Т)Р.

3. Система имеет низкую степень цифровизации. ГСНТИ Республики Беларусь характеризуется недостаточным, по меркам развитых стран, применением современных IT-технологий.

4. Недостаточная степень интеграции с системами НТИ других стран. Обмен результатами научной деятельности Республики Беларусь на международном уровне носит несистемный характер. Для дальнейшего развития ГСНТИ Республики Беларусь необходимо осуществить системную работу по устранению указанных недостатков.

Для того чтобы соответствовать мировому уровню и полноценно обеспечивать потребителей необходимой НТИ, ГСНТИ Республики Беларусь должна соответствовать ряду основных требований:

1. ГСНТИ должна обеспечивать максимально возможный охват НТИ, создаваемой в мире, в первую очередь в странах-лидерах научно-технологического и инновационного развития, а также обеспечивать максимально возможный охват НТИ, создаваемой в Республике Беларусь, в том числе на 100 % охватывать результаты НТД, полученные при финансировании из государственного бюджета. ГСНТИ также должна обеспечивать доступ пользователей в Республике Беларусь к мировым ресурсам НТИ.

2. ГСНТИ должна обеспечивать эффективную информационную поддержку продвижения результатов научно-технической и инновационной деятельности, создаваемых в Республике Беларусь, их трансфера, коммерциализации, реализации их в инновационных технологиях, товарах,

услугах. Также ГСНТИ должна обеспечивать поиск информации по заданным пользователем конкретным результатам научно-технической и инновационной деятельности и различать эти результаты с учетом этапов жизненного цикла инновации (от концепции идеи через фундаментальные исследования, научно-прикладные исследования и до вывода на рынок инновационной технологии товара, услуги), а также ГСНИ должна различать эти результаты по направлениям научно-технологического развития, по отраслям экономики. Также ГСНТИ должна осуществлять пропаганду отечественных разработок в мировом пространстве.

3. Система должна обеспечивать сбор, накопление, обработку, поиск и предоставление информации, основываясь на принципе централизованной одноразовой обработки мирового информационного потока документов в области науки и техники и многократное его использование потребителями.

4. Система должна обеспечивать эффективную навигацию пользователей по информационным ресурсам через доступный интерфейс и предоставление информации конечному пользователю в наиболее удобной форме, максимально систематизированной и полной, при том, что эта информация может извлекаться из разнородных источников. Система должна соединять информацию из территориально распределенных ресурсов, их систематизировать, а также гармонично в едином интерфейсе объединять доступ ко всем видам НТИ – электронной НТИ, традиционным библиотечным фондам, депозиториям, архивам и т. п.

5. Система должна обеспечивать автоматизацию технологических процессов сбора, обработки НТИ и формирования электронных ресурсов за счет разработки и внедрения программных автоматизированных средств.

6. На государственном уровне должна быть обеспечена интеграция ГСНТИ Республики Беларусь с системами НТИ других стран.

7. Должен осуществляться автоматизированный мониторинг эффективности выполнения мероприятий по совершенствованию ГСНТИ.

Среди технико-экономических мероприятий, направленных на совершенствование ГСНТИ в обозримом будущем, можно назвать следующие:

1. Создание единого библиотечного информационного ресурса с научно-технической информацией, в который будут входить основные научно-технические библиотеки (Республиканская научно-техническая библиотека, Центральная научная библиотека имени Якуба Коласа Национальной академии наук Беларуси, Белорусская сельскохозяйственная библиотека им. И. С. Лупиновича и т. д.), финансируемые за бюджетные средства по направлению ГСНТИ. Единый информационный ресурс, в свою очередь, будет предоставлять пользователям бесплатный удаленный доступ к достоверной научно-технической информации, цифровым изданиям, выполненным за бюджетные средства и доступным к массовому безвозмездному распространению.

2. Проблему эффективной информационной поддержки продвижения результатов научно-технической и инновационной деятельности, создаваемых в Республике Беларусь, их трансфера, коммерциализации, реализации их в инновационных технологиях, товарах, услугах частично позволят решить мероприятия по модернизации Государственного реестра научно-исследовательских и опытно-конструкторских (опытно-технологических) работ (далее – Реестр НИОКТР). С учетом разграничения зарегистрированных работ по этапу готовности их классификация может быть следующей: фундаментальные исследования, прикладные исследования, опытные образцы, основные технические решения с последующей интеграцией описания результатов в мировое информационное пространство с созданием механизмов обратной связи для консультативной, юридической, инжиниринговой и финансовой поддержки малого бизнеса по коммерциализации имеющихся в информационном ресурсе работ.

3. Для осуществления автоматизированного мониторинга эффективности выполнения мероприятий по совершенствованию ГСНТИ целесообразно создание информационного ресурса.

На текущий момент отчетность и предложения госорганов в сфере ГСНТИ имеют бумажную форму, что существенно замедляет процесс мониторинга выполнения мероприятий по совершенствованию ГСНТИ, а также несет в себе ряд искажений информации, в большей степени ввиду неверной интерпретации исполнителями и заказчиками требований к документам и отчетам. Регулярно возникающие ошибки приводят к замедлению различного рода деятельности по их обнаружению и устранению. Помимо этого, бумажная форма деятельности снижает уровень прозрачности и эффективности работы госорганов и препятствует эффективному использованию и освещению разрабатываемой продукции.

Создание автоматизированной системы сбора и обработки информации о мероприятиях, научных исследованиях и разработках по развитию государственной системы научно-технической информации будет направлено на устранение имеющихся проблемных аспектов в сфере ГСНТИ, на повышение качества обработки данных и более эффективный анализ деятельности органов государственного управления, а также на совершенствование мониторинга и прогноза.

Автоматизированная система сбора и обработки информации о мероприятиях, научных исследованиях и разработках по развитию ГСНТИ (далее – АССОИ ГСНТИ) обеспечит реализацию в рамках системы следующих процессов:

– ввод информации в систему по ранее заданным формам и типам данных;

– хранение информации в базе данных системы;

– анализ информации по заданным статистическим и математическим формулам;

– формирование данных в текстовую (табличную и непосредственно текстовая) и графическую (графики, диаграммы) формы предоставления;

– экспорт данных в заданных форматах (.pdf, .doc);

– оповещение субъектов ГСНТИ.

Также АССОИ ГСНТИ позволит получить дополнительные эффекты:

1. *Создание базы данных научных и научно-технических изданий ГСНТИ.* Актуальное состояние ГСНТИ определяет факт создания заказчиками ряда научно-технической материалов. К таким материалам относятся научные и научно-технические издания (научные периодические издания, сборники и монографии). С учетом текущей ориентации государственной деятельности на создание материалов в электронном виде и их последующее распространение, большинство научных и научно-технических изданий ГСНТИ имеют электронный формат и отрытый доступ к ним через сеть Интернет.

Ввиду того что система будет включать в себя большое количество заказчиков и исполнителей, создающих научные и научно-технические издания, имеет целесообразность включение данных материалов в систему. В конечном виде это позволит сформировать актуальную базу научно-технической информации, которая обеспечит хранение в одном месте ряда научных и научно-технических материалов, а также позволит осуществлять поиск по ним.

2. *Размещение части данных в открытом доступе.* На данный момент достаточно широкое распространение имеет концепция открытых данных, которая позволяет пользователям сети Интернет получить доступ к ряду научной информации.

Учитывая то, что реализация мероприятий ГСНТИ обусловлена финансированием из средств республиканского бюджета, а также включает в себя создание научно-технической информации, необходимой к распространению, целесообразно предоставить пользователям сети Интернет открытый доступ к автоматизированной системе, а значит и к ряду аналитической информации данной системы (например, количество выполняемых научных исследований и разработок, иных мероприятий).

3. *Информирование пользователей информационного ресурса о семинарах и выставках, выполняемых за бюджетные средства.* Система должна предусматривать интерактивную карту,

в которой отображается направление, название, дата и время проведения семинаров и выставок, выполняемых за бюджетное финансирование. Данное решение, в свою очередь, должно повысить осведомленность и соответственно посещаемость мероприятий.

Результатом выполнения вышеописанных требований станет ликвидация существующих проблем и «узких мест», препятствующих формированию достоверной аналитической информации, анализу эффективности деятельности государственных органов и развитию отдельных направлений ГСНТИ, что в совокупности обеспечит повышение прозрачности деятельности заказчиков и исполнителей в сфере ГСНТИ.

Список использованных источников

1. *Малькевич*, *Н. Д.* Общая теория экономических кризисов и инфляции / Н. Д. Малькевич, Н. Ф. Зеньчук, И. Н. Тихомиров. – М. : Компания Спутник+, 2010. – 203 с.

2. *Макаревич*, *С. В.* Состояние и проблемы развития государственной системы научно-технической информации в Республике Беларусь / С. В. Макаревич // Бизнес. Инновации. Экономика : сб. науч. ст. / Ин-т бизнеса БГУ ; редкол.: Г. А. Хацкевич [и др.]. – Минск, 2019. – Вып. 3. – С. 168–176.

3. *Zianchuk*, *M.* Foresighting technological and innovative development of Belarus / M. Zianchuk, I. Saltanova // Management, Economics, Education, Science & Society Technologies. – 2020. – Vol. 8, № 2. – P. 192–199.

UDC 330:004

I. Maltsevich
Institute of Economics of the National Academy of Sciences of Belarus,
Minsk, Belarus, miv1995@mail.ru

CURRENT TRENDS IN INNOVATIVE TRANSFORMATION OF NATIONAL ECONOMY SECTORS

In the context of maintaining the competitiveness of national economies, strategies for the formation of a modern digital economy are being developed and implemented. Digital transformation is the mainstream of technological development of the economy. Modern industrial production uses digital and computer technologies in its work (control and management of a technological process, business planning, document circulation and others are carried out using digital data and digital infrastructure). The digital transformation process is in its early stages. A study by the McKinsey Global Institute has shown that the degree of adaptation of digital technologies in terms of realizing business potential is approximately 20% (of the possible as of 2019), but in industry these indicators are lower than in the economy generally. At the same time, the total business growth due to digital transformation could be more than $ 13 trillion.

Leading industrial enterprises, the so-called companies of the «upper quartile», significantly outperform competing companies with average values of the indices for which the state of the enterprise is assessed, which can be traced across all indices (production efficiency, reliability and safety).

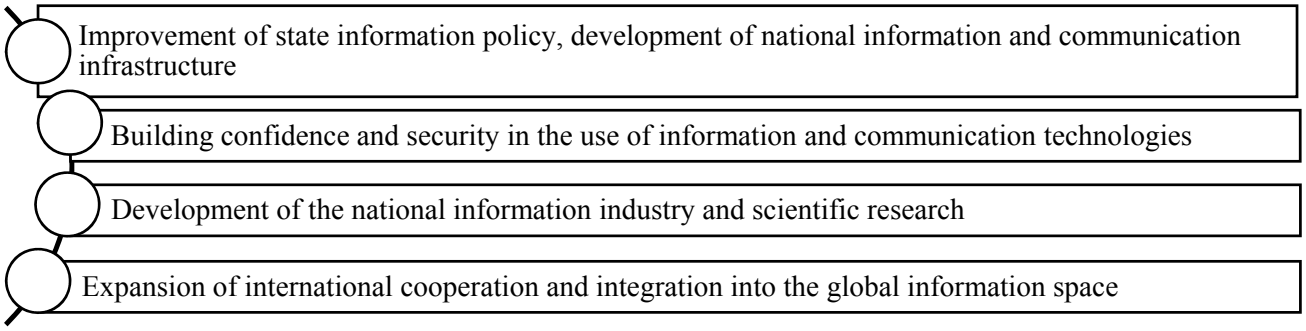
The results are due to automation, the introduction of digital technologies and related business processes. Digital transformation has an impact on: economic efficiency of production (productivity, operating costs); reliability (availability), safety (number of incidents), compliance with environmental legislation, etc. [1].

As a result of the transformations, it is necessary to transfer the economy of the state to a new level of development based on innovation. To achieve the set task, the following tools are used [2]: phased digital transformation of key sectors of the economy; digital transformation of management methods and decision-making systems; reengineering of organizational and business processes; development of digital infrastructure of the national market, creation of appropriate platforms and services.

The development of the information society is one of the main factors in ensuring the competitiveness and innovative development of the national economy, improving the public administration system since 2010. This priority is enshrined in the National Strategy for Sustainable Socio-Economic Development of the Republic of Belarus for the period up to 2030 [3].

The strategy defines the Principles of the state policy of the Republic of Belarus in the field of informatization and the main directions of development of the information society, taking into account the totality of factors affecting its progress [4].

The main factors contributing to the development of informatization in the Republic of Belarus: recognition of informatization as one of the national priorities for sustainable development and improvement of legal regulation of its processes; developed own information industry, stimulated by the state; high educational level of the population and others. During 2011–2015, the development of informatization in the Republic of Belarus was carried out in accordance with the Strategy for the Development of the Information Society for the period up to 2015 [5] and the National Program for the Accelerated Development of Services in the Field of Information and Communication Technologies developed for its implementation. 2011–2015 [6], sectoral and regional programs of informatization. The main factors in the development of the information society are shown in Figure.



Factors in the development of the information society

S o u r c e: author's developed on the basis of [6].

The priority areas of ICT use in the Republic of Belarus were electronic: government, economy, health care, education, employment and social protection of the population; system of mass communications and electronic content. In 2019, the software and methodological support of the Republican information and educational environment was developed – the basis for the formation of a single information space for the industry (as part of the «Electronic School» project).

Work continued on the creation of an automated information system for the circulation of electronic recipes. In 2020, 592 healthcare institutions were connected to the system. The Ministry of Taxes and Levies has created a new information system that provides collection, accounting, processing, analysis of information on income, tax benefits, and personal income tax paid. About 50 % of the activities of the third subprogram are currently in the active stage of implementation (from competitive procedures to the development of appropriate software based on concluded contracts), which are expected to be completed in 2020. Evaluation of the effectiveness of the implementation of the State Program was carried out according to the methodology provided for in the State Program [7]. For this, an analysis of the implementation of activities, sub-programs as a whole was carried out, taking into account the actual implementation of activities, the achieved values of the consolidated target indicators and target indicators, as well as the development of the allocated funds [9].

In the process of determining the planned quantitative values of the consolidated target indicators and target indicators of the State Program and its subprograms, the current state of informatization objects, existing needs and opportunities for their improvement and modernization, global trends in the field of ICT, goals and objectives were taken into account.

The actual values of these indicators characterize the current results achieved in the course of the implementation of a set of measures of the State Program and its subprograms. The main sources of information on the implementation of aggregate targets and targets are departmental reporting, statistical, accounting and financial reporting, and administrative information. Data collection is carried out annually by the responsible customer and program customers. The assessment of the current effectiveness of the implementation of the State Program is carried out in several stages and is reduced to comparing the actually achieved values of the consolidated target indicator, target indicators for the corresponding period with their planned values. At the first stage, the results of the implementation of the tasks of the subprograms of the State Program are assessed, based on the determination of the degree of solution of each of them.

If the obtained value of the efficiency of tasks execution in the reporting year: greater than or equal to 0,9 – the solution to the problem is considered completed with high efficiency; 0,9–0,8 – the solution to the task of the subroutine is considered effective; 0,8–0,65 – then the solution to the problem is considered completed satisfactorily; less than 0,65 – then the progress of the subroutine task is considered unsatisfactory.

At the second stage, the effectiveness of the implementation of the subprograms of the State program is assessed, based on the determination of the degree of solution of the tasks set in each subprogram. At the final stage, the effectiveness of the implementation of the State Program as a whole in the reporting year is assessed based on the effectiveness of the implementation of its subprograms and summary target indicators characterizing the achievement of the goal of the State Program.

According to [8] for the period 2016–2020, the efficiency of the State Program implementation is 0,99, which corresponds to a high degree of its implementation for the specified period. Currently, the Ministry of Communications and Informatization is preparing the state-shock program «Digital Development of Belarus» for 2021–2025 [9]. The concept of the State Program «Digital Development of Belarus» for 2021–2025 includes the following subprograms:

– information, analytical and organizational and technical support for digital development;

– infrastructure for digital development;

– technologies for digital development;

– digital development of public administration;

– the digital development of economic sectors considers (the real sector of the economy, housing and utilities, accounting and disposal of property, land relations, geodesy and cartography. Standardization and metrology, financial sector, organization and conduct of business, labor relations and social protection, health care, education;

– regional digital development;

– digital development of interstate interaction;

– information security and digital trust.

The concept of the State Program «Digital Development of Belarus» for 2021–2025 [9] was developed in accordance with the Strategy for the Development of Informatization in the Republic of Belarus for 2016–2022, approved by the Presidium of the Council of Ministers of the Republic of Belarus (Minutes of November 3, 2015 No. 26) [3], the legislation of the Republic of Belarus regulating the issues of informatization, the creation of information technologies, systems and networks, the formation of information resources, ensuring the protection of information, and the results of scientific research, practical experience in the creation and development of information and communication technologies.

The Concept stipulates that within the framework of the State Program, the tasks defined in the framework of the following strategic documents will be solved: Decree of the President of the Republic of Belarus dated May 7, 2020 № 156 «On priority areas of scientific, scientific, technical and innovation activities for 2021–2025»; the draft National Strategy for Sustainable Development of the Republic of Belarus for the period until 2035; draft Program of socio-economic development of the Republic of Belarus for 2021–2025 [10–12].

To work in the digital economy, it is necessary to digitize business processes, and this will simplify the work of enterprises at various stages (sales, quality control by supervisory authorities). Currently, the Belarusian Integrated Service and Settlement System (BISRS) is being created, which makes it possible to switch to ID-cards for citizens instead of passports.

In the state program being formed, it is planned to implement: pilot projects (development of standard technical solutions with testing at «model objects» and further scaling); projects for the development of advanced information technologies with a view to their subsequent application for the digital development of the economy big data analytics, artificial intelligence, machine learning, blockchain, DLT, virtual and augmented reality, wireless communication technologies, the Internet of things, the industrial Internet, robotics components, sensorics and others. As a result, it is planned to form a bank of standard solutions for digital development, which will allow to rapidly implement solutions based on advanced technologies in various sectors of the economy.

References

1. What you need to know about digitalization of industry [Electronic resource]. – Mode of access: https://cnews.ru/articles/2019-11-25_chto_nuzhno_znat_o_tsifrovizatsii_promyshlennosti. – Date of access: 18.06.2020.

2. Priority directions of digital economy formation in the Republic of Belarus [Electronic resource]. – Mode of access: https://mpt.gov.by/sites/default/files/doklad_ministra.pdf. – Date of access: 29.06.2020.

3. National strategy for sustainable socio-economic development of the Republic of Belarus for the period up to 2030 [Electronic resource]. – Mode of access: http://niei.by/uploads/files/Analitica/Analiticheskiy-otchet-o-realizacii-NSUR-2030. – Date of access: 02.07.2020.

4. Strategy for the development of Informatization in the Republic of Belarus for 2016-2022[Electronic resource] : approved at the meeting of the Presidium of the Council of Ministers, 03.11.2015, № 26. – Mode of access: http://e-gov.by/zakony-i-dokumenty/strategiya-razvitiya-informatizacii-v-respublike-belarus-na-2016-2022-gody. – Date of access: 18.06.2020.

5. The strategy of information society development in the Republic of Belarus for the period till 2015 and the plan of priority measures for implementation of the Strategy of information society development in the Republic of Belarus for 2010, approved by the Resolution of Council of Ministers of the Republic of Belarus of 9 August 2010 № 1074 [Electronic resource]. – Mode of access: https://online.zakon.kz/Document. – Date of access: 01.07.2020.

6. National program for accelerated development of services in the field of information and communication technologies for 2011–2015 [Electronic resource] : Resolution of the Council of Ministers of the Republic of Belarus, 28.03.2011, No. 384. – Mode of access: http://e-gov.by/programma-elektronnaya-belarus/nacionalnaya-programma-uskorennogo-razvitiya-uslug-v-sfere-informacionno-kommunikacionnyx-texnologij-na-2011-2015-gody. – Date of access: 01.07.2020.

7. State program for the development of the digital economy and information society for 2016–2020 [Electronic resource] : Resolution of the Council of Ministers of the Republic of Belarus, 23.03.2016, № 235. – Mode of access: https://www.pravo.by/document. – Date of access: 01.09.2020.

8. Explanatory note on the results of the implementation of the State program for the development of the digital economy and information society for 2016–2020 in 2019 [Electronic resource]. – Mode of access: https://www.mpt.gov.by/ru/informaciya-o-hode-vypolneniya-gosudarstvennoy-programmy-v-2019-godu. – Date of access: 01.09.2020.

9. Brief information on the implementation of the State program in 2018 [Electronic resource]. – Mode of access: https://www.mpt.gov.by/ru/informaciya-o-hode-vypolneniya-gosudarstvennoy-programmy-v-2018-godu. – Date of access: 12.09.2020.

10. Concept of the state program «digital development of Belarus» for 2021-2025 [Electronic resource]. – Mode of access: https://mpt.gov.by/sites/default/files/proekt_koncepcii_ gosudarstvennoy_programmy.pdf. – Date of access: 12.09.2020.

11. On priority directions of scientific, scientific-technical and innovative activities for 2021–2025 [Electronic resource] : Decree of the President of the Republic of Belarus, 07.05.2020, No. 156. – Mode of access: http://president.gov.by/ru/official_documents_ru/view/ukaz-156-ot-7-maja-2020-g-23556/. – Date of access: 12.09.2020.

12. The Concept of the National strategy for sustainable development of the Republic of Belarus for the period up to 2035: Ministry of economy of the Republic of Belarus [Electronic resource]. – Mode of access: http://www.economy.gov.by/uploads/files/ObsugdaemNPA/Kontseptsija-na-sajt.pdf. – Date of access: 12.09.2020.

УДК 336:004

Н. В. Мальцевич

Институт бизнеса БГУ, Минск, Беларусь, maltsevich@sbmt.by

ОКУПАЕМОСТЬ РЕАЛИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННЫХ РЕШЕНИЙ В БАНКОВСКОМ СЕКТОРЕ

Современный этап развития сферы банковских услуг, протекающий в условиях обострения конкуренции и кризисных явлений на мировом денежно-финансовом рынке, характеризуется следующими тенденциями: повышение роли инновационных технологий, увеличение объема и разнообразия розничных банковских услуг, формирование новых сегментов рынка обслуживания населения. В основу концепции банковских инновационных технологий заложены два взаимодополняемых подхода, предполагающих сочетание кайдзен-подхода и подхода, ориентированного на «инновационное развитие».

В течение долгого времени под технологиями, применительно к банковской сфере, понимались операционно-бухгалтерские и технические средства и способы, позволяющие оптимизировать банковскую деятельность. Деятельность в сфере банковских услуг представляется многогранной и банковские технологии в современных условиях необходимо рассматривать не в качестве отдельного процесса, а комплексно [1].

По мере совершенствования рыночных условий хозяйствования у отечественной банковской системы активно внедряются инновационные технологии, современные методы и модели управления, направленные на повышение конкурентоспособности банковской системы. Возрастающий спрос на банковские услуги, оказываемые с помощью инновационных компьютерных технологий и новейших средств связи, должны стимулировать банки быть не просто универсальными, а ориентированными на инновации, дающие возможность использования новых способов продвижения своих услуг. Постоянное наращивание инновационного потенциала, внедрение новых или улучшение существующих технологий клиентского обслуживания позволят коммерческим банкам материализовать свои конкурентные преимущества не только в краткосрочной перспективе, но и занять лидирующие позиции в фазе устойчивого развития [2].

Традиционно основными источниками дохода национального банковского сектора являлись процентные доходы, полученные от предоставления кредитов; а затем уже комиссионные доходы и доходы от операций с иностранной валютой. Однако на текущий момент происходит значительное смещение акцентов в пользу двух последних факторов. Замедление темпов кредитования по снижению рисков, связанных с быстрым ростом необеспеченного потребительского кредитования, дефицит ликвидности на рынке в связи с волатильностью курса белорусского рубля и решением НБ Республики Беларусь о приостановлении постоянно доступных операций по поддержанию ликвидности, последствия COVID-19 – все эти вызовы 2020 г. вынуждают банковский сектор страны делать все возможное для сохранения лояльности клиентов [3, 5].

Для увеличения доходов банки активно начинают предлагать дополнительные сервисы. Акцент смещается на новые нетрадиционные продукты. При этом для сохранения лояльности клиентов необходимо знать о каждом из них как можно больше и предлагать то, что удовлетворит именно его потребности. И хотя банки собирают большое количество данных о клиентах, зачастую эти знания не участвуют в создании прибыли банковского бизнеса. Осознавая данное ограничение, банковский сектор активизировал проработку знаний о клиентах для лучшего предложения своих продуктов и услуг. Именно поэтому значительная часть IT-проектов банков

в 2020 г. связана с обновлением CRM-систем. Эффективные CRM-системы являются тем самым проявлением экономики знаний в банковском бизнесе. Платформы CRM (Customer Relationship Management) нацелены на результативное использование информации о потребностях клиентов для того, чтобы делать правильное предложение в нужное время нужному клиенту. К тому же они обеспечивают создание долгосрочных двусторонних отношений с клиентами и обеспечивает существенные преимущества в банковской сфере (см. таблицу).

Преимущества CRM в банковской сфере

Факторы	Обоснование
Повышение конверсии потенциальных клиентов	Внедрение CRM в банковское дело позволяет глубже индивидуализировать взаимодействие с клиентами. Благодаря банковской технологии CRM каждый отдел может получить доступ к одной и той же информации по всем профилям клиентов, а также настроить отдельные триггеры для предложения дополнительных услуг. Сотрудники могут просматривать подробные профили клиентов, составленные на основе данных о маркетинге, продажах и услугах, чтобы определить новые возможности для получения потенциальных клиентов. CRM-решение банка помогает отслеживать поведение клиентов и прогнозировать потребности, а затем автоматически отправлять предложения о том, как банк может удовлетворить эти потребности с помощью индивидуального предложения продуктов
Повышенная производительность, улучшение качества обслуживания клиентов	С помощью CRM-системы обеспечивается практически полный отказ от использования бумаг в работе при помощи сбора основной информации и сведений о клиентуре в главном офисе непосредственно, обеспечивается улучшение продуктивности и качества финансового консультирования, как на этапе приготовлений, так и во время самих визитов клиентов. Кроме того, также повышается продуктивность и качество общения с клиентами за счет доступности электронных клиентских данных. Модернизация и автоматизация главных бизнес-процессов путем интегрирования CRM-системы с внешними и внутренними системами исключает ненужные действия
Отслеживание данных между отделами	Правильная CRM обеспечивает отслеживание данных нескольких отделов посредством упрощенного согласованного обслуживания клиентуры с помощью управления контактными данными и внесение данных клиентов через централизованную базу данных
Повышенная лояльность клиентов	Использование системы CRM позволяет хранить значительное количество важной информации о клиенте, в частности: предпочтение клиентов; данные о незавершенных заказах и причины отказа по ним; текущие заявки; оплаченные и доставленные заказы; размер среднего чека; семейное положение, социальный статус и другие личные данные (как правило, выясняются путем опросов). Благодаря детальной информации о каждом клиенте есть возможность понять состав целевой аудитории. После чего появляется возможность повысить лояльность клиентов посредством сегментации покупателей в соответствии с поставленными бизнес-целями; оценкой средних расходов на работу с клиентами из каждой отдельной группы; установкой границ квалификационных параметров, которые будут помогать выявлять неприбыльных покупателей на первом этапе контакта с ним, что сократит издержки компании; выделения ключевых клиентов (по каждому сегменту), приносящих превалирующую часть дохода

Источник: разработано автором на основе [1, 4].

Таким образом, учитывая факторы, изложенные выше, банки имеют возможность перейти на новый уровень коммуникации с клиентом, что позволит повысить прибыльность услуг финансовой организации за счет увеличение доходности клиентской базы и снижение затрат на ее обслуживание. Логика исследований приводит к необходимости определения критериев эффективности внедрения CRM-системы каковыми являются [6]:

– лояльность клиентов, для определения которой используется индекс лояльности, закупки по рекомендации клиентов, количество ушедших клиентов, доля продаж по старым клиентам, стоимость лояльного клиента, объем выручки;

– эффективность взаимоотношений с клиентами, для определения которой используется время от первого контакта до сделки, количество сделок за период; дебиторская задолженность, количество отказов от сделки, доля продаж по новым клиентам, прибыльность сделок.

Для оценки окупаемости проекта внедрения CRM-системы наилучшим способом является расчет ROI (Return On Investment):

$$ROI = (\text{Сумма инвестиции к концу периода} + \text{Доход за выбранный период} - \text{Размер осуществленной инвестиции}) / \text{Размер осуществленной инвестиции}.$$

Однако оценка ROI в данном случае требует корректировки, т. к. возникают сложности с определением размера осуществленной инвестиции, т. к. например, оплата лицензий на ПО, дополнительного оборудования, консультирующих сервисов, затраты на заработную плату персонала организации, который принимает непосредственное участие в процессе внедрения – все это составляющие данного показателя, которые необходимо учитывать при расчете окупаемости проекта внедрения CRM-системы.

Таким образом, исследования подтверждают, как важна разработка новаторского подхода применительно к деятельности коммерческого банка, т. к. современный успешный банк должен быть IT-конвейером по выводу новых услуг, а вызовы 2020 г. в значительной мере этому способствуют.

Список использованных источников

1. The Benefits of CRM for Business Banking [Electronic resource]. – Mode of access: https://www.salesforce.com/solutions/industries/financial-ervices/resources/banking-crm/?bc=OTH. – Date of access: 01.09.2020.

2. *Зварыкина*, *Е. Б.* Инновационные технологии в сфере банковских услуг : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.10 / Е. Б. Зварыкина. – М., 2010. – 191 л.

3. О приоритетных направлениях научной, научно-технической и инновационной деятельности на 2021–2025 годы [Электронный ресурс] : Указ Президента Респ. Беларусь, 7 мая 2020 г., № 156 // Сайт Президента Респ. Беларусь. – Режим доступа: http://www.president.gov.by/ru/official_documents_ru/view/ukaz-156-ot-7-maja-2020-g-23556/. – Дата доступа: 12.09.2020.

4. CRM in Banking Sector with special reference to New Age Banks [Electronic resource]. – Mode of access: https://www.icommercecentral.com/open-access/crm-in-banking-sector-with-special-reference-to-new-age-banks-1-19.php?aid=37978. – Date of access: 21.10.2020.

5. Концепция государственной программы «цифровое развитие Беларуси» на 2021–2025 годы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://mpt.gov.by/sites/default/files/proekt_koncepcii_gosudarstvennoy_programmy.pdf. – Дата доступа: 21.10.2020.

6. What is the ROI of Investing in a CRM for Small Business Teams? [Electronic resource]. – Mode of access: https://www.nimble.com/blog/roi-crm-small-business/. – Date of access: 18.10.2020.

УДК 339.138

Б. Е. Насакаева
Карагандинский технический университет,
Караганда, Казахстан, nbe5@mail.ru

РАЗВИТИЕ СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЕЙ В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН

В современном мире социальные сети приобрели большую популярность. Маркетологи рассматривают социальную сеть, как новый ресурс для продвижения компаний и брендов, а маркетинг в социальных сетях стал одним из элементов комплекса интернет-маркетинга. Это объяснимо увеличением популярности таких социальных сетей, как ВКонтакте, Одноклассники, Facebook, Instagram и многих других.

Маркетинг в социальных медиа (SMM, Social Media Marketing) – это продвижение товаров и услуг в социальных сетях, которые воспринимаются маркетингом, как социальные медиа [1]. В настоящее время, SMM один из самых эффективных способов развития и продвижения бизнеса, компании, товара, услуги, а также личное продвижение. Это отчасти можно объяснить тем, что только 5 % времени пользователи интернета проводят в поисковых системах и около 95 % – в социальных сетях.

В отчете «Global Digital 2019» от «We Are Social» и «Hootsuite» количество пользователей интернета в мире составляет 4,4 млрд человек. Из них 3,2 млрд являются активными пользователями социальных медиа [2]. Согласно данным Всемирного экономического форума, Казахстан занимает 36 место в мире по количеству интернет-пользователей. Интернетом охвачено 77 % населения РК, данный показатель ежегодно растет примерно на 1–4 % [3]. Социальными сетями пользуется 70 % населения Казахстана. Среди мужчин пользователей социальных сетей меньше, чем женщин – 45 и 55 % опрошенных соответственно. Городские жители более активны в соцсетях, среди них 76 % пользователей, среди сельских жителей – 61 % [4].

Согласно докладу Министерства информации и общественного развития РК лидер по количеству активных пользователей сеть ВКонтакте. В 2018 г. насчитывалось 1 781 760 активных пользователей, популярность данной сети по-прежнему остается доминирующей. Далее, Instagram – 10 083 360 (в основном, среди молодежи 18–29 лет). Среди людей более старшего возраста популярна сеть Одноклассники, 413 026 активных пользователей Facebook, 27 776 Twitter. По данным соцопроса, лишь 10,6 % казахстанцев не зарегистрированы ни в одной из соцсетей [5, 6]. Показатели доверия населения к информации в социальных сетях: 65,28 % – иногда доверяют, 12,22 % – не доверяют, 16,54 % – полностью доверяют, т. е. менее пятой части.

Данные независимого опроса, проведенного авторами в Карагандинской области, 2 место по популярности (27 % среди лиц от 18 до 29 лет) занимает Facebook. Значит, наиболее эффективными ресурсами для продвижения товаров и услуг в Интернете будут являться такие социальные сети, как Facebook и Instagram – для аудитории возрастом от 18 до 29 лет, Одноклассники – для аудитории от 30 лет и ВКонтакте – для разных возрастных групп [7].

Согласно опросу, проведенному среди лиц старше 18 лет, лишь 32 % респондентов проводят в социальных сетях менее 3 ч. Молодежь проводит в интернете и до 6 ч в день. На данный момент в некоторых семьях просмотр социальных сетей пользуется большей популярностью, чем просмотр телевизора. Среди казахстанцев, печатные периодические издания сместились на 3 место, после интернета и телевидения [6].

Люди используют социальные сети не только для общения с близкими людьми, просматривает интересующую информацию, сайты, блоги, видео, новости и многое другое. С популяризацией социальных сетей возрос интерес к электронной коммерции. Согласно отчету «Global

Digital 2018», общемировые расходы на электронную коммерцию в 2017 г. достигли почти 1,5 трлн долл. США и это только на потребительские товары. Если добавить траты на другие категории, такие как онлайн-покупка билетов, туров, цифровой контент и мобильные приложения, то общая глобальная стоимость электронной торговли будет ближе к 2 трлн долл. США [2].

На данный момент существует множество встроенных возможностей в социальных сетях для продвижения. Например, в социальной сети Instagram рядом с каждой публикацией есть кнопка «Продвигать», нажав на которую можно разместить рекламу в ленте. Стоимость данного размещения начинается всего с 1 долл. США за сутки (от стоимости зависит охват). Преимуществом данного способа является и то, что можно выбрать аудиторию, которым данная публикация будет интересна.

Также респондентами было упомянуто, что помимо социальных сетей, они пользуются мессенджерами WhatsApp, Viber, Telegram. WhatsApp является лидером среди приложений-мессенджеров во многих странах, в том числе в Казахстане. На данный момент этим приложением пользуются 1,2 млрд человек в мире.

Широкое распространение WhatsApp может стать основной причиной применения приложения в маркетинге. Еще одним привлекательным фактом для продвижения в WhatsApp является скорость взаимодействия: 98 % сообщений открываются и читаются, причем 90 % из них в течение первых трех секунд после получения. Трудностью будет являться то, что WhatsApp не социальная сеть, в связи с чем возникает необходимость создания отдельной стратегии маркетинга. К недостаткам WhatsApp как ресурса для продвижения также можно отнести тот факт, что для взаимодействия с клиентом необходимо знать его номер телефона, многие люди считают свой номер телефона чем-то очень личным и не всегда согласны доверить его для рассылки рекламных сообщений. Ограничением является и то, что в WhatsApp можно сделать рассылку только 256 пользователям, что исключает возможность использования данного приложения для крупных рекламных кампаний [8].

Преимуществами социальных сетей, как ресурса для продвижения компании, являются:

1. Принцип «сарафанного радио». Пользователи делятся понравившейся информацией со своими близкими людьми. В социальных сетях существует два подхода к «сарафанному радио». В первом случае пользователь персонально отправляет понравившуюся ему информацию другому пользователю (межпрофильное распространение). Во-втором встроенные механизмы соцсетей (социальное распространение). С их помощью аудитория пользователя может видеть его действия (например, в Instagram есть вкладка «подписки», где можно увидеть какие публикации нравятся подпискам пользователя, на кого они подписались и многое другое) [9].

2. Выделение целевой аудитории или таргетинг. В социальных сетях существует возможность фокусировки рекламной кампании на конкретную целевую аудиторию по месту проживания, полу, возрасту, профессии, интересов и др. В социальных сетях намного больше информации о потребителе, чем при использовании любого другого маркетингового инструмента [9].

3. Необычный формат. SMM не использует рекламный формат, что является одним из основных преимуществ. В современном мире пользователи перегружены рекламой по радио, телевизору, в интернете, порой она слишком навязчива. В случае же с SMM все наоборот: здесь происходит общение с пользователем на интересные ему темы и распространение актуального для него контента.

4. Обратная связь. Многие маркетинговые инструменты объединяет то, что действия происходят в одностороннем порядке, в соцсетях происходит более глубокое общение с целевой аудиторией: пользователи могут участвовать в опросах, высказывать свое мнение, предлагать изменения, создавать новый продукт/услугу.

5. Интерактив. Благодаря социальным сетям, компании имеют возможность быстрее реагировать на пожелания и вопросы пользователей.

6. Большое количество времени, которое пользователи проводят в социальных сетях. Журналы, радио, телевидение, радиостанции, журналы, ТВ-каналы уже имеют собственные странички в Instagram и других социальных сетях. Все это нужно учитывать при формировании маркетинговой стратегии.

7. Встроенные возможности некоторых социальных сетей, что значительно облегчает продвижение продукции. Приложение сфокусирует внимание на целевой аудитории, разместит публикацию в удобном месте, охватит наибольшее количество людей. У компании есть возможность следить за статистикой промоакций и в любой момент продлить или прекратить ее.

8. Низкая стоимость. Для первого этапа продвижения достаточно лишь создать страничку компании в социальных сетях совершенно бесплатно. Само продвижение не требует больших затрат. При правильном ведении профиля, аудитория сама найдет страничку компании. Привлекательна и цена, минимальная стоимость промоакции в социальных сетях – 1 долл. США. За эту сумму публикация появляется в ленте около 1000 человек, что весьма эффективно при данном уровне затрат.

Таким образом, маркетинг в социальных сетях – это современный, один из самых эффективных и недорогих инструмент для продвижения товаров и услуг, компаний и брендов, который может принести максимум результата при минимуме затрат. В социальных сетях компания может наглядно продемонстрировать свой товар, сделать услуги более осязаемыми в соответствии со своей целевой аудиторией.

Список использованных источников

1. Маркетинг социальных медиа (SMM) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_s/social_media_marketing/. – Дата доступа: 20.09.2020.

2. Digital in 2019 [Electronic resource]. – Mode of access: https//wearesocial.com/global-digital-report-2019. – Date of access: 14.09.2020.

3. Количество интернет-пользователей в Казахстане за 2017 год выросло на 4 % [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.kursiv.kz/news/vlast-i-biznes/2018-02/kolichestvo-internet-polzovateley-v-kazakhstane-za-2017-god-vyroslo-na. – Дата доступа: 18.09.2020.

4. Социальные сети в Казахстане [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://365info.kz/2017/06/sotsialnye-seti-v-kazahstane-instagram-dlya-molodezhi-odnoklassniki-dlya-pensionerov. – Дата доступа: 14.09.2020.

5. Казахстан переходит в цифровое пространство [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://kazakhstan.act-global.com/. – Дата доступа: 14.09.2020.

6. Названа самая популярная сеть в Казахстане [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.webinfo.kz/2019/08/26/nazvana-samaya-populyarnaya-soczialnaya-set-v-kazahstane/. – Дата доступа: 02.09.2020.

7. *Насакаева*, *Б. Е.* Почему стоит применять маркетинг в социальных сетях? / Б. Е. Насакаева, К. С. Стожарова // Междунар. науч. журн. «Актуальные исследования». – 2020. – № 2 (5). – С. 49–52.

8. *Куденцова*, *Р.* Маркетинг в WhatsApp для новичков [Электронный ресурс] / Р. Куденцова. – Режим доступа: https://www.rusability.ru/internet-marketing/smm/detalnoe-rukovodstvo-po-ispolzovaniyu-whatsapp-dlya-biznesa/#comments. – Дата доступа: 08.09.2020.

9. *Халилов*, *Д.* Маркетинг в социальных сетях [Электронный ресурс] / Д. Халилов. – Режим доступа: https://moi-portal.ru/upload/iblock/8b2/8b2246b6b04d87c9065730d33e451f49.pdf. – Дата доступа: 20.10.2020.

УДК 338.3

О. А. Рыжковец
ОАО «Минский завод гражданской авиации № 407»,
Минск, Беларусь, real-marz@mail.ru

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В СИСТЕМЕ ИННОВАЦИОННОГО МОДЕЛИРОВАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Инновационные технологии в области бизнес-процессов становятся все более сориентированными на информационное обеспечение бизнеса. Тенденции развития мирового рынка требуют от IT-разработчиков программный продукт, обладающий все более совершенными качествами для сопровождения бизнеса и автоматизации бизнес-процессов, а в условиях инвестиционного климата – необходима их максимальная международная унификация для любого уровня пользователей.

Современные информационные технологии являются неотъемлемой частью в построении бизнес-процессов, которые обеспечивают потребности в информации производственные, управленческие, снабженческие, торговые, сбытовые и иные функциональные подразделения организации. Тенденции динамичного развития экономики свидетельствуют о важности информационной модели, которая позволит рационально распоряжаться всеми видами ресурсов субъектов хозяйствования и сконцентрировать их в нужное время для реализации задач различного уровня – от оперативных до стратегических.

Актуальное состояние рынка программного обеспечения для организации бизнеса характеризуется динамичностью и разнообразием, позволяет потребителям создать свой индивидуальный комплексный программный продукт, способствующий систематизировать и упростить все процессы предприятия и самостоятельно создавать стратегию ведения бизнеса.

В настоящее время рынок представлен достаточно широким выбором информационных систем как отечественных, так и зарубежных, обладающих различной стоимостной оценкой внедрения и сопровождения, а также функциональностью. Сложность выбора и адаптации оптимальной для конкретной организации информационной системы обусловлена целым рядом ограничивающих факторов, например, таких как специфика и масштабность бизнеса, предпочтения руководства и готовность персонала в целом, технические возможности – когда уже на предприятии часть процессов автоматизированы, например, бухгалтерский учет, и необходимо максимально задействовать уже внедренные программные продукты. Для получения максимального эффекта автоматизацию необходимо начинать с определения информационного продукта, который в дальнейшем будет центральным звеном будущей системы. Для принятия решения о выборе информационного продукта необходимо оценить полноту его соответствия основным требованиям:

– функциональное наполнение – для охвата всех существующих процессов;

– информационную безопасность, оцениваемую как защиту информации от сбоев программного обеспечения и невозможности несанкционированного доступа;

– типизацию и маневренность, выражаемых в адаптивности компонентов к разным платформам;

– эластичность – возможность настройки системы под изменения внутренней и внешней среды;

– масштабируемость – учет возрастающих требований организации во временном интервале.

Информационной продукт должен быть подобран под три основных вида бизнес-процессов:

1) Бизнес-процессы, связанные с управлением – стратегический менеджмент, корпоративное управление и иные;

2) Бизнес-процессы, связанные с операционной деятельностью и создающие основные потоки организации – маркетинг, реализация и продажи, снабжение, производство и пр.;

3) Бизнес-процессы, связанные с поддержанием и обеспечением основной деятельности – организация документооборота, рекрутинг (подбор персонала) и др. [1, с. 5].

Одним из классов программных продуктов для управления бизнес-процессами предприятия являются BPM-системы (Business Process Management), которые соединяют стратегию и потребности внешней среды с помощью организации взаимоувязанных процессов (формирование процессного управления). Создание данного класса программных продуктов ставило своей целью в кратчайшие сроки найти тонкие места процессов и структурных подразделений, которые понижают общую эффективность предприятия.

Для внедрения BPM-системы (Business Process Management) необходимо реализовать четыре последовательных этапа:

– проектирование;
– реализация;
– управление;
– оптимизация.

На стадии проектирования создается графическая модель необходимого бизнес-процесса, его интерфейса, определяются правила, методология, данные процесса. На второй стадии происходит интеграция с имеющимися информационными продуктами и внедрение заданных параметров, отлаживается интерфейс для пользователей любого уровня. Фаза управление – характеризуется отработкой процесса, устанавливаются нетипичные моменты из заданных параметров бизнес-правил. На стадии оптимизации – обрабатывается и анализируется информация о работе выстроенного процесса, определяются слабые места модели, выявляются проблемные места при взаимодействии BPM системы с другими информационными продуктами, вносятся необходимые изменения в бизнес-процесс. В случае необходимости вышеперечисленные четыре этапа повторяются, но уже в отношении иного проектируемого процесса. Среди систем, которые обеспечивают автоматизацию и управление бизнес-процессами, BPM системы находятся на пересечении таких систем корпоративного программного обеспечения как: 1) системы управления разного рода ресурсов (ERP, CRM и пр.); 2) CASE средства, с помощью которых автоматизируют моделирование и проводят анализ процессов (ERwin, ARIS, BPwin); 3) системы, связанные с автоматизацией управления документацией.

Однако в отличие от систем в основе которых используется процессный подход (OLAP, ERP, CRM и иных), BPM-системы более легки для освоения и имеют большую скорость эффективности внедрения, позволяют наиболее четко закреплять зону ответственности.

Примеры BPM систем:

– Studio Creato;
– ELMA BPM;
– Тезис;
– Docsvision;
– Comindware Business Application Platform;
– EOS for SharePoint;
– Pyrus;
– Microsoft Power Automate;
– Neaktor;
– E1 Евфрат;
– QuickBPM;
– ESCOM.BPM;

– Globus;
– BPCord (Business Process Coordinator);
– ПитерСофт: Управление процессами;
– K-Point;
– DocTrix;
– FlowPoint for SharePoint;
– Citeck EcoS;
– Tessa [2].

Список использованных источников

1. *Белецкая*, *Л. В.* Информационные технологии в бизнесе. В 3 ч. Ч. 1. Краткий курс : учеб. пособие / Л. В. Белецкая, В. П. Киреенко, Н. Н. Поснов ; под ред. Т. В. Борздовой. – Минск : ГИУСТ БГУ, 2012. – 86 с.

2. Топ 10: BPM системы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.doc-online.ru/tools/bpm/. – Дата доступа: 20.10.2020.

УДК 658.1:334.7:004.1

И. А. Рыкова[1], Е. О. Рыков[2]

Орловский государственный университет экономики и торговли, Орел, Россия,
[1] *olegnashevce-orel@yandex.ru*, [2] *dgekcoolprince@yandex.ru*

ОПТИМИЗАЦИЯ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ ПРЕДПРИЯТИЙ С ПРИМЕНЕНИЕМ ОБЛАЧНЫХ СЕРВИСОВ

В современных условиях цифровизация стала не только необходимой средой для стабильного ведения бизнеса, но и фундаментом для его выживания на фоне глобальных угроз и стресс-ситуаций. В этой связи весьма актуальной задачей является оптимизация функционирования информационных систем предприятий различного уровня с применением облачных сервисов как наиболее востребованных IT-сервисов.

Сетевые технологии, поддерживающие и обеспечивающие функционирование и взаимодействие практически всех процессов экономических субъектов, стали основой существования современного цифрового общества. При этом на рынке существует значительное предложение различных инструментов в сегменте облачных решений.

Многие руководители IT-организаций понимают IT-сервис как предоставление бизнесу IT-инфраструктуры и информационных систем, а также и управление этими активами для обеспечения их доступности и непрерывности работы. Однако в соответствии с концепцией ITIL v.3 сервисы – это совокупность действий, приносящих клиенту ценность, содействующих получению результата, которого клиент хочет достичь, не неся ответственности за специфические затраты и риски. Для потребителей такого сервиса важно, что он помогает как в реализации отдельных функциональных задач, так и целой их совокупности. Поэтому использование IT-сервиса фокусирует IT-организацию на задачи и потребности бизнеса, а в идеальном варианте – на интеграцию IT с бизнесом. Набор IT-сервисов индивидуален и в значительной степени зависит от отрасли, размеров организации и т. п. Однако его можно разбить на три большие группы: поддержка IT-инфраструктуры, поддержка бизнес-приложений, поддержка пользователей.

Большой импульс в развитии IT-сервисов оказало именно использование облачных вычислений (Cloud Computing). Под Cloud Computing Technologies понимается модель предоставления повсеместного и удобного сетевого доступа к общему пулу конфигурируемых вычислительных ресурсов (например, серверы, приложения, сети, системы хранения и сервисы), которые могут быть быстро предоставлены и освобождены с минимальными усилиями по управлению и необходимости взаимодействия с провайдером.

В настоящее время выделяют три модели развертывания облаков: публичные (общественные); частные (приватные); гибридные.

Публичное облако – это IT-инфраструктура, используемая одновременно множеством компаний и сервисов. Пользователи данных облаков не имеют возможности управлять и обслуживать данное облако, вся ответственность по этим вопросам возложена на владельца данного облака. Абонентом предлагаемых сервисов может стать любая компания и индивидуальный пользователь. Они предлагают легкий и доступный по цене способ развертывания веб-сайтов или бизнес-систем, с большими возможностями масштабирования, которые в других решениях были бы недоступны. Примеры: онлайн-сервисы Amazon EC2 и Simple Storage Service (S3), Google Apps/Docs, Microsoft Office Web.

Частное облако – это безопасная IT-инфраструктура, контролируемая и эксплуатируемая в интересах только одной организации. Организация может управлять частным облаком самостоятельно или поручить эту задачу внешнему подрядчику. Инфраструктура может размещаться

либо в помещениях заказчика, либо у внешнего оператора, либо частично у заказчика и частично у оператора. Идеальный вариант частного облака – это облако, развернутое на территории организации, обслуживаемое и контролируемое ее сотрудниками.

Гибридное облако – это IT-инфраструктура, использующая лучшие качества публичного и приватного облака, при решении поставленной задачи. [1].

Суть облачных технологий заключается в предоставлении пользователю информационных, программных, инфраструктурных ресурсов в виде интернет-сервисов. Пользователь имеет доступ к своей информации, которая постоянно хранится на веб-серверах, только как клиент во время Интернет-сеансов, с размещением этой информации (и результатов ее обработки) на ПК, ноутбуках, нетбуках, смартфонах и т. п. Таким образом, главный способ реализация облачных вычислений – это использование интернет-сервисов.

Удобство «облаков» уже давно оценили по достоинству представители крупных корпораций, оперирующие крупными базами данных и по умолчанию остро нуждающиеся в хранении большого массива информации. Однако такие инструменты работы с информацией сегодня весьма востребованы и индивидуальными предпринимателями, и малым, и средним бизнесом, поскольку для любого масштаба может быть предложена оптимальная бизнес-модель. Небольшие компании в первую очередь интересуются сервисами бухгалтерии и почты, приложениями для обмена информацией, восстановления и архивации файлов. Более крупные игроки интересуются виртуальными серверами и услугами связи, а также комплексом других сервисов.

В России многие компании уже освоили облачные технологии и цифровые форматы функционирования в целом (в 2019 г. рынок облачных технологий вырос до 1 млрд долл. США [2]), а в пандемию ряд предпринимателей даже успели перестроить или создать новый бизнес на цифровой платформе. Предприятия стали чаще использовать в работе цифровые каналы передачи данных, цифровые технологии и интернет-инструменты.

По данным исследования банка «Открытие» и Московской школы управления СКОЛКОВО, посвященного готовности малого и среднего бизнеса к цифровой экономике (BDI – Business Digitalization Index), доля компаний, использующих интернет, с начала 2020 г. увеличилась с 94 до 96 %, доля компаний, применяющих мобильные приложения для ведения своего бизнеса – с 51 до 60 %. Значительное число субъектов малого и среднего бизнеса создали и усовершенствовали собственные сайты (их доля составляет 60 % против 41 % в начале 2020 г.). Кроме того, с 47 до 59 % увеличилась доля компаний, имеющих страницы в социальных сетях [3].

Вместе с тем индекс цифровизации бизнеса в России сегодня составляет лишь 50 пунктов по шкале от 0 до 100, и такое значение сохраняется с начала 2020 г. [3]. Это свидетельствует о том, что российский бизнес готов к цифровизации лишь наполовину. Основные пробелы у большинства компаний в этой области сводятся к следующим:

1) Недостаточное внимание к вопросам информационной безопасности отсутствие самой культуры защиты цифровой информации и понимания необходимости использования специализированных антивирусных программ;

2) Отсутствие установок на цифровое развитие сотрудников, слабое вовлечение руководства в саморазвитие и недостаточное развитие персонала в области цифровых технологий.

При этом очевидный потенциал в контексте оптимизации функционирования информационных систем предприятий нам видится сегодня именно в развитии каналов передачи и хранения информации – использовании облачных технологий, корпоративной почты, мессенджеров, систем автоматизации и т. д.

Сегодня лидерами по потреблению публичных облачных услуг стали ритейл и оптовая торговля, финансовый сектор, промышленное производство. Все эти отрасли являются локомотивом российской экономики, а значит спрос на сервисы, адаптированные для этих секторов будет расти.

Наибольшей популярностью в сегменте публичных облаков пользуются сервисы, предоставляемые по модели SaaS («программное обеспечение как услуга»), – 61,2 %. Доли IaaS («инфраструктура как услуга») и PaaS («платформа как услуга») составили 26,7 % и 12,1 % соответственно [3]. При этом крупные предприятия все больше интересуются платформенными решениями, которые поддерживают непрерывность бизнес-процессов и обеспечивают гибкость, тогда как несколько лет назад их интерес лежал только в области облачной инфраструктуры. Таким образом, ожидается, что ближайшие годы PaaS станет самой быстрорастущей категорией.

Безусловно, характер использования облачных сервисов зависит от размера организации. Крупный бизнес, как правило, рассматривает «облако» как приоритетный инструмент при решении своих бизнес-задач и чаще готов инвестировать в облачные технологии. Малый и средний бизнес более консервативен.

Однако главными драйверами внедрения облачных технологий для представителей крупного, среднего и малого бизнеса являются:

– снижение текущих расходов организации;
– упрощение взаимодействия подразделений;
– сокращение сроков анализа данных;
– высвобождение ресурсов для решения стратегических задач;
– сокращение сроков принятия решений.

При этом, по мнению аналитиков, одним из главных факторов, стимулирующих рост рынка публичных облаков, может стать использование аналитики больших данных для решения конкретных бизнес-задач, получения конкурентного преимущества и управления рисками.

Помимо этого, нельзя не сказать о возможностях оптимизации информационных технологий, применяемых предприятиями, в период пандемии. Так, значительными темпами растет спрос на инфраструктуру удаленных рабочих мест, видеоконференцсвязь и другие инструменты совместной работы, а также на электронный документооборот. За счет этих решений предприятия получают возможность поддержать непрерывность бизнес-процессов в условиях изоляции. Облака стали единственным исключением среди всех сегментов, которые на фоне общего кризиса IT-рынка продемонстрировали рост.

В дальнейшем, как представляется, «миграция в облака» станет бесспорным выбором для компаний разного уровня как при оптимистичном, так и пессимистичном варианте развития ситуации с коронакризисом в силу изменения самой парадигмы корпоративной инфокоммуникационной культуры.

Список использованных источников

1. *Романова*, *И.* Облачные технологии и их применение [Электронный ресурс] / И. Романова // Молодой ученый. – 2016. – № 17 (1). – Режим доступа: https://moluch.ru/archive/121/33593/. – Дата доступа: 10.10.2020.

2. До 1 млрд долларов вырос рынок облачных технологий в России в 2019 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ru-bezh.ru/kompanii-i-ryinki/news/20/10/21/do-1-mlrd-dollarov-vyiros-ryinok-oblachnyix-texnologij-v-rossii. – Дата доступа: 10.10.2020.

3. Банк «Открытие»: пандемия не изменила индекс цифровизации компаний МСБ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://nafi.ru/analytics/bank-otkrytie-pandemiya-ne-izmenila-indeks-tsifrovizatsii-kompaniy-msb/. – Дата доступа: 10.10.2020.

УДК 330.341

Н. В. Трафимов[1], А. Б. Дудкин[2]
Институт бизнеса БГУ, Минск, Беларусь,
[1] *nickprogramm@gmail.com*, [2] *dudkin@sbmt.by*

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МИРОВОГО ОПЫТА В СФЕРЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ АВТОМАТИЗАЦИИ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

Сфера интеллектуальной автоматизации является одним из самых передовых и быстрорастущих направлений всей отрасли информационных технологий. Базовым элементом интеллектуальной автоматизации считается роботизация бизнес-процессов (RPA). Этому есть немало объективных причин.

Несмотря на международный кризис, в мировой экономике сформировался устойчивый и масштабный спрос на продукты данной сферы. Потребителями готовы выступать компании разного уровня – от крупных международных корпораций до компаний среднего и малого бизнеса. Во многом такой интерес связан с активным расширением сферы применения искусственного интеллекта в бизнес-процессах компаний, что обусловлено их заинтересованностью в повышении производительности труда работников, поиском новых вариантов создания добавленной стоимости, раскрытием человеческого потенциала путем сокращения рутинной монотонной работы, стремлением автоматизировать повседневные офисные задачи и «ускорить» свои бизнес-процессы.

По мнению зарубежных аналитиков, программное обеспечение для роботизированной автоматизации процессов к началу 2020 г. стало одной из самых нашумевших и популяризированных технологий.

Большой интерес вокруг RPA во многом провоцирует огромные денежными вливания на этом рынке. Так, два крупнейших производителя таких решений – Automation Anywhere и UiPath – привлекли 1 млрд долл. США и были оценены инвесторами в 14 млрд долл. США.

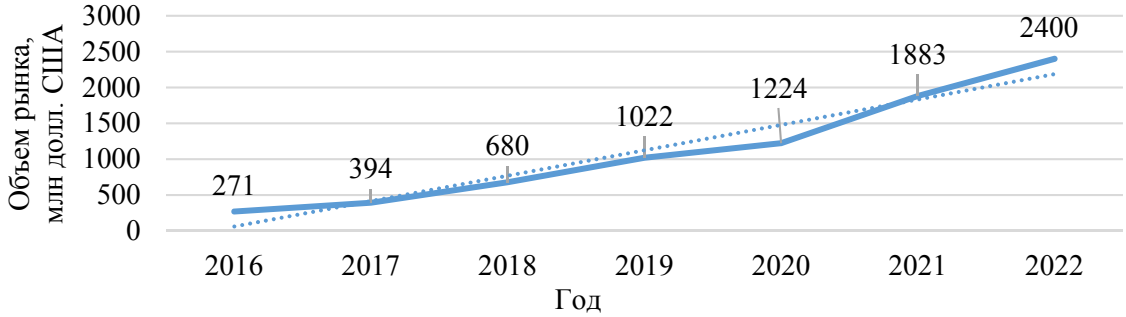
Как пишет издание SiliconANGLE, на первый взгляд рынок RPA кажется переоцененным, поскольку суммарная рыночная стоимость лидирующих вендоров в 2019 г. оказалась в 17 раз больше объема рынка. Но со временем этот показатель будет снижаться (в 2025 г. он может стать 5,4-кратным), равно как и реализация RPA-программ. Старший аналитик исследовательского агентства Wikibon Дэйв Велланте считает, что к 2025 г. рынок начнет приносить игрокам прибыль, по крайней мере крупным производителям. К этому времени годовые продажи RPA-продуктов достигнут 75 млрд долл. США.

По мнению других специалистов, будущее рынка интеллектуальной автоматизации будет зависеть от его способности разбиваться на большее количество вариантов использования решений с более глубокой интеграцией бизнеса. Вендоры могут «преодолеть пропасть» и предоставить полезные системы с небольшим объемом кода для специалистов в данной области, которые могут доработать технологии под конкретные нужды.

Автоматизация рабочих процессов изменит понимание очередной фазы цифровой трансформации, поскольку эта автоматизация предоставляет другие выгоды для клиентов, проистекающие из более высоких по качеству и надежности услуг, сокращения времени выпуска продуктов и создания привлекательных предложений.

Темпы роботизации рабочих процессов RPA возрастают непрерывно, и, в соответствии с прогнозами компании Gartner, бизнес RPA вырастет на 57 % в 2020 г. Имеется также ряд других важных прогнозов, которые могут существенно изменить картину роботизации уже в самой ближайшей перспективе.

Компания Gartner 13 ноября 2018 г. опубликовала результаты исследования рынка программного обеспечения для роботизированной автоматизации процессов (RPA). Согласно предварительным данным, в 2018 г. мировые расходы на такой софт составили 680 млн долл. США, увеличившись на 58 % относительно предыдущего года. К 2022 г. продажи будут измеряться в размере 2,4 млрд долл. США. Так прогнозируют эксперты, при этом 90 % расходов приходятся на США [1]. Ниже представлен график, построенный на этих данных, который отображает тренд объема оказываемых услуг по интеллектуальной автоматизации в период до 2022 г. Данный график показан на рисунке.



Объем услуг по интеллектуальной автоматизации в период 2016–2022 гг.

Линия тренда отображает увеличение объемов оказываемых услуг и соответственно рост потребности в компаниях, которые могут помочь с внедрением интеллектуальной автоматизации (роботизацией процессов).

В связи с тем, что рынок автоматизации растет в среднем на 400 млн долл. США в год, компании, которые хотят быть интеграторами, появляются каждый день. На данный момент в США функционирует 26 компаний, которые оказывают данный вид услуг. В топ-5 компаний-интеграторов интеллектуальной автоматизации в США входят: Capgemini, DCX.technology, CGI, Atos и Genpact.

Данные компании являются одними из самых передовых в сфере информационных технологий. RPA-решения являются для них технологией для расширения портфеля услуг. Прогнозный объем реализации услуг интеллектуальной автоматизации в США на 2021 г. составляет 1694 млн долл. США. Топ-5 компаний-интеграторов интеллектуальной автоматизации занимают 61 % рынка, согласно исследованию Gartner [1]. Следовательно, на них приходится 1033 млн долл. США.

Доли присутствующих на рынке компаний показаны в табл. 1. Такая доминация топ-5 компаний связана с тем, что они нацелены на работу с крупными заказчиками. Остальные 21 компания делят между собой оставшиеся 39 % рынка, что составляет на прогнозный 2021 г. 661 млн долл. США. Компании имеют примерно одинаковые доли в размере 0,3–3 %. Однако стоит отметить, что количество компаний малого и среднего бизнеса в общей доле клиентов будет увеличиваться, что в будущем увеличит долю небольших интеграторов.

Таблица 1

Доли, занимаемые компаниями на рынке интеллектуальной автоматизации США

№	Наименование участника рынка	Доля на рынке, %
1	Capgemini	16,1
2	DCX.technology	14,4
3	CGI	13,1

Окончание табл. 1

№	Наименование участника рынка	Доля на рынке, %
4	Atos	9,8
5	Genpact	7,6
6–26	Другие компании (21)	39,0
	Всего	100,0

Следует признать, что, несмотря на усилия, предпринимаемые государством и бизнес-сообществом сферы информационных технологий, на данный момент в Республике Беларусь рынка интеллектуальной автоматизации фактически нет – отсутствуют организации, осуществляющие интеллектуальную автоматизацию для компаний, что делает невозможным проведение анализа рынка интеллектуальной автоматизации.

Решение такой масштабной задачи возможно начать с создания компании, специализирующейся на оказании услугах по разработке интеллектуальных ботов. Учитывая специфику деятельности создаваемой компании и намерение государства активно развивать IT-отрасль республики, создаваемая компания потенциально может стать резидентом Парка высоких технологий [2].

Как и другие резиденты Парка высоких технологий, такая компания будет ориентирована на оказание, прежде всего, экспортных услуг для зарубежных потребителей, среди которых особое место занимают американские компании. И на это есть ряд причин:

- компании США обладают ресурсами для модернизации бизнес-процессов;
- компании США хотят оцифровывать все бизнес-процессы;
- компании США являются самым большим потребителем в сфере информационных технологий;
- заработная плата в США и Республике Беларусь существенно отличается, что делает экономически выгодным обращаться за услугами автоматизации к резидентам Республики Беларусь;
- компании из СНГ, в частности, компании Республики Беларусь, еще не готовы к подобного рода решениям из-за их сложности.

В табл. 2 представлены три сценария (наборы параметров) формирования первой клиентской базы (целевой аудитории) создаваемой компании.

Таблица 2

Целевая аудитория – резиденты США

Характеристика	Пессимистичный сценарий	Базовый сценарий	Оптимистичный сценарий
Выручка	До 1 млн долл. США	От 10 млн долл. США до 99 млн долл. США	Свыше 100 млн долл. США
Количество сотрудников	До 150	От 500 до 1000	Свыше 1000
Индустрия	Розничная торговля, недвижимость	Банковская сфера, страхование, производство	Телекоммуникации, банковская сфера, страхование, фармацевтика
Количество лиц, принимающих решения	10	7	3

Окончание табл. 2

Характеристика	Пессимистичный сценарий	Базовый сценарий	Оптимистичный сценарий
Дата основания	До 1950 г.	После 1990 г.	После 2000 г.
Наличие дочерних компаний	Отсутствие	Наличие	Наличие

Для создаваемой компании важным является привлечение в качестве первых клиентов относительно крупных заказчиков, которые, в свою очередь, готовы на заключение долгосрочных контрактов, способных генерировать стабильную и долгосрочную прибыль.

Как видно из табл. 2, базовые клиенты из банковской, страховой или производственных индустрий с количеством сотрудников от 500 до 1000, выручкой от 10 до 99 млн долл. США, датой основания после 1990 г. и наличием дочерних компаний являются основными для создаваемой компании (базовый сценарий). Это связано с большим количеством бизнес-процессов в указанных секторах экономики, которые возможно автоматизировать, а также с желанием данных секторов становиться более гибкими и активно включаться в процесс цифровизации.

Оптимистичный сценарий, хоть и является «лакомым кусочком» для создаваемой компании, предполагает ряд факторов, тормозящих процесс привлечения указанного типа клиентов (выручка более 100 млн долл. США, численность сотрудников свыше 1000 человек, основная отрасль – телекоммуникации):

– во-первых, с такими клиентами, как правило, сотрудничают крупные консалтинговые компании, оказывающие услуги в области автоматизации;

– во-вторых, процесс заключения сделки и принятия решения достаточно долгий;

– в-третьих, у создаваемой компании нет релевантного опыта в работе с такими клиентами.

Так или иначе, создание рынка интеллектуальной автоматизации в республике не за горами. Запуск на рынок специализированной компании следует рассматривать как уникальный инновационный проект, который, помимо описанного выше подхода к поиску первых клиентов, будет основываться на полноценных стратегии развития и бизнес-плане, содержащем профессиональные маркетинговые исследования, производственный, коммуникационный и организационный планы, а также досконально выверенные финансовые расчеты экономической целесообразности проекта.

Список использованных источников

1. Обзор рынка интеллектуальной автоматизации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:RPA(Robotic_process_automation)/. – Дата доступа: 10.10.2020.

2. О льготах Парка высоких технологий : Декрет Президента Респ. Беларусь, 21 дек. 2017 г., № 8 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2017. – 1/17415.

3. МАРКЕТИНГ И БРЕНДИНГ В УПРАВЛЕНИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ

УДК 339.138

Ж. П. Аникина[1], М. С. Кедо[2]

[1] *Институт бизнеса БГУ, Минск, Беларусь, 375293237640@mail.ru*

[2] *ОАО «Минский молочный завод № 1», Минск, Беларусь, kedoms@mail.ru*

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ПРОДВИЖЕНИЯ ПРОДУКТА

В сложном, динамично развивающемся мире каждая организация, чтобы обеспечить себе достойное место в будущем, стремится своевременно и гибко реагировать на происходящие перемены, адаптироваться и приспосабливаться к ним. Такое упреждающее поведение соответствует основным стратегическим задачам всех уровней организационной иерархии современных организаций. Как показывают мировой опыт и исследования специалистов, главным средством, определяющим результаты и эффективность деятельности любой организации в условиях рыночной экономики, и в конечном итоге страны и общества в целом, является разработка и внедрение современных технологий продвижения.

В настоящее время продвижение продукта – это важнейшее направление деятельности в управлении предприятием, которое должно обеспечивать устойчивое экономическое развитие предприятия, повышение конкурентоспособности производимой им продукции и оказываемых услуг. При этом в условиях меняющейся среды должны меняться и стратегии продвижения, которые разрабатывают и осуществляют предприятия.

На молочном рынке Республики Беларусь присутствуют – ОАО «Минский молочный завод № 1», ОАО «Савушкин продукт», ОАО «Бабушкина крынка», ОАО «Беллакт», группа предприятий Danone, включая «Простоквашино», а также предприятия локального уровня, которые также стремятся расширять свой рынок и при этом сохранять тесную связь с местными потребителями (ОАО «Молочный мир», СОАО «Ляховичский молочный завод», ОАО «Лидский молочно-консервный комбинат», ОАО «Здравушка-милк» и др.). Несмотря на высокий уровень конкуренции, ОАО «Минский молочный завод № 1» остается одним из лидеров в своем рыночном сегменте, стремится увеличивать ассортимент, наращивать объемы экспорта, не теряя своего покупателя на белорусском рынке и сохраняя свои традиции.

Проанализировав внешнеэкономическую деятельность предприятия и его вклад в экспорт Республики Беларусь, было выявлено, что основным зарубежным рынком сбыта ОАО «Минский молочный завод № 1» является Россия (98 % всего экспорта). Предприятие стремится укрепить отношения с Китаем и Азербайджаном, наладить экспорт с Арабскими Эмиратами.

«Первый молочный» использует достаточно разнообразные технологии для продвижения своей продукции как на внутреннем, так и на внешнем рынке. Самой популярной и часто используемой технологией продвижения является ивент-маркетинг. Ивент-маркетинг – это организация специальных мероприятий, которые больше относятся к имиджевой рекламе. Она способствует формированию определенных ассоциаций в сознании потребителей. К ним относятся различные выставки, благотворительные акции, дегустации, корпоративные встречи и т. д. Участие в мероприятиях, положительно влияет на повышение узнаваемости и лояльности со стороны покупателей, позволяет обратить внимание новых покупателей, тем самым увеличивает объем продаж и повышает имидж предприятия ОАО «Минский молочный завод № 1».

В целях продвижения продукции используется также наружная реклама (билборды, брендирование остановок, оклейка транспорта, размещение баннеров в аэропорту), размещение рекламных статей в СМИ, на интернет-порталах (tut.by), реклама в торговых центрах и других местах продаж, трансляция рекламного ролика на телеканалах (ОНТ и РТР), ведение социальных сетей, проведение промо-мероприятий в торгово-развлекательных центрах города Минска (ТЦ МОМО, Galleria Minsk, Galileo), ежемесячное участие в акционных мероприятиях с торговыми сетями.

В настоящее время большим успехом пользуются социальные сети. Современным витком для продвижения продукции ОАО «Минский молочный завод № 1», может стать реклама в социальной сети INSTAGRAM. Instagram – это самая быстрорастущая социальная сеть в мире. Если ее грамотно использовать в качестве рекламного канала, она сможет приносить в бизнес 20–80 % продаж. Для того чтобы следить за темпами развития проекта, необходимо отслеживать ключевые показатели эффективности, выраженные в числовом эквиваленте.

Для активной раскрутки в Instagram, предлагаем взять новинку от «Первого молочного»: свежую линейку сывороточно-молочной продукции под торговой маркой YOGURU. YOGURU – это молочные продукты с повышенным содержанием белка, которые позволят вам жить и двигаться в своем ритме: наслаждаться полезным перекусом не отрываясь от дел, отвлекаться от повседневной суеты, испытывая удовольствие от оригинального сочетания вкусов, получать пользу, не отказывая себе в наслаждении.

Приступая к продвижению YOGURU через социальную сеть, вначале необходимо создать профиль в Instagram, наполнить его красочными фотографиями продукции и расписать его пользу и составляющие. Наполнять профиль необходимо каждый день, чтобы контент был свежий и привлекал новых подписчиков, и, как следствие, новых заинтересованных клиентов в данных продуктах.

Для ОАО «Минский молочный завод № 1» предлагаются участие в международных выставках, как рекомендация по использованию современных технологий для повышения эффективности и качества продвижения продукции компании.

Выставка является действенным методом, чтобы представить компанию потенциальной клиентской аудитории. Участие в таком мероприятии позволяет демонстрировать новый товар или продвигать уже имеющуюся продукцию. На специализированных экспозициях можно встретить огромное количество будущих покупателей и потребителей, а также поставщиков и спонсоров, которые могут обратить внимание на продукцию и в перспективе стать идеальным партнером по бизнесу.

Выставки, как продвижение продукта, должны включать и наличие заранее подготовленного персонала, который будет способствовать рекламированию товаров на мероприятии, и отвечать на все интересующие клиентов вопросы.

Для хорошей организации участия «Первого молочного» в международных выставках целесообразно, чтобы во время функционирования выставки присутствовал руководитель предприятия. Если присутствие невозможно в течение всего рабочего дня, то необходимо, чтобы на стенде было расписание, в какие дни и часы, кто из руководителей будет присутствовать. Обычно заранее становится известно, что выставку посетят высокопоставленные гости, иностранные делегации, представители прессы или телевидения (об этом можно узнать в оргкомитете выставки). В такие дни присутствие руководителя на стенде может способствовать заключению выгодных контрактов, освещению деятельности фирмы в прессе или на телевидении. Во время работы выставки руководителю рекомендуем наблюдать и делать правильные выводы: сколько действительно необходимо выставочной площади для выставок такого типа, какие продукты пользуются наибольшим спросом, как в следующий раз организовать работу на стенде, кто из специалистов наиболее подходит для работы во время выставки.

Кроме того, руководитель предприятия может посетить другие выставочные стенды. Присутствие руководителя позволит более четко определить тенденции в развитии конъюнктуры рынка, оценить деятельность конкурентов, прояснить собственную позицию и позицию предприятия.

На подготовительно-организационном этапе важное значение придается рекламе участия, которая предусматривает информационные рассылки в адреса компаний, в контактах с которыми заинтересовано предприятие, с приглашением посетить стенд. Широкий резонанс дает рассылка индивидуальных или именных пригласительных билетов деловым партнерам и постоянным покупателям.

Необходимо проводить маркетинговые исследования выставок, выявлять пути завоевания новых рынков, исследовать конкуренцию, изучать психологию рекламы и делового партнерства и осуществлять многое другое, позволяющее принципиально по-новому выводить продукцию на рынки с учетом реальных и всегда благоприятных условий. Для участия в Китайской международной выставке импорта, которая ежегодно проводится в городе Шанхай, «Первый молочный» сотрудничает с БелТПП и организацией Product.by. Открытие рынка для белорусского молока вызвало большой интерес у китайских покупателей. Значительно выросла конкуренция за белорусские высококачественные продукты питания. Белорусское молоко может быть востребовано в расширяющейся в Китае сети кофеен Starbucks.

«Первому молочному» также необходимо развивать свои партнерские отношения с Арабскими Эмиратами. Ежегодно в Дубае проводится крупнейшая выставка пищевой промышленности и производства напитков – «GulFood». В 2019 г. выставку посетили более 100 тыс. посетителей из 200 с лишним стран.

Участвуя в этой выставке, можно наладить контакты с большим количеством контрагентов и заключить выгодные контракты.

Рассматривая современные технологии маркетинга, можно сделать вывод, что более активное использование предприятием интернет-инструментов, позволит компании выйти на новый уровень. Это возможно с помощью электронной платформы Alibaba.com.

Alibaba Group – китайская публичная компания, работающая в сфере интернет-коммерции, владелец веб-порталов Taobao.com, Tmall, Alibaba.com и ряда других. Alibaba.com является одним из эффективнейших инструментов продвижения продукции с последующей оптовой продажей по всему миру. Это быстрый способ напрямую связаться с продавцами и покупателями, заключить договора поставки и обсудить интересующие моменты, относительно продукции и ее качества.

Благодаря внедрению предложенных мероприятий, увеличивается прибыль предприятия, повышаются темпы сбыта, происходит установление устойчивой связи и налаживание отношений между покупателями и предприятием.

Список использованных источников

1. Официальный сайт ОАО «Минский молочный завод № 1» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.belmilk.by/. – Дата доступа: 23.10.2020.

2. Официальный профиль ОАО «Минский молочный завод № 1» на электронной платформе Alibaba.com [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://i.alibaba.com/?spm=a2700.8293689.scGlobalHomeHeader.6.391867afzSQE8t&tracelog=hd_ma. – Дата доступа: 12.10.2020.

3. Yoguru_by [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://instagram.com/yoguru_by?igshid=11hie47qmlnnl. – Дата доступа: 18.10.2020.

УДК 338.456: 642.5

И. И. Гуторова
Институт бизнеса БГУ, Минск, Беларусь, gutorova.irina05.07@gmail.com

СПЕЦИФИКА ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА В РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ

Функционирование ресторанного бизнеса определяется рамками имеющегося экономического пространства, условиями конкуренции, возможностями инвестирования, степенью внедрения инноваций и скоростью возврата вложенных средств. В свою очередь, ресторанный бизнес выполняет важные торговые, производственные, социальные и сервисные функции. В данных функциях наиболее детально представлена его сущность [1, 2].

Деятельность ресторанного бизнеса в Республике Беларусь регулируется рядом нормативно-правовых актов: Законом Республики Беларусь от 8 января 2014 г. № 128-З «О государственном регулировании торговли и общественного питания в Республике Беларусь», Декретом Президента Республики Беларусь от 23 ноября 2017 г. № 7 «О развитии предпринимательства», Указом Президента Республики Беларусь от 22 сентября 2017 г. № 345 «О развитии торговли, общественного питания и бытового обслуживания» и пр. Белорусские депутаты приняли проект об изменении закона «О государственном регулировании торговли и общественного питания в Республике Беларусь» [3]. В проекте закона предусмотрено, что объекты общественного питания предлагается создавать без разделения на типы и классы. Предполагается, что произойдет отказ от ассортиментных перечней продукции в сфере ресторанного бизнеса, а также будут определены единые правила к размещению нестационарных и передвижных объектов ресторанного бизнеса, а также планируется предоставить возможность самостоятельно определять режим работы для объектов ресторанного бизнеса.

Согласно данным таблицы в Республике Беларусь в 2018 г. по сравнению с 2012 г. происходили положительные тенденции роста объектов общественного питания, а также числа мест в них.

Основные показатели деятельности объектов общественного питания за 2012–2018 гг.

Показатель	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Объекты общественного питания (на конец года), ед.	12 065	12 011	12 179	12 545	12 779	12 978	13 371
Число мест в объектах общественного питания, тыс.	749	754	763	768	770	773	775
Товарооборот общественного питания, в фактически действовавших ценах), млн р., 2012–2015 гг. – млрд р.	10 320	13 551	15 910	16 988	1905	2188	2562
Индексы товарооборота общественного питания (в сопоставимых ценах), в процентах к предыдущему году	110,4	111,2	101,6	94,9	99,1	105,6	112,6

В 2018 г. функционировало 13 371 объектов общественного питания на 775 тыс. мест. Товарооборот общественного питания в фактически действовавших ценах в 2018 г. составил 2562 млн р. Индекс товарооборота общественного питания в сопоставимых ценах составил в 2018 г. 112,6 % [4].

Однако в 2020 г. ресторанный бизнес в Республике Беларусь столкнулся с рядом серьезных проблем, вызванным мировым коронакризисом, что стало импульсом к созданию в апреле 2020 г. Ассоциации рестораторов Беларуси [5].

Главной миссией Ассоциации рестораторов Беларуси является лоббирование новых законодательных актов по поддержке ресторанного бизнеса в современных условиях хозяйствования, а также популяризация положительной роли влияния развития ресторанного бизнеса, как на экономику Республики Беларусь, так и на культурную составляющую жизни страны. В свою очередь, в мае 2020 г. Ассоциация рестораторов Беларуси провело исследование среди 400 респондентов в сфере ресторанного бизнеса в контексте изучения среднемесячной выручки за апрель-май 2020 г. и прогноза изменения среднемесячной выручки на июнь-сентябрь, а также изучение такого аспекта на сколько хватит ресурсов и резервов, если ситуация на рынке, а также условия работы не изменятся [6]. Также согласно исследования интерес представляют данные рисунка, где показано, что предпримут опрошенные респонденты в сфере ресторанного бизнеса, если придется закрыть данный бизнес (см. рисунок). Так, порядка 33 % планируют в такой ситуации искать возможность открыть бизнес в другом секторе экономики, 24 % будут искать возможность открыть бизнес в секторе «Общественное питание», 24 % планируют уехать из страны и порядка 19 % планируют искать работу наемного работника.

Планы опрошенных респондентов в сфере ресторанного бизнеса, если придется закрыть данный бизнес [6]

Таким образом, согласно данных проведенного исследование Ассоциацией рестораторов Беларуси можно сделать вывод о том, что стоит предпринимать ряд серьезных мер, чтобы ситуация в сфере ресторанного бизнеса радикально улучшилась.

В целом, успех в сфере ресторанного бизнеса зависит от того, насколько грамотно и с учетом новых требований работы на рынке сможет объект в данной сфере организовать все бизнес-процессы. В свете сказанного, особый интерес представляет реализация инновационного менеджмента в сфере ресторанного бизнеса. Инновационный менеджмент в объектах ресторанного бизнеса имеет свою специфику. К примеру, инновационный подход в ресторанном бизнесе может заключаться в применении не только постоянно развивающихся информационных технологий и оказании новых услуг, но и определенных новшеств в области управления (управление финансами, качеством, персоналом, сервисом (service management). В свою очередь, наиболее результативная инновационная политика в сфере ресторанного бизнеса характерна при внедрении разнообразных типов инноваций, а также использовании новых методов маркетинговых исследований, стратегий в области коммуникационной, сбытовой и ценовой политик. Одновременно реализация маркетинговых инноваций в сфере ресторанного бизнеса предполагает внедрение ряда нововведений в данной сфере. К примеру, продуктовые инновации могут благоприятствовать появлению маркетинговых, связанных с формированием новой сбытовой или ценовой стратегии, новейших методов охвата рынка [7].

Под управленческими инновациями в сфере ресторанного бизнеса понимают, прежде всего, изменения в организационной структуре данных объектов и ее отдельных элементах, методах

управления персоналом. В свою очередь, управленческие инновации создают трансформацию в определенных областях управления. Технологические инновации в сфере ресторанного бизнеса связаны с преобразованиями в производственных процессах. В свою очередь, для ресторанов они представлены в аспекте внедрения современных ИКТ в системы управления, к примеру, в систему расчетов с клиентами, систему управления энергосбережением и пр.

Одновременно при внедрении нововведений в объект ресторанного бизнеса целесообразно использовать одну из типовых инновационных стратегий. К примеру, защитную, когда объект в сфере ресторанного бизнеса выходит на рынок после соответствующего анализа результатов деятельности конкурентов; поглощающую – объект в сфере ресторанного бизнеса покупает лицензию на нововведение; промежуточную – происходит заполнение ниши между определенными конкурентами; наступательную – объект в сфере ресторанного бизнеса ориентируется на новые перспективы и области рынка; создание рынка – применение нововведения, значительно расширяющего рынок [7].

Таким образом, инновации в сфере ресторанного бизнеса являются наиважнейшим импульсом повышения конкурентоспособности данных объектов. Одновременно инновации в сфере ресторанного бизнеса базируются на возможности менеджеров распознавать новые рынки, привлекать новых клиентов, активно реализовывать новые возможности в инновационном стиле. Опыт успешных объектов в сфере ресторанного бизнеса показывает, что рестораны, которые активно внедряют инновации в свою деятельность более гибко реагируют на изменяющиеся факторы внешней среды и, соответственно, работают более эффективно. В свою очередь, для объектов в сфере ресторанного бизнеса недооценка инновационного менеджмента в своей непосредственной деятельности приводит к определенным проблемам и снижению конкурентоспособности объектов в сфере ресторанного бизнеса, снижению качества предоставляемых ресторанами услуг и, соответственно, клиентов. Все это говорит о целесообразности реализации инновационного менеджмента в сфере ресторанного бизнеса, а также необходимости управления стоимостью инновационных проектов и в целом оценки эффективности инноваций в сфере ресторанного бизнеса.

Список использованных источников

1. *Гуторова*, *И. И.* Развитие ресторанного бизнеса, как составляющей индустрии гостеприимства в Республике Беларусь / И. И. Гуторова // Экономика глазами молодых : XI Междунар. экон. форума молодых ученых, Минск, 28–29 сент. 2018 г. : сб. ст. / редкол.: А. А. Быков [и др.]. – Минск, 2018. – С. 241–247.

2. *Гуторова*, *И. И.* Ресторанный бизнес в Республике Беларусь: состояние и перспективы развития / И. И. Гуторова // Экономика глазами молодых : материалы X Междунар. экон. форума молодых ученых, Минск, 22–24 сент. 2017 г. / редкол.: Г. А. Короленок [и др.] ; М-во образования Респ. Беларусь, Белорус. гос. экон. ун-т. – Минск, 2017. – С. 76–78.

3. Депутаты приняли в первом чтении поправки об упрощении требований к бизнесу в торговле и общепите [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.belta.by/economics/view/deputaty-prinjali-v-pervom-chtenii-popravki-ob-uproschenii-trebovanij-k-biznesu-v-torgovle-i-obschepite-394339-2020/?fbclid=IwAR0KUWCTVPZYvAmFChbOY6MCRKXHxnUpSvqwX48yNymXBQkMrZf4U3jlcJw. – Дата доступа: 11.06.2020.

4. Розничная и оптовая торговля, общественное питание в Республике Беларусь [2012–2018] = Retail and wholesale trade in the Republic of Belarus [2012–2018] / Нац. стат. комитет Респ. Беларусь. – Минск : Нац. стат. комитет Респ. Беларусь, 2019. – 221 с.

5. Ассоциация рестораторов Беларуси [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://aresto.by/. – Дата доступа: 01.06.2020.

6. Ассоциация рестораторов Беларуси выяснила, какие убытки и выручку ожидает общепит по итогам весны [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://marketing.by/analitika/assotsiatsiya-restoratorov-belarusi-vyyasnila-kakie-ubytki-i-vyruchku-ozhidaet-obshchepit-po-itogam-/. – Дата доступа: 08.06.2020.

7. *Саак*, *А. Э.* Менеджмент в индустрии гостеприимства (гостиницы и рестораны) : учеб. пособие / А. Э. Саак, М. В. Якименко. – СПб. : Питер, 2008. – 432 с.

УДК 138:661.121

М. В. Лесниченко-Роговская[1], **М. А. Петрова**[2]
Институт бизнеса БГУ, Минск, Беларусь,
[1] *mari_lesnichenko@mail.ru*, [2] *mary.ptrv@gmail.com*

МАРКЕТИНГОВОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОГО РЫНКА В ЦЕЛЯХ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РЕКЛАМНОЙ КАМПАНИИ

В настоящее время маркетинговое исследование все более актуально и рассматривается как систематическая деятельность, направленная на анализ способности рынка воспроизводить оборот товаров и услуг, включает как получение внешних сведений, так и внутренней производственной информации [3]. Особенность маркетинговой деятельности на фармацевтическом рынке заключается в целенаправленной разработке маркетинговых стратегий, которые позволяют удовлетворять потребности населения независимо от уровня его платежеспособности.

Мировая и белорусская наука заинтересована в исследовании проблем, связанных с управлением маркетингом на рынке лекарственных средств. Следует отметить, что многие теоретические и практические вопросы исследуемой темы нашли отражение в трудах зарубежных ученых по вопросам маркетинга и маркетинговых исследований: Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, Дж. Барнеса, П. Р. Диксона, М. Смита, Х. Уолтера, Ч. Сэндиджа, У. Мэддена. Среди белорусских и российских исследователей, занимающихся изучением состояния и развития фармацевтического рынка, можно отметить таких ученых, как О. Васнецов, С. Лагунов, Е. Голубков, Л. Реутская, М. Рыжков, М. Шоломицкая и др.

Стратегия продвижения фармацевтических товаров представляет собой разработку методов стимулирования реализации товара специального назначения. Для того чтобы продвижение фармацевтических товаров было максимально эффективным и принесло для компании ощутимый результат, необходимо провести маркетинговые исследования фармацевтического рынка, разработать маркетинговый план продвижения фармацевтических товаров и предложить маркетинговые стратегии продвижения товара используя потенциал проведения рекламной кампании.

Для решения поставленной цели было проведено маркетинговое исследование фармацевтического рынка Республики Беларусь в целях разработки стратегии рекламной компании (на примере лекарственного средства «Феникс») для одной из розничных фармацевтических организаций Беларуси (условное название фармацевтическая организация «Мед-Интерпласт»). Методы сбора информации, используемые в данном исследовании [1], представлены в таблице.

Методы сбора информации [1]

Метод	Определение	Формы
Первичные методы (полевые исследования)	Сбор данных при их возникновении	Сплошные или выборочные
Наблюдение	Планомерный охват воспринимаемых органами чувств обстоятельств без воздействия на объект наблюдения. Процесс открытого или скрытого от наблюдаемого сбора и регистрации событий или особых моментов, связанных с поведением изучаемого объекта	– соучаствующие или простые; – полевое или лабораторное; – структурированные или свободные; – открытое или скрытое; – прямое или непрямое

Окончание таблицы

Метод	Определение	Формы
Эксперимент	Исследование влияния одного фактора на другой при одновременном контроле посторонних факторов при активном вмешательстве исследователя	– полевые или лабораторные; – однофакторные или многофакторные
Опрос	Метод сбора информации путем выяснения субъективных мнений, предпочтений людей в отношении какого-либо объекта	– экспертные или потребительские; – индивидуальные или групповые; – единичные или многоразовые; – устные или письменные; – личная беседа (стандартизованная, нестандартизированная, свободная), почтовый опрос или опрос по телефону; – фокусирование или панельный принцип
Вторичные методы (кабинетные исследования)	Обработка уже имеющихся данных	
Традиционный анализ документов	Анализ документов с конкретной точки зрения	
Информативно-целевой анализ	Анализ информативности документов	
Контент-анализ документов	Анализ определенных смысловых категорий в содержании материалов	

В начале исследования было выявлено, что после пяти лет успешных продаж в деятельности фармацевтической организации появились симптомы неблагоприятной рыночной ситуации, что, в первую очередь, обусловлено появлением серьезных конкурентов и обострением конкурентной борьбы. Реализация в фармацевтической организации «Мед-Интерпласт» за 2014–2019 гг. характеризуется нестабильностью продаж. Так, например, в 2016 г. по сравнению с 2015 г. произошло уменьшение продаж на 9 %. Это, несомненно, является важным фактором в необходимости серьезного анализа внутренней и внешней среды организации в целях выявления сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.

В ходе исследования макросреды фармацевтической отрасли были выявлены основные социальные, технологические, экономические и политические факторы, определяющие рынок фармацевтических товаров Республики Беларусь.

На следующем этапе исследования был проведен анализ рынка, потребителей и конкурентного окружения лекарственного средства «Феникс». Установлено, что объем продаж лекарственного средства «Феникс» на белорусском рынке характеризуется положительными тенденциями. Темпы прироста за период 2010–2019 гг. составили 396 %. В ходе контент-анализа официальных источников информации о деятельности фармацевтической организации «Мед-Интерпласт» установлено, что организация занимает умеренные позиции в Республики Беларусь. Поэтому для исследуемой фармацевтической организации является актуальным изучение потребителей для лекарственного средства «Феникс», проживающих в конкретном регионе. Проведено анкетирование посетителей аптек города Минска и Минской области, города Витебска и Витебской области, города Могилева и Могилевской области, города Гродно и Гродненской области, города Гомеля и Гомельской области, города Бреста и Брестской области.

В ходе исследования были также установлены основные социально-демографические характеристики опрошенных и выявлено, что большинство посетителей аптек (52 %) имеет среднемесячный доход на всех членов семьи 1000–1500 р. Исследование показало, что больше половины опрошенных жителей Республики Беларусь (56 %) посещают аптеки несколько раз в месяц. При этом большинство клиентов аптек (52 %) страны в первую очередь ориентируются на качество (100 %), ассортимент (88 %) и расположение аптеки (72 %). Данные факторы являются ключевыми при выборе аптеки для всех социально-демографических групп.

В то же время значимость различных качественных показателей работы аптечного учреждения – внутренний комфорт, график работы, интерьер, парковка – возрастает у клиентов с высоким уровнем дохода (более 2000 р. на всех членов семьи). Значительная часть респондентов (86 %) высказала свою заинтересованность рекламными мероприятиями аптеки. Следовательно, анализ посетителей аптек города Минска и Минской области, города Витебска и Витебской области, города Могилева и Могилевской области, города Гродно и Гродненской области, города Гомеля и Гомельской области, города Бреста и Брестской области указывает на наличие благоприятных возможностей для деятельности в данном регионе, в том числе и для фармацевтической организации «Мед-Интерпласт». На момент исследования фармацевтическая организация «Мед-Интерпласт» сотрудничала с 69 поставщиками фармацевтических товаров, что может быть причиной необоснованных затрат.

Для выбора оптимальных поставщиков фармацевтических товаров, работающих на белорусском рынке, рекомендуется использовать следующие критерии: год образования (опыт работы на фармацевтическом рынке), рейтинг по доле рынка прямых поставок фармакологического товара, широта ассортимента, страхование ассортимента, страховое возмещение, сертификация качества. В ходе изучения внутренней среды фармацевтической организации определены условия безубыточности деятельности фармацевтической организации «Мед-Интерпласт».

В целом за исследуемый период 2017–2019 гг. произошло увеличение порога рентабельности фармацевтической организации на 156 %. При этом запас финансовой прочности в 2019 г. уменьшился на 21 % по сравнению с 2012 г., что является слабой стороной для организации. Средняя торговая наценка за исследуемый период снизилась на 3 % и составила 33,8 %, при этом достаточно высокий (25 %) запас торговой наценки позволяет фармацевтической организации формировать оптимальную ценовую политику и является сильной стороной организации. В ходе статистического анализа и многовариантного математического моделирования установлены положительные тенденции в динамике объемов продаж фармацевтической организации «Мед-Интерпласт».

Полученные результаты исследования были использованы для разработки стратегий маркетинга в области организации эффективной коммерческой деятельности для фармацевтической организации «Мед-Интерпласт» и стратегического планирования деятельности до 2025 г.:

– стратегия 1: организация службы маркетинга в фармацевтической организации;

– стратегия 2: совершенствование рынка – разработка нового плана сбыта, направленного на повышение эффективности реализации и снижение себестоимости товара;

– стратегия 3: стратегия формирования сезонного ассортимента фармацевтического товара (необходимо заранее планировать ассортимент фармацевтического товара, увеличивать товарооборот данной группы товаров с учетом сезонности и использовать различные тактики ценообразования, в том числе снижать торговые надбавки во время сезонного спроса;

– стратегия 4: повышение профессиональной подготовки сотрудников филиалов аптек фармацевтической организации «Мед-Интерпласт» в области маркетинга (например, применение приемов мерчандайзинга при оформлении витрин, торгового зала, размещении рекламного материала, выкладке фармацевтических товаров);

– стратегия 5: коммуникационная стратегия – формирование оптимальной ценовой политики с учетом ориентации на конечного потребителя посредством коммуникации;

– стратегия 6: рекламная стратегия – использование эффективных форм организации рекламного пространства в продвижении фармацевтического товара на региональном рынке Республики Беларусь.

Необходимо отметить тот факт, что управление маркетинговой деятельностью фармацевтической организации должно строится на принципах социальной ответственности, что позволяет рассматривать фармацевтический маркетинг:

– как основу социально ответственного управления предприятием, которое заключается в последовательном направлении всех решений на требования и нужды потребителей фармацевтической продукции;

– средство для получения конкурентных преимуществ с помощью проведения социально ответственных рыночных мероприятий;

– метод, представляющий собой комплекс действий, направленных на принятие социально ответственных управленческих решений фармацевтической организацией.

Особое внимание при работе по организации и проведению рекламной кампании уделяется тому, что фармацевтический рынок представляет собой изменчивую систему. Если фирма-производитель заинтересована в продвижении своих товаров и услуг, особая роль в проведении маркетинговых исследований отводится собственному отделу маркетинга, который будет анализировать рынок, проводить исследования по выявлению потребительских запросов и формировать стратегию продвижения в регионах Республики Беларусь при помощи рекламного ресурса.

По данным исследований международной аналитической компания SATIO (Республика Беларусь) в 2017 г. более 90 % покупателей фармацевтического рынка доверяет информации о препаратах, полученной от врачей [3]. В тоже время доля покупателей, приобретающих препараты только на основе рекомендаций или информации от медицинских специалистов, не превышает 5 %. Тем самым, процесс выбора и совершения покупки конкретного препарата имеет комплексный характер и обуславливается теми информационными источниками о препаратах, которым доверяют покупатели.

При работе над рекламной кампанией (на примере лекарственного средства «Феникс») фармацевтической организации «Мед-Интерпласт» был проанализирован каждый конкретный используемый источник рекламной информации, т. к. в каждой конкретной ситуации данный источник имеет разный вес для покупателя лекарственных средств.

В процессе практического анализа данных маркетинговых исследований для разработки рекламной кампании фармацевтического товара нами были использованы следующие формы:

1. Промо-акционные материалы, в основном печатная реклама, которая в дальнейшем активно используется для информированности населения.

2. Реклама на телевидении, радио, в региональных печатных изданиях.

3. Организация лекций и консультаций для врачей в регионах.

4. Проведение различных акций для покупателей.

5. Интернет-технологии с размещением целевой информации, дифференцированной для населения.

6. Усовершенствование интернет-сайта с размещением доступной для потребителей информации о фармацевтическом товаре, о деятельности фармацевтической организации «Мед-Интерпласт».

7. Размещение дополнительной информации о персонале фармацевтической организации с описанием опыта, профессиональных достижений, участие в благотворительных акциях или спонсорстве.

Таким образом, основные резервы развития и оптимизации деятельности фармацевтических компаний во многом определяются наличием конкурентоспособной организации рекламного пространства. Обозначенные стратегии и резервы использования маркетинговых исследований содействуют возникновению объективной потребности в обосновании и разработке рекламной кампании как составляющего компонента управления маркетингом в оптовой фармацевтической организации, а также созданию инновационных подходов к применению маркетинговых технологий, адекватных современным условиям работы субъектов фармацевтического рынка Республики Беларусь.

Список использованных источников

1. *Березин*, *И. С.* Маркетинг и исследование рынка / И. С. Березин. – М. : Русская Деловая Литература, 2014. – 415 с.

2. Исследование поведения покупателей на фармацевтическом рынке [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.marketing.by/analitika/veryat-li-belorusy-v-reklamu-lekarstv-issledovanie-povedeniya-pokupateley-na-farmatsevticheskom-rynk/. – Дата доступа: 04.10.2020.

3. *Котлер*, *Ф.* Основы маркетинга / Ф. Котлер. – М. : Прогресс, 2015. – 698 с.

УДК 339.5+338:004

С. П. Мармашова[1], А. М. Казанцев[2]

[1] *Институт бизнеса БГУ, Минск, Беларусь, s.marmashova@gmail.com*

[2] *Подкаст-проект «BeardyCast», Москва, Россия, ministrhome@gmail.com*

СПОСОБЫ ВЫХОДА НА ВНЕШНИЙ РЫНОК В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Современная хозяйствующие субъекты являются совокупностью различных бизнес-процессов, которые представляет собой связанный набор повторяемых действий, которые преобразуют информацию в конечный продукт в соответствии с предварительно установленными целями [1, с. 167]. Несмотря на все многообразие бизнес-процессов конечным результатом становится производство и реализация продукта (товаров и услуг). Поскольку продукты производятся для кого-то и/или чего-то то они, следовательно, ориентированы на клиентов (покупателей и потребителей). Следовательно, бизнес-процесс ориентирован на удовлетворение клиента.

Руководители предприятий и организаций связывают понятие «бизнес-процесс» в первую очередь с маркетинговой деятельностью и продажами, то есть планированием и осуществлением маркетинга и продаж, контролем и анализом их результатов.

Расширение своего бизнеса и его географических границ является одной из основных стратегических целей многих предприятий. Выход на внешние рынки, увеличение объемов производства, использование зарубежных технологий, повышение конкурентоспособности и имиджа фирмы – это то, что ожидает получить компания в результате реализации внешнеэкономической деятельности. Однако выход на зарубежные рынки сопровождается рисками, которые значительно выше, чем на внутреннем рынке. Это сопряжено с выбором внешнего рынка, учетом его особенностей, как культурных и национальных, так и специфики ведения бизнеса, правовых и экономических условий. В мировой практике существуют различные способы выхода на зарубежные рынки. Задача субъектов хозяйствования состоит в том, чтобы из всех возможных вариантов, учитывая особенности конкретного рынка и условий его функционирования, выбрать наиболее приемлемый.

Какой бы эффективной не была стратегия по выходу компании на зарубежный рынок, если товар не отвечает требованиям к качеству или упаковка не соответствует предпочтениям зарубежного потребителя, компания рискует потерпеть неудачу. Все это определяет необходимость проработки способов выхода компании на внешние рынки, тщательного планирования деятельности и проведения маркетинговых исследований рынка.

Сложившиеся условия, связанные с трансформацией мировой экономики, ее цифровизацией и функционирования в условиях пандемии коронавируса ставит новые задачи, решение которых позволит компаниям успешно осуществлять свою деятельность, в том числе при выходе и работе на внешнем рынке.

Мотивирование выхода на внешние рынки может быть обусловлено следующими аргументами:

– привлекательность/возможности зарубежного рынка;

– стимулы, создаваемые правительственными организациями и ассоциациями;

– незапланированные заказы из-за рубежа;

– маленький/сокращающийся/нестабильный внутренний рынок;

– следование за потребителями [2, с. 14].

Некоторые из этих аргументов, а именно – незапланированные заказы из-за рубежа и следование за потребителями очень тесно взаимодействуют с миром цифровых технологий. В цифровом пространстве происходят очень активные процессы обмена информацией. Гипотетически,

каждый пользователь интернета может случайным образом обнаружить в интернете какой-либо товар, который предприятие представляет в сети при помощи цифровых средств – так может звучать аргумент в пользу незапланированных заказов из-за рубежа. Из данного аргумента следует вынести момент необходимости следования за потребителями.

Глобальное цифровое пространство в 2020 г. по-прежнему быстро развивается, когда длящаяся пандемия коронавируса продолжает влиять и изменять различные аспекты повседневной жизни людей. И хотя ограничения, возможно, были сняты во многих странах мира, но многие из новых цифровых форм поведения, которым люди придерживались во время самоизоляции, привели к значительному увеличению различных видов цифровой активности. Так, в 2020 г. глобальный интернет-трафик вырос на 30 %. Более 4 млрд человек во всем мире сейчас пользуются социальными сетями каждый месяц, и в среднем около 2 млн новых пользователей присоединяются к ним каждый день. Мир также проводит больше времени в социальных сетях: типичный пользователь сейчас тратит примерно 15 % своей бодрствующей жизни на социальные платформы [3].

Процент времени, которое человек проводит в интернете – крайне высок, цифровые технологии вплетены в нашу ежедневную жизнь начиная от будильника – утра, продолжая напоминаниями в течение дня, сайтами, мессенджерами, чтением новостей и завершая, опять же, будильником – вечером. У маркетолога как специалиста есть возможность интегрироваться в каждое звено данной цепи, которая, при более детальном рассмотрении, оказывается безгранично большой.

В настоящее время такая деятельность может сопровождаться не только физическим присутствием, например, открытием филиала, магазина, торгового дома или другого формата подобного присутствия. Все большее и большее распространение, как способа выхода на внешний рынок и глобальный рынок, получают способы, не требующие физического присутствия бизнеса в том или ином географическом районе. Такими способами могут быть:

– медиа, как печатные, так и видео, аудио-форматы;
– социальные сети, в качестве представительства бренда в сети;
– социальные сети как торговая площадка;
– маркетплейсы;
– интернет-магазины и т. д.

Особенностью выхода на внешний рынок с учетом цифрового маркетинга является то, что цифровизация имеет колоссальную интеграцию в ежедневную жизнь человека, с помощью множества инструментов цифрового маркетинга маркетолог может не только присутствовать в этой жизни, но и становиться ей. Наиболее емкими инструментами в этом могут являться: видеореклама, блоги и социальные сети.

Рассмотрим использование современных способов выхода на внешние рынки открытого акционерного общества «Світанак» г. Жодино, которое является одним из самых крупных предприятий трикотажной отрасли легкой промышленности Республики Беларусь, входящее в состав Белорусского государственного концерна по производству и реализации товаров легкой промышленности «Беллегпром». Предприятие выпускает пять торговых марок: Світанак, ЭГО, Кука-Вака, Фишка и SPORTSLINE.

Предприятие представлено на внешних рынках, в таких странах как: Россия, Украина, Литва, Латвия, Эстония, Германия, Казахстан, Молдова. Участие на внешних рынках реализуется в формате Торговых Домов, партнерской торговой сети, франшизы и раздела на маркетплейсе Wildberries. Другим направлением работы ОАО «Світанак» г. Жодино на внешних рынках является участие в выставках и ярмарках. На таких мероприятиях осуществляется торговля, как розничная, так и потенциальное подписание контрактов на оптовую, также налаживаются связи с потенциальными потребителями и партнерами, в совершенно разном направлении деятельности предприятия. ОАО «Світанак» г. Жодино участвует в выставках по всему миру, например, Российской Федерацией, Китайская Народная Республика и др.

Итоги продаж последних лет показывают, что наиболее предпочтительным и контролируемым каналом товародвижения являются собственные магазины, которые, кроме того, обеспечивают систематическое поступление выручки от реализации продукции на расчетный счет предприятия.

В 2019 г. ОАО «Світанак» г. Жодино осуществил продажу продукции в количестве 6942 тыс. штук в Российской Федерации, 55,9 тыс. штук в других странах СНГ и Украине, 242,6 тыс. штук в странах Дальнего зарубежья и Прибалтики. Прибыль от реализации продукции, при этом, составила 14 821 тыс. р., что на 113,2 % больше, чем в 2018 г.

Российская Федерация, наравне с Республикой Беларусь, остается основным рынком продаж продукции предприятия, что составило от общих продаж 45,8 % в натуральном выражении и 46,2 % в стоимостном выражении.

Предприятие ОАО «Світанак» г. Жодино рассматривает внешние рынки и с точки зрения рынков продаж, и с точки зрения развития коммуникаций, партнерских отношений. Большинство из данных форматов предполагают больших трудовых, материальных и временных затрат. На данном этапе предприятие участвует на внешних рынках в нескольких форматах: торговые дома, партнерская торговая сеть, франчайзинг, выставки и ярмарки, маркетплейсы.

На основе проведенного анализа выявлены возможности использования современных способов участия предприятия на внешних рынках, которые не влекут за собой излишних материальных, временных и трудовых затрат: развитие предложения франшизы, встроенные в социальные сети инструменты для торговли, разработка коллекции для продвижения в соцсетях.

Развитие предложения франшизы. Целесообразным считается расширить возможные форматы франшиз, предлагать их, по аналогии с франшизами в общественном питании: небольшой магазин-остров; магазин до 30 м^2; магазин от 30 до 100 м^2 (можно использовать уже существующий формат); магазин от 100 до 250 м^2; передвижной магазин (магазин на колесах). Предлагается расширить предложение франшизы с магазинов на предприятия в формате франшизы.

Для сохранения секретов производства и контроля над продукцией, ее качеством, предложение франшизы производства следует сузить до франшизы цеха по пошиву одежды. В данном формате предприятие будет обеспечивать франчайзи всеми необходимыми для производства материалами и заготовками, проводить регулярные просмотры новой продукции, для внедрения их на производство франчайзи. Также франчайзер окажет помощь франчайзи в выборе и приобретении необходимого для работы оборудования, обучении персонала, поделится собственными секретами и особенностями для данного процесса производства, откроет доступ к собственной базе оптовых покупателей в регионе франчайзи.

Данный формат франшизы будет способствовать решению одной из проблем ОАО «Світанак» г. Жодино – слабой представленности за рубежом, в частности Южном и Дальневосточном округах Российской Федерации. Это снизит транспортные расходы покупателя из ближних регионов, и, соответственно, повысит привлекательность продукции предприятия, таким образом решив еще одну из проблем, закрыв статью отказов при переговорах с потенциальными партнерами.

Затраты на разработку среднего, по масштабу, формата франшизы составят от 8,5 тыс. долл. США в Республике Беларусь и до 11,4 тыс. долл. США в Российской Федерации. Стоимость данного предложения франшизы, для франчайзи, составляет 28 тыс. долл. США, что полностью покрывает затраты на разработку при первой реализации франшизы.

Встроенные в социальные сети инструменты для торговли. ОАО «Світанак» г. Жодино представлен в нескольких социальных сетях: Facebook, ВКонтакте, Instagram, ОК. Некоторые из перечисленных социальных сетей предоставляют возможность работы онлайн-магазина на своей платформе. Например, Instagram и функция «Shopping Tags». «Shopping Tags» – это торговые теги, или функция отметки товаров в Instagram (аналогична возможности отмечать людей).

Предложение по использованию встроенных в социальные сети инструментов для торговли является экономически и коммуникативно обоснованным, т. к. в результате произведенного

сравнение прогнозируемого охвата аудитории для публикации с «Shopping Tags» и без «Shopping Tags», при общем бюджете и длительности. Публикация с «Shopping Tags» получит от 25 до 65 тыс. человек потенциального охвата, против того, что публикация без «Shopping Tags» получит всего от 22 до 47 тыс. человек охвата. При одинаковых затратах в 10 долл. США на один день и общей длительности, публикации с «Shopping Tags» оказались более выгодными, т. к. при той же сумме прогнозируемый охват выше, чем для публикаций без «Shopping Tags». Минимальная стоимость контакта для публикации с «Shopping Tags» составляет 0,00107 долл. США, против 0,00148 долл. США у публикации без «Shopping Tags».

Разработка коллекции для продвижения в соцсетях. Несомненным преимуществом являются социальные сети, которые предоставляют большие возможности, в том числе по привлечению новой аудитории, превращению их из категории потенциальных потребителей, в категорию реальных потребителей. Предприятию предлагается использовать потенциал социальных сетей для демонстрации своих возможностей и разработать для этого специальную коллекцию продуктов, с рабочим названием «Культура». Концепция коллекции подразумевает использование объектов мировой культуры: картины, фотографии, стихи и др. Основной целью для данной коллекции стоит ставить предмет повышения интереса к продукции ОАО «Світанак» г. Жодино, вторичными ставить возможность превращения данной коллекции в инструмент продвижения в социальных сетях. Такими объектами могут быть: картины Микеланджело Буонарроти; стихи Александра Сергеевича Пушкина; картины Карла Брюллова; картины Эдварда Мунка и др.

Затраты на продвижение коллекции «Культура» в социальных сетях на период 30 дней, с целевой аудиторией в 3 500 000 человек, в крупных городах Российской Федерации, составит 1503 долл. США. Учитывая средний чек потребителей ОАО «Світанак» г. Жодино в размере 23–26 р. (эквивалент 10 долл. США) и себестоимость около 73 % от итоговой стоимости продукции – необходимо реализовать минимум 556 продаж, чтобы покрыть только затраты на продвижение и производство. 556 продаж – это всего 0,016 % от целевой аудитории, на которую рассчитано продвижение в рамках данной кампании, что видится абсолютно реальным объемом.

Таким образом, современные способы выхода на внешние рынки с использованием цифрового маркетинга могут способствовать поступательному развитию предприятий и их эффективному функционированию в условиях трансформации экономики и цифровизации бизнес-процессов.

Список использованных источников

1. *Борисов*, *А. Б.* Большой экономический словарь / А. Б. Борисов. – М. : Книжный мир, 2003. – 895 с.

2. *Макконнелл*, *К. Р.* Экономикс: принципы, проблемы и политика : учебник / К. Р. Макконнелл, С. Л. Брю, М. Ш. Флинн. – М. : Инфра-М, 2013. – 1028 с.

3. Digital 2020: October Global Statshot [Electronic resource]. – Mode of access: https://datareportal.com/reports/digital-2020-october-global-statshot. – Date of access: 21.10.2020.

УДК 659.1.01

Е. В. Хотина[1], Е. Л. Макаревич[2], М. А. Любецкая[3]

Институт бизнеса БГУ, Минск, Беларусь,

[1] *skvortsova@sbmt.by*, [2] *katerinamakarevich8@gmail.com*, [3] *milana.lubecka@gmail.com*

БРЕНД-ДИЗАЙН КАК ЭЛЕМЕНТ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ БЕЛОРУССКИХ И РОССИЙСКИХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ КОСМЕТИКИ

Сегодня бренд является не просто товаром, а представляет собой целый образ, созданный товаром в сознании потребителей, набор идей и посылов, психологических характеристик, имидж товара. Создание успешного бренда может стать решающим в судьбе компании. Однако сегодня крайне важно уделять внимание его визуальной составляющей, поскольку человека окружает огромное количество информации, из которой большую часть он воспринимает с помощью глаз. Именно по этой причине в наше время актуальным для компаний является развитие такого элемента маркетинговых коммуникаций, как бренд-дизайн.

Бренд-дизайн представляет собой разработку идентичности нового бренда или обновление существующего в целях точной и креативной визуализации его ключевых смыслов [1]. Его целью является создание визуального оформления атрибутов бренда, то есть объектов, входящих в информационное поле бренда, благодаря которым потребитель воспринимает, заостряет внимание, классифицирует и узнает торговую марку [2]. К основным из них относятся: а) разработка фирменного стиля; б) создание логотипа; в) дизайн упаковки и этикетки; г) дизайн брендбука; д) рекламная кампания [3].

Сегодня наиболее важными требованиями к бренд-дизайну являются:

– запоминаемость. Необходимо грамотно подобрать запоминающиеся элементы бренда для обеспечения высокой осведомленности потребителя;

– адекватность. Простота атрибутов бренда, его ассоциативность и логичность связей между элементами гораздо облегчают восприятие;

– привлекательность. Чем привлекательнее бренд, тем больше вероятность того, что на него обратят внимание;

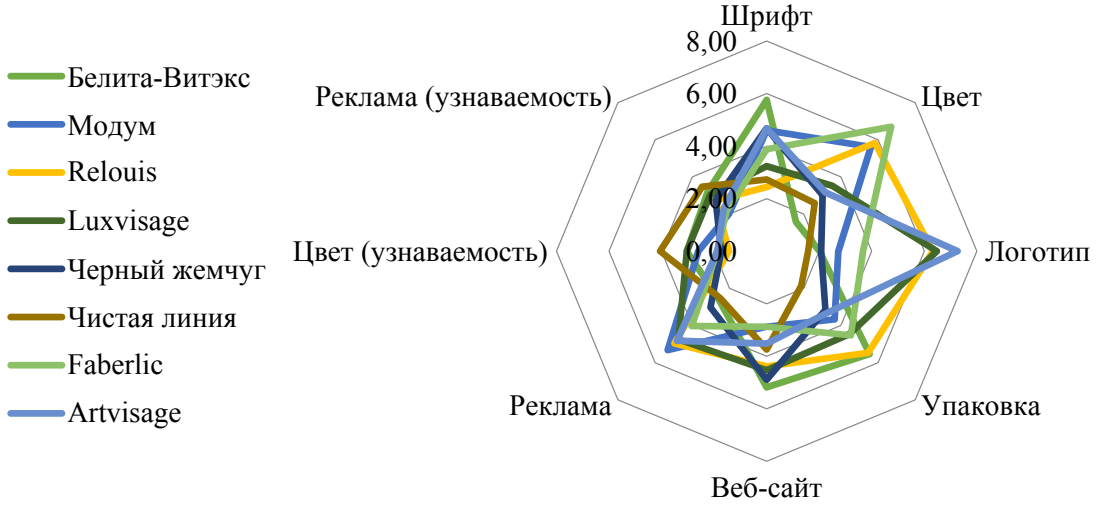
– универсальность. Необходимо учитывать возможность использования атрибутов в дальнейшем, например, в рекламных кампаниях, при изготовлении имиджевой продукции;

– адаптивность. Следует продумать возможности адаптации элементов к изменениям, чтобы не проводить редизайн бренда часто.

Для исследования развития бренд-дизайна в Беларуси и России была выбрана косметическая отрасль. В 2019 г. был проведен предварительный опрос, направленный на анализ атрибутов бренда 4 наиболее известных белорусских производителей, а также 4 российских, причем от каждой страны было выбрано по 2 производителя как уходовой, так и декоративной косметики.

В опросе поучаствовали 111 респондентов, из которых 91 % являются студентами в возрасте от 18 до 21. Это обусловлено тем, что на данный момент именно молодежь является потенциальными потребителями как декоративной, так и уходовой косметики многих производителей. Из них 54 % обучаются по экономическому профилю, 14 % и 10 % – студенты, чья специальность связана с дизайном и IT-сферой соответственно. Большая часть опрошенных, а именно 78 % респондентов – девушки и женщины, что связано со спецификой выбранной для исследования области. По мнению 105 опрошенных (95 %) качественное и привлекательное оформление визуальных коммуникаций действительно способно привлечь больший поток потребителей.

Итоговые оценки, полученные производителями косметики, отражены на рисунке.



Оценка атрибутов бренд-дизайна производителей косметики по 8-балльной шкале

В целом можно утверждать, что производители косметики уделяют достаточное внимание созданию единого бренд-дизайна. Среди явных лидеров по привлекательности, по результатам опроса, можно выделить белорусского производителя декоративной косметики «*Relouis*», а также российского производителя «*ArtVisage*». Наличие единого, приятного глазу стиля присутствует у обеих компаний. Главным аутсайдером по бренд-дизайну, по мнению респондентов, оказался российский производитель уходовой косметики «Чистая линия». Это связано и с непривлекательным шрифтом, и с отталкивающим для респондентов зеленым цветом, и с перегруженностью элементами дизайнов рекламы и упаковки. С другой стороны, можно отметить, что мнение респондентов – субъективно, а также большинство из них не являются целевой аудиторией компании.

Анализ узнаваемости демонстрирует, что привлекательность не всегда означает высокую осведомленность потребителей о бренде. Так, самыми узнаваемыми коммуникациями оказались атрибуты «Белиты-Витэкс» и «Чистой линии». Поэтому, можно утверждать, что для производителей косметики характерна низкая узнаваемость.

В целом производителям косметики, да и другим компаниям, целевой аудиторией которых является преимущественно молодежь, можно дать несколько основных рекомендаций по разработке бренд-дизайна.

1. Наиболее предпочтительным стилем является минимализм. Минимализм позволяет мгновенно передать визуальное сообщение, только самую необходимую информацию. Именно в простоте лучше всего улавливается идея и посыл, который закладывает в дизайн организация. Особое внимание стоит уделить подбору фирменных цветов и шрифтов, которые будут играть ключевую роль в создании сбалансированного минималистичного дизайна.

2. Главное правило в отношении шрифтов – не делать приоритетным его уникальность за счет использования необычных и сложных для восприятия начертаний, поскольку они усваиваются гораздо сложнее.

3. Эмоциональная реакция на цвет крайне сильна, его восприятие зависит от физиологических особенностей глаз и от состояния нервной системы, от жизненного опыта и окружающей обстановки. Именно по этой причине при выборе фирменного цвета, как показал опрос, необходимо обязательно учитывать его психологическую составляющую.

4. При разработке логотипа, а также дизайне упаковки и рекламной кампании также следует учитывать психологические аспекты, а также использовать современные тенденции дизайна, чтобы сделать его привлекательным. Нужно уметь грамотно подобрать нужные цвета, шрифты, чтобы коммуникация привлекала максимальное внимание.

5. Что касается сайтов, то производителям косметики не просто стоит учитывать современные тенденции в веб-дизайне, но также им необходимо найти свой индивидуальный креативный подход к разработке данных визуальных коммуникаций, чтобы они перестали выглядеть шаблонно. Разнообразие и повышенная узнаваемость веб-страниц могут быть достигнуты за счет применения следующих популярных инструментов веб-дизайна: применение мягких многотонных градиентов, добавление анимации баннеров или поверх фона, креативный экран загрузки, технология parallax – плавный переход из одной части изображения к другой, смещение в сторону взаимодействия элементов сайта с пользователем и ряд других [4].

6. Важно найти свой уникальный элемент. Выбор уникального фирменного цвета, шрифта или логотипа способны помочь выделиться на фоне конкурентов и лучше запомниться потребителям. Отличным примером являются «Чистая линия» и «Белита-Витэкс», которые, несмотря на непривлекательность их фирменного цвета, сделали свои коммуникации запоминаемыми.

7. Многие дизайнеры обращают внимание на то, что сегодня мало создать удачный дизайн бренда. Крайне важно не забывать о проведении маркетинговых исследований [5]. Дизайн в первую очередь разрабатывается для потребителей. Именно по этой причине при разработке новой корпоративной айдентики стоит узнать их мнение. Сделать это можно, проведя опрос, что позволит получить максимальный отклик. Также надо предварительно до принятия решения можно оценивать привлекательность бренд-дизайна, например, при помощи фокус-групп. Однако дизайнеры рекомендуют использовать метод глубинного интервью, поскольку это позволяет изучить данный вопрос на более глубоком уровне.

Таким образом, производителям косметики следует уделять больше внимания направлению бренд-дизайна, вкладывать средства в его развитие, поскольку создание качественного дизайна бренда способно привлечь больше клиентов и, соответственно, увеличить прибыль. Особенно следует ориентироваться на повышение узнаваемости за счет внедрения уникальных дизайнерских черт и элементов. Использование разработанных рекомендаций как в косметической отрасли, так и при доработке в других, может позволить повысить узнаваемость и привлекательность бренда, что в конечном итоге способствует удержанию существующих потребителей и увеличению притока новых.

Список использованных источников

1. Бренд-дизайн: разработка визуальных коммуникаций [Электронный ресурс] // Агентство Dotorg. – Режим доступа: https://www.dotorg.ru/services/branding/design. – Дата доступа: 02.10.2020.

2. What is brand identity? [Electronic resource]. – Mode of access: https://99designs.com/blog/tips/brand-identity/. – Date of access: 13.09.2020.

3. Бренд-дизайн. Брендинговое агентство Koloro [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.dotorg.ru/services/branding/design. – Дата доступа: 06.10.2020.

4. Статистика веб-дизайна и UX 2018 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://sdvv.ru/articles/testovyy-razdel/statistika-veb-dizayna-i-ux-2018/. – Дата доступа: 09.10.2020.

5. Маркетинговые коммуникации : курс лекций для студентов специальности 1-26 02 03 «Маркетинг» : в 2 ч. / В. С. Протасеня [и др.]. – Минск : Белорус. гос. экон. ун-т, 2014. – Ч. 2. – 122 с.

УДК 339.138

Н. В. Черченко[1], Д. Д. Колокольцева[2]
[1] *Институт бизнеса БГУ, Минск, Беларусь, cherchenko@sbmt.by*
[2] *ЗАО «БСБ Банк», Минск, Беларусь, kolokoltseva99@gmail.com*

ГЛОБАЛЬНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В ПОЛИТИКЕ ПРОДВИЖЕНИЯ БАНКОВСКОГО ПРОДУКТА

Понятие «банковский продукт» возникло в зарубежной банковской практике. Охватывает комплекс взаимосвязанных банковских услуг и операций, направленных на удовлетворение потребностей клиентов в отдельных видах банковской деятельности [1, с. 83]. Для того чтобы банковским продуктом могли воспользоваться клиенты банка, они должны быть проинформированы о его сути и конкурентных преимуществах, ценностях, которые он им может принести. Главная цель политики продвижения продукта на рынок состоит в убеждении клиента (покупателя) приобрести продукт. Для организации (банка) это означает рост объема продаж и числа клиентов, а также формирование и поддержание благоприятного имиджа как самой организации (банка), так и продукта в глазах широкой общественности и целевой аудитории.

Политика продвижения продукта реализуется благодаря налаживанию широкого спектра коммуникаций, включая маркетинговые.

Процесс разработки программы продвижения проходит ряд этапов, а именно: определение целевой аудитории; установление целей коммуникации; выбор каналов коммуникаций; подготовка обращений; выбор средств распространения информации; разработка бюджета; анализ эффективности коммуникации [1, с. 171].

В банковской маркетинговой деятельности выделяют два крупных сегмента, для которых разрабатываются банковские продукты. Это частные (физические лица) и корпоративные клиенты (юридические лица).

Обратимся к глобальным тенденциям, которые проявляются в политике продвижения банковских продуктов в современных условиях.

В деятельности организаций, включая банки, повсеместно проявляется гибкость, быстрая адаптация и меняющимся условиям турбулентной глобальной маркетинговой среды. Например, те продукты, что раньше можно было оформить только в отделении банка, получили возможность онлайн-оформления в интернет- и мобильном банке. Более того, при продвижении банковских продуктов все в большей мере акцент делается не только и не столько на удобстве и скорости, как в период до пандемии, а на заботе о здоровье, безопасности.

В рамках концепции маркетинга взаимоотношений, в соответствии с требованиями которой выстраивают свою маркетинговую деятельность компании и банки, принцип доверия получил повсеместное распространение. Так, по результатам исследования Deloitte, выстраивание доверия – один из важнейших трендов в маркетинговой деятельности компаний в 2020 г. [2]. Для повышения доверия среди потребителей необходимо не просто предпринимать меры по безопасности, но и информировать клиентов об этих мерах.

Еще одна глобальная тенденция в политике продвижения банковского продукта – стремление бизнеса к коллаборации [3]. Исследователями прогнозируется стремление банков и других финансовых учреждений к слияниям еще долгое время после окончания пандемии [4]. В настоящее время компании объединяются для реализации конкретных задач, внутри них создаются команды, в которые входят маркетологи и специалисты по развитию бизнеса из разных компаний. В результате компании расширяют свою целевую аудиторию, а также знакомятся с опытом, накопленным у партнеров.

Примером коллаборации в банковской сфере может служить криптоплатформа FINSTORE, созданная банками БелВЭБ, БСБ Банк и Дабрабыт. Проект позволяет физическим лицам использовать новые инструменты сбережения, а компаниям-партнерам – продвигать белорусские ICO. В обозримой перспективе к проекту подключат юридических лиц и нерезидентов Республики Беларусь, что будет содействовать привлечению в Республику Беларусь зарубежных инвестиций [5]. Важно отметить, что партнерство проявляется не только на уровне компаний, но и на уровне «компания-потребитель» [6].

Следующая тенденция в политике продвижения – использование онлайн-технологий. Например, Национальный банк Республики Беларусь активно использует YouTube-канал, где регулярно публикует онлайн-брифинги, сообщая о новостях в банковской сфере.

В рамках общей тенденции онлайн-экономики особо выделяются мобильный маркетинг. Так, Американская маркетинговая ассоциация в ряде своих исследований выявила тенденцию роста маркетинговых расходов на рекламу на мобильных устройствах [7].

Геймификация – еще один глобальный тренд в политике продвижения банковского продукта, технологии которой вовлекают клиентов во взаимодействие с брендом, встраиваются в онлайн и офлайн-рекламу, традиционные и новые рекламоносители, каналы рекламной коммуникации. Например, Белгазпромбанк в 2019 г. выпустил мобильное приложение для карты CashALot, в которое внедрена игра: персонаж Кашалот плавает по океану с целью собрать морских животных, причем в течение года игра обновлялась. В итоге обеспечивается эффективность рекламных кампаний.

Формой проявления глобальных тенденций в политике продвижения банковского продукта на белорусском рынке стало использование BSB Payoneer – сервиса БСБ Банка и американской платежной платформы Payoneer, который обеспечивает комфорт проведения платежей белорусским компаниям от американских контрагентов. Целевой аудиторией сервиса являются фрилансеры, работающие в сфере информационных технологий, электронной коммерции, онлайн-маркетинга, графического и веб-дизайна. В качестве контрагентов могут выступать американские компании, международные биржи фриланса и маркетплейсы.

Международные переводы между юридическими лицами можно провести разными способами, но партнерский сервис BSB Payoneer имеет ряд преимуществ перед самыми распространенными альтернативными вариантами, потому что он адаптирован для белорусских предпринимателей. Ключевое конкурентное преимущество сервиса BSB Payoneer перед SWIFT-переводами – наличие только одной комиссии, которая списывается в момент после прихода денег на белорусский счет, в то время как в SWIFT-переводе участвуют банки-корреспонденты из многих стран, каждый из которых снимает свою комиссию по пути платежа. Конечно, белорусские компании могут воспользоваться платформой Payoneer напрямую, минуя БСБ Банк, но в этом случае нужно будет платить оффшорный сбор и налог на доходы нерезидента. Сервис BSB Payoneer создан для того, чтобы дать больше возможностей белорусским фрилансерам для работы с американскими партнерами, поэтому сервис лишен большого количества комиссий и необходимости уплаты сбора и налога.

Для продвижения партнерского сервиса использовались интегрированные маркетинговые коммуникации и их каналы: создание посадочной страницы и ее поисковое продвижение; медийная и контекстная реклама в интернете; таргетированная реклама в социальных сетях; email-рассылки по базе бизнес-клиентов; наружная реклама; публикация релиза о сервисе в многочисленных СМИ; цикл специальных проектов с onliner.by и tut.by.

Сейчас наступили кризисные времена для бизнеса: урезаются расходы, в том числе на услуги, заказываемые на аутсорсе, что актуализирует вопрос о поиске новых источников дохода, заработка. Одним из вариантов решения проблемы может стать выход на международный рынок фриланса. В этой связи потенциал сервиса BSB Payoneer представляется перспективным. Рыночная

конъюнктура для проведения образовательных мероприятий для фрилансеров в онлайн-формате благоприятна.

В качестве тестового варианта представляется целесообразным запустить цикл из трех еженедельных бесплатных вебинаров при участии нескольких спикеров. Целью тестового цикла вебинаров является выяснение интереса целевой аудитории для планирования будущих мероприятий. Именно поэтому цикл состоит из трех трансляций, посвященных крупным темам, которые потенциально интересуют фрилансеров. Ниже представлена тематика вебинаров:

– «как сохранить прежних клиентов»: как найти компромисс с заказчиком, с которым работали многие годы; стоит ли снижать цены на свои услуги; стоит ли предлагать дополнительный сервис, включая его в стоимость своих услуг; стоит ли расширять свои компетенции и предлагать прежним заказчикам новые услуги;

– «как найти новых клиентов»: есть ли возможность найти клиентов на фрилансе сейчас; стоит ли браться за мелкие проекты; какими условиями в договоре можно себя защитить от недобросовестных клиентов; стоит ли уходить с фриланса и наниматься в агентство;

– «как выйти на новые рынки»: какие возможности есть для выхода на международные рынки; специалисты каких сфер сейчас наиболее востребованы на международных биржах фриланса; с чего начать; как обезопасить себя от недобросовестных заказчиков из-за рубежа; какую отчетность следует предоставлять налоговой и как регулируется вопрос валютного контроля; какие варианты международных расчетов больше всего подходят белорусским исполнителям.

Онлайн-обучение позволит ознакомить целевую аудиторию с сервисом и продемонстрировать готовность банка делиться актуальной информацией в той или иной сфере. В постпандемический период в Республике Беларусь может запущена рекламная кампания «Фриланс без границ», интегрирующая онлайн- и офлайн-каналы продвижения банковского продукта, информирующая потенциальных пользователей сервиса с образовательным проектом БСБ Банка и стимулировать стать их клиентом с гарантией фиксированной комиссии на протяжении одного года. Целевая аудитория рекламной кампании – фрилансеры из Минска, занятые в сфере информационных технологий, электронной коммерции, веб-дизайна, интернет-маркетинга и др.

Таким образом, благодаря массовому переходу деятельности компаний из офлайна в онлайн, стали расширяться возможности сайтов, приложений, как инструментов, так и медиаканалов продвижения на рынок банковского продукта.

Список использованных источников

1. *Золотковский*, *Ю. С.* Банковский маркетинг : учеб. пособие / Ю. С. Золотковский. – Минск : РИПО, 2015. – 234 с.

2. Маркетинг – 2020: глобальные тенденции», выдержки из исследования Deloitte [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://kontur.ru/articles/5015. – Дата доступа: 23.05.2020.

3. *Перлин*, *М.* Тренды рекламного рынка: что будет после отмены самоизоляции и окончания коронавируса [Электронный ресурс] / М. Перлин // BlackLight. – Режим доступа: https://www.cossa.ru/152/264794/. – Дата доступа: 23.05.2020.

4. Другой банкинг. Развитие отрасли после коронавируса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://bosfera.ru/bo/drugoy-banking. – Дата доступа: 29.05.2020.

5. БСБ Банк, Банк БелВЭБ и Банк Дабрабыт объединяют усилия для развития цифровых инструментов финансового рынка [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.bsb.by/about/press-center/news/bank-news/28708.html. – Дата доступа: 23.05.2020.

6. *Анисимов*, *В.* Тренды маркетинга 2020: подходы, инструменты, фишки [Электронный ресурс] / В. Анисимов // Маркетинговое агентство REZART AGENCY. – Режим доступа: https://rezart.agency/blog/marketing-trends-2020/. – Дата доступа: 23.05.2020.

7. Now (More Than Ever) Is the Time for Mobile Marketing» American Marketing Association [Electronic resource]. – Mode of access: https://www.ama.org/marketing-news/now-more-than-ever-is-the-time-for-mobile-marketing/. – Date of access: 23.05.2020.

УДК 339.138

С. А. Чудакова
Смоленский филиал РЭУ имени Г. В. Плеханова,
Смоленск, Россия, chudakova-k@mail.ru

НАПРАВЛЕНИЕ БРЕНДИНГА В УПРАВЛЕНИИ БИЗНЕСОМ

Brand переводится с английского как «знак», «клеймо», «символ» и это понятие напрямую связано с идентификацией товаров или услуг продавца. Соответственно брендинг – это процесс построения, развития бренда на рынке. Если сказать простыми словами, то branding – комплекс мероприятий, с помощью которых создается имидж продукта для целевой аудитории. По факту – это способ управления брендом.

Брендинг, как осознанный процесс визуальной идентификации товаров, появился еще в средневековье. Многочисленные ремесленники Европы уже тогда «клеймили» свою продукцию фирменными знаками. По ним клиенты узнавали кем, где и когда был изготовлен товар. Однако только с середины XX в. брендинг плотно вошел во все сферы бизнеса. Причина в том, что рынок заполнился обилием товаров и часто со схожими характеристиками. В новых условиях потребителю становилось труднее выбирать продукт или услугу только по ее свойствам. Так на сцену вышли бренды, которые выгодно транслировали ценности товара для ЦА и воздействовали на покупателя на уровне эмоций [3].

В 1990-х гг. брендинг пришел и в Россию. В советский период в стране было несколько известных марок. Например, «Знак качества» или эмблемы заводской, машиностроительной сферы – «КАМАЗ» и др. С развалом СССР в страну хлынули зарубежные бренды, которые заставили активно развиваться отечественный рынок.

С помощью инструментов брендинга создается визуальный образ компании, продукта или услуги. Это четкое позиционирование продукции на рынке, выбор способа коммуникации с целевой аудиторией. В рамках создания и развития бренда проводят следующие работы:

– маркетинговое исследование ниши;
– разработка стратегии позиционирования продукции;
– нейминг, создания визуальной айдентики, подбор фирменных элементов;
– выбор рекламных носителей для трансляции символики и др.

Современные технологии брендинга включают в себя два направления: растяжение и расширение бренда. В первом случае происходит пополнение торговой матрицы новым продуктом, т. е. вывод товара на рынок. При этом остаются неизменными – имя бренда, ЦА, идентичность, назначение и сфера применения товара [2].

Во втором варианте – расширение, товарная марка распространяется на новую категорию продукции или сегмент ЦА.

Пример из сферы косметики: «Nivea» позиционировалась как женская косметика, но применив расширяющий брендинг, стала выпускать товары для мужчин под маркой «Nivea for man».

Выделим несколько направлений.

Товарный. Создается и продвигается образ одного или нескольких физических товаров. На его основе строится бренд и вся инфраструктура корпорации. Яркий пример – Coca-cola, напиток с сильнейшим брендированием за всю историю маркетинга. Да, продукт, неоднозначный в плане полезности, но позиционирование у него идеальное. Поэтому любой праздник, банкет или поход в кинотеатр у миллиардов людей ассоциируется с колой.

Услуги, *сервис*. В этом направлении брендинг затачивается на продвижение услуг. Например, известные всем рекламы операторов «МТС», «Билайн», «Мегафон». В 2006–2008 гг. сотовые компании вырвались в тройку лидеров по стоимости бренда в Российской Федерации. Также к сервисному направлению относят услуги авиакомпаний, различных интернет-агентств и площадок.

Например, брендинг Calltouch как разработчик решений для бизнеса заключается также в создании полезных информативных материалов, посвященных нашим продуктам: обратный звонок, коллтрекинг, сквозная аналитика и др.

Личный. Довольно популярный последние 10 лет вид брендинга, особенно с развитием соцсетей. Продвигается один человек, как эксперт или медиаличность, через трансляцию его экспертности, качеств узкой или широкой целевой аудитории. Примеров в инстаграме тысячи.

Внутренний. В любой компании так: если сотрудники довольны своей работой, чувствуют гордость причастия к делам организации, то и во внешней сфере бизнес развивается семимильными шагами. Внутренний брендинг в этом случае завязан с корпоративной культурой, философией и миссией.

Рекрутинговый (HR). Направление работает на привлечение в компанию ценных сотрудников. Для этого открываются вакансии, создаются условия работы, предлагается высокие зарплаты и соцпакет. Например, корпорация «Газпром» или «Google» – эти гиганты привлекают ведущих специалистов, предлагая отличные условия сотрудничества [4].

Политический. Если хотите стать асом в брендинге, проштудируйте кампании политиков. Агитационные лозунги, символика партий, промо-ролики, дресс-код, предвыборная программа, внутренняя культура и другое – это кладезь креатива. В вопросах брендинга власти все работает более жестко и без права на ошибку. Яркие примеры политического брендинга: Дональд Трамп, Владимир Путин, Владимир Жириновский и др.

Географический или туристический брендинг. В каждом городе есть свои достопримечательности. Они активно эксплуатируются туристическими агентствами, чтобы привлекать больше туристов на маршруты. Например, Париж без Эйфелевой башни – не Париж, а Москва без Кремля и Красной площади потеряет свое лицо. Гео-бренды – это символика городов. Мельбурн недавно обновил «логотип» – теперь это стилизованная литера «М».

Брендинг в искусстве. Имидж и название музыкальных коллективов, кинофестивалей, студий и площадок продажи книг особенно в массовом понимании – это работа продюсеров вкупе с маркетинговыми агентствами. Принципы раскрутки в искусстве и политике во многом похожи: резонансная личность или коллектив, повод – песня, фильм, клип или что-то другое. Однако бренды в искусстве сложны для прогнозирования ожиданий ЦА.

Спортивный. Что такое брендинг в спорте? Это соединение инструментов личного и командного пиара. Например, Криштиану Роналду, Мария Шарапова, Майк Тайсон – это примеры спортсменов с личным брендом. А вот командные – «Манчестер Юнайтед», «Барселона», «Зенит». Также брендированию поддаются и спортивные мероприятия – Олимпийские игры, Чемпионаты мира по футболу и др.

Брендинг сайтов. Это направление завязано на продвижении компании и продуктов в интернете. Например – Банки.ру, calltouch.ru, OZON и др.

Создание бренда – универсальный почти в любой сфере алгоритм действий. Различие только в деталях и смысловых нюансах, но последовательность едина.

Аналитика рынка. На этой стадии изучают обстановку в нише, какие продукты или услуги уже есть, предложения конкурентов, предпочтения целевой аудитории. В больших компаниях этим занимаются целые отделы или даже департаменты. Обычно в рамках сбора данных проводятся – опросы потребителей, интервью с сотрудниками, тестируются фокус-группы и др. Простыми словами цель анализа – определить актуальное положение дел на рынке и на основе данных придумать

концепцию бренда. Например, основатель Uber, чтобы узнать критерии выбора ЦА на рынке такси, арендовал лимузин за 800 долл. США. Сумма по тем временам для стартапера – запредельная. Ему пришла идея разделить стоимость поездки на несколько уровней по классу и выгоде [1].

Проектирование. В маркетинге этот этап называется разработкой концепции бренда или позиционированием. Сюда входит подготовка УТП – уникального торгового предложения, которое включает сильные стороны продукта/услуги в разрезе ценности для потребителя. Например, чтобы выявить УТП и выстроить стратегию раскрутки задают вопросы: ценности и смысл продукта, какие ассоциации вызывает у ЦА, где будет продвигаться (среда) и др.

Подготовка элементов айдентики. Брендинг на этой стадии уже обретает визуальные формы. К работе подключаются дизайнеры – фирменный стиль, копирайтеры – нейминг и слоган, рекламщики, контент-менеджеры – каналы продвижения и взаимодействия с аудиторией.

Продвижение. Мало создать бренд, его нужно еще продвинуть на рынок, т. е. повысить узнаваемость марки, чтобы привлечь покупателей, инвесторов, партнеров. Стандартные способы раскрутки – покупка рекламных мест в СМИ, интернете, контекстная и баннерная реклама. Стартапы со скромными бюджетами используют СММ каналы, тизерки и тематические блоги.

Оценка эффективности. Важная часть работы с брендингом – это регулярный аудит процесса. Обычно измеряют ROI кампании, изучают вовлеченность покупателей в проект и другие метрики. Своевременная подстройка под изменения рынка помогает спасти бренд от устаревания. При плохих результатах кампании задумываются о полном или частичном ребрендинге.

Правила использования фирменной символики отражаются в следующей документации:

– брендбук – подробное описание всех элементов айдентики компании, начиная с миссии и заканчивая графическими изображениями бренда, ассоциациями. Этот документ выдается маркетинговым агентством по завершении всех работ по плану брендинга;

– гайдлайн – руководство по стилю, т. е. как нужно правильно использовать графические элементы на рекламных носителях. В него входят варианты логотипа и его размещения, подборка фирменных цветов, примеры оформления корпоративных документов, сувенирной продукции, рекламных материалов.

Еще один термин из англоязычного маркетинга – brand image («репутация бренда») – это тот самый образ, который возникает в голове покупателя при контакте с продукцией. Каким он будет – зависит от рекламного посыла. Маркетологи всеми силами стараются создать позитивные ассоциации в голове потребителя, чтобы он запомнил надолго товар.

Имидж продукта позволяет отделять один товар от другого в соответствии с критериями выбора покупателя.

Бренд-имидж работает на уровне эмоций, чувств и желаний потребителей обладать ценным товаром.

Запоминающийся имидж зависит от качества обслуживания, раскрутки бренда, времени присутствия на рынке. Например, косметические корпорации часто используют звезд шоу-бизнеса, спорта и кино для поддержания имиджа успешной компании.

Ребрендинг. В это понятие заложены действия по полной или частичной трансформации визуальной айдентики фирмы. Повторный брендинг проводится только после аудита стиля, показателей ROI и других метрик. В 90 % случаев ребрендинг необходим, когда:

– неправильное позиционирование на старте;

– изменились условия рынка, поэтому требуется адаптация;

– малая узнаваемость бренда среди ЦА;

– конкуренты сильно лучше;

– изменились планы и амбиции компании.

Частичный ребрендинг обычно включает в себя смену логотипа, фирменных шрифтов и цветовой гаммы. Глубокая переработка затрагивает все элементы айдентики. По алгоритму работы схожи с брендингом, т. е. включают в себя сегментирование ЦА, создание новой стратегии, разработку визуальной и вербальной айдентики. После выпуска брендбука осуществляется внедрение обновленной марки на рынок с разъяснением новых смыслов целевой аудитории.

В качестве удачного ребрендинга показателен пример мужских дезодорантов Old Spice, которые на старте продаж провалились из-за вялого УТП и неправильного сегментирования ЦА. После переработки в рекламе дезодоранта появился харизматичный баскетболист на коне, предлагающий с долей юмора сравнить себя с мужской половиной покупателей. Женщины влюбились в этот продукт, а мужчины, желая не отставать от крутых и сексуальных парней в роликах, также прикупили Old Spice.

Таким образом, можно сделать вывод, что за брендингом будущее.

Список использованных источников

1. *Новикова*, *Н. Е.* Маркетинговая стратегия – инструмент повышения конкурентоспособности организации / Н. Е. Новикова, М. П. Мельникова // Менеджмент, маркетинг, логистика XXI века: проблемы, вызовы, перспективы : материалы Всерос. науч.-практ. конф. – 2018. – С. 226–230.

2. *Сапожникова*, *С. М.* Маркетинговый анализ состояния и перспективы развития рынка общепита региона / С. М. Сапожникова // Финансовая экономика. – 2019. – № 3. – С. 72–75.

3. *Ковалева*, *Л. Ф.* Бенчмаркинг как один из инструментов конкурентоспособности бизнеса малых предприятий / Л. Ф. Ковалева // Актуальные проблемы взаимосвязи регионального развития и экономической безопасности : Междунар. науч.-практ. конф. : сб. науч. ст. / редкол.: В. А. Мельников [и др.]. – 2016. – С. 127–131.

4. *Чудакова*, *С. А.* Проблемы и перспективы цифрового маркетинга / С. А. Чудакова, В. М. Лаврушин // Торговое дело: коммерция, маркетинг, менеджмент. Теория и практика. – М., 2020. – С. 202–207.

УДК 339.13.017

И. В. Шанюкевич[1], Е. М. Васюкевич[2]

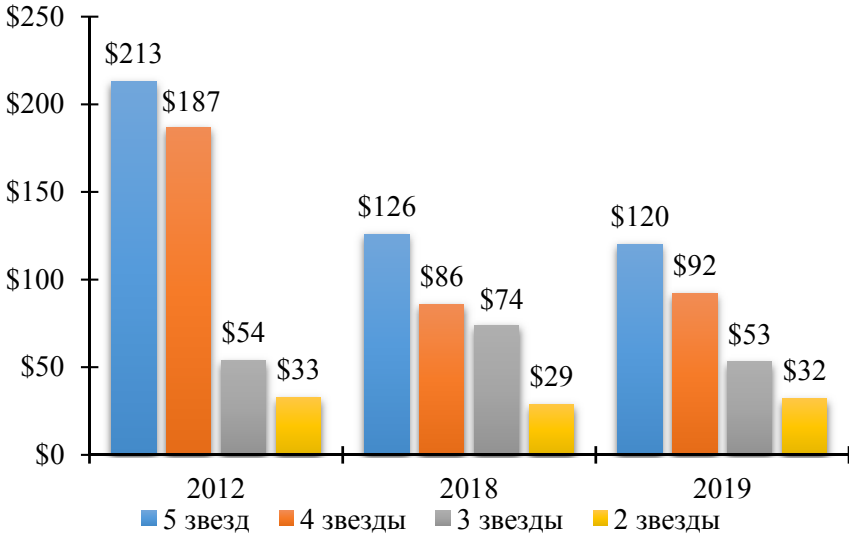
Белорусский национальный технический университет, Минск, Беларусь,
[1] *shaniukevich@gmail.com*, [2] *evgeniywas@gmail.com*

ГОСТИНИЧНАЯ НЕДВИЖИМОСТЬ г. МИНСКА: СОСТОЯНИЕ РЫНКА И КОРРЕЛЯЦИОННЫЙ АНАЛИЗ

Жилище является социально-экономической категорией, сущность которой эволюционирует в соответствии с законами развития общества. Если даже любую устраивающую потребителя модель жилища (пещеру, ранчо, дачу, коттедж или четырехкомнатную квартиру) следует рассматривать как стандарт в системе его же ценностей и характеристик [1], то место для временного проживания, которым является гостиница, тем более следует рассматривает не только как место для удовлетворения жизненной потребности в жилище и защите от окружающей среды (наличие стен и крыши), но и как удовлетворение иных потребностей (психологических, эстетических, функциональных, социальных и др.), что и создает интерес к вариантам, которые может предложить рынок.

Классификация гостиниц на категории основана на комплексе требований, установленных межгосударственным стандартом [2]. Гостиницы квалифицируются по пяти категориям, обозначаемых символом «звезда». Всего в г. Минске 53 гостиничных объекта и представлены всеми типами гостиничной недвижимости. Распределение объектов в г. Минске следующая: 5 звезд – 7,5 %, 4 звезды – 7,5 %, 3 звезды – 24,5 %, 2 звезды – 9,5 %, без категории – 51 %. На конец 2019 г. совокупный номерной фонд гостинец в г. Минске составляет 6298 номеров, единовременная вместимость порядка 11 803 человека [3]. Форма собственности у большинства объектов во всех категория – государственная, кроме пятизвездочных гостиниц, у которых две частные и две государственные.

Отмеченный за последние 5 лет рост числа гостиничных объектов, повлек за собой усиление конкуренции на рынке гостиничных услуг и, соответственно, снижение стоимости проживания. Динамика изменения стоимости одноместных номеров была отрицательной в 2019 г. по сравнению с 2012 г. (см. рисунок), но коснулась только высших категорий (5 и 4 звезды) и составила по категориям: 5 звезд – 44 %, 4 звезды – 51 %, 3 звезды – без изменений, 2 звезды – без изменений.



Динамика изменения стоимости одноместных номеров в г. Минске

И с т о ч н и к: разработано авторами на основе данных сайта booking.com.

Следует отметить, что пиковые показатели загрузки гостиничных объектов г. Минска наблюдаются только в период продолжительных праздников. Туристов больше всего в начале января и начале мая, когда приезжает много индивидуальных гостей из России. Средняя продолжительность проживания – 2 суток, значения по годам практически не различаются от средней продолжительности.

В структуре иностранных постояльцев, в зависимости от страны прибытия, наибольшую долю занимают представители стран СНГ (порядка 70 %), основная часть которых из Российской Федерации. Остальные 30 % иностранных постояльцев приходится на граждан Литвы, Польши, Латвии, Германии, Китая и Испании.

Число туристов по г. Минску растет каждый год в среднем на 10–15 %, кроме 2019 г. (рост 4 %), а по Беларуси после спада в 2016 г. рост составил 25–30 %. Например, в 2019 г. было 849,17 тыс. размещенных лиц по сравнению с 427,5 тыс. в 2012 г. После бума гостиничного строительства в 2014 г. сейчас рынок довольно плотно поделен, поэтому рост туристов напрямую положительно сказывается на загрузке гостиниц и выручке. В 2019 г. было 182,1 млн р. выручки, поступившей от размещения постояльцев в гостиничных объектах г. Минска, из которой 87,5 % от иностранных туристов, это на 20,8 % больше, чем в предыдущем 2018 г., где общая выручка составила 150,7 млн р. [3].

При анализе рынка гостиничной недвижимости г. Минска была построена матрица коэффициентов парной корреляции. Для построения матрицы и нахождении зависимости между различными показателями, присущими гостиничным объектам, были выбраны 35 гостиниц различных категорий от 2 звезд до 5 и 11 показателей, которые могут, по предположению авторов, влиять на стоимость гостиничного объекта. В данную выборку вошли гостиницы по следующим категориям 5 звезд – шесть отелей, 4 звезды – пять, 3 звезды – семнадцать, и 2 звезды – шесть гостиниц, соответственно. Выбранные авторами показатели:

1. Категория гостиничного объекта (обозначение – *К*).
2. Стоимость одноместного номера с одним завтраком (*Ст*1).
3. Стоимость двухместного номера с одним завтраком (*Ст*2).
4. Местоположение относительно центра города и транспортных узлов (*М*).
5. Наличие оператора отеля: есть/отсутствует (*О*).
6. Номерной фонд отеля: количество койко-мест (*Н*).
7. Наличие ресторана в отеле: есть/отсутствует (*Р*).
8. Оценка отеля на сайте booking.com (*Бк*).
9. Наличие конференц-зала: есть/отсутствует (*З*).
10. Наличие SPA-центра: есть/отсутствует (*С*).
11. Наличие бассейна: есть/отсутствует (*Б*).

Для показателя «местоположение относительно центра города и транспортных узлов» была введена четырехранговая система для оценки в зависимости от нахождения гостиницы: внутри 1-го транспортного кольца, то есть в самом центре города и на соединение всех главных транспортных магистралей – присвоено 4 балла; между границами 1-го и 2-го транспортных колец – 3 балла; на удалении не более 1 км от главных дорог идущих от вышеназванных транспортных узлов ко 2-му транспортному кольцу – 2 балла; в радиусе 2 км от главных транспортных узлов въезда в город – 1 балл; ни в одной из вышеперечисленных зон – 0 баллов.

Важной частью управления гостиничным объектом является наличие оператора. Это может быть самостоятельное управление или привлечение управляющей компании, чаще всего ей является международный гостиничный оператор. Существует два типа операторов: брендовый (обычно управляют крупными гостиницами) и независимый (занимается только управлением и не предоставляет бренд). Из всех рассматриваемых гостиниц всего в 4 имеется оператор.

Номерной фонд в выборке отелей довольно разнится от минимального в 34 койко-места (гостиница «У фонтана») до максимального в 816 койко-мест (гостиница «Беларусь»). В перечне гостиницы для анализа рассматриваются показатели наличия ресторана (29 отелей) и конференц-зала (30 отелей), а также SPA-центра (13 отелей) и бассейна (9 отелей) [4].

В соответствии с перечисленными выше показателями присваивались баллы гостиничным объектам в выборке. В таблице представлены полученные результаты построения матрицы.

Матрица парных коэффициентов корреляции

	К	*Ст*1	*Ст*2	*М*	*О*	*Н*	*Р*	*Бк*	*З*	*С*	*Б*
К	1,00										
*Ст*1	0,90	1,00									
*Ст*2	0,90	0,95	1,00								
М	0,49	0,48	0,48	1,00							
О	0,32	0,47	0,37	0,06	1,00						
Н	0,21	0,22	0,21	0,18	0,23	1,00					
Р	0,48	0,36	0,28	0,34	0,16	0,05	1,00				
Бк	0,32	0,55	0,39	0,19	0,28	-0,10	0,07	1,00			
З	0,32	0,34	0,16	0,32	0,15	0,19	0,68	0,11	1,00		
С	0,31	0,30	0,20	0,12	0,10	0,59	0,35	0,11	0,31	1,00	
Б	0,57	0,62	0,65	0,14	0,20	0,43	0,27	0,12	0,24	0,50	1,00

И с т о ч н и к: разработано авторами.

Для анализа полученных данных воспользовались шкалой Чеддока, которая показывает силу связи коэффициентов корреляции. Градация шкалы: значение от 0 до 0,3, то наблюдается очень слабая зависимость; от 0,3 до 0,5 – слабая; от 0, 5 до 0,7 – средняя; от 0,7 до 0, 9 – высокая; от 0,9 до 1,0 – очень высокая.

Из построенной матрицы парных коэффициентов корреляции наблюдается очень высокая зависимость стоимость одноместного и двухместного номеров с завтраком и категории гостиницы, а также среднего уровня с местоположением. Это показывает, что чем выше категория гостиницы в г. Минске, тем практически всегда цена за номер будет больше, нежели в гостинице категорией ниже, но только в половине случаев при этом будет хорошее месторасположение.

Слабая зависимость наблюдается у категории гостиниц, стоимости одноместного и двухместного номеров с завтраком от наличия оператора, из чего можно сделать вывод, что категория с этим не связана и, следовательно, имеет влияние на цену за номер, но все же несущественное. Также слабая связь имеются у наличия ресторана в гостиницы и категории, стоимости одноместного номера и местоположения, что говорит о незначительном влиянии ресторана на данные показатели, несмотря на то, что используемая для расчетов стоимость номеров была с завтраком.

Замечена средняя зависимость стоимости одноместного номера от оценки на booking.com, что может быть связано с большим спросом именно на такие номера. Можно предположить, что это может быть связано также и с категорией гостиницы, но с ней оценка на данном интернет-портале коррелирует слабо. Полученные результаты позволяют сделать вывод о возможном учете в работе гостиниц психологии клиентов, которые готовы заплатить больше при более высокой

оценке на известном портале за такие же параметры, как и у других гостиниц, но с меньшим рейтингом. Однако клиенты оценивают гостиницу исходя из своих ожиданий, связанных в первую очередь с категорией и, соответственно, наличием определенного вида услуг. По этой причине они могут поставить выше балл, если получили больше, чем ожидали, и наоборот.

Категория, стоимости одно- и двухместного номеров зависят от наличия бассейна, что вполне логично, ведь бассейн в составе гостиничного комплекса имеют в основном гостиницы категорий 5 и 4 звезды. И вполне понятная средняя взаимосвязь наличия бассейна и SPA-центра, а также с номерным фондом, что подразумевает, что чем больше клиентов может разместить гостиница, исходя из своих конструктивно-планировочных решений, тем больше услуг она может и хочет предоставить.

Более интересные результаты получились по высокому уровню корреляции между наличием конференц-зала и ресторана, что, в свою очередь, показывает ориентированность гостиниц на качественное обслуживание бизнес-клиентов с предоставлением возможности организации различного уровня деловых мероприятий (конференций, съездов, семинаров и т. д.) и одновременным наличием объекта питания. Это связано также с тем, что важное геополитическое положение Республики Беларусь также способствует развитию бизнес-туризма. Многие белорусские гостиницы позиционируют себя на рынке услуг гостеприимства как бизнес-отели и ориентируются на делового туриста. Белорусские турфирмы организуют деловые туры различной тематики и целей для делегаций и индивидуальных клиентов, а также корпоративные выезды [5].

В целом больше всего зависимостей выявлено именно у категории гостиниц с другими показателями из всех рассматриваемых, а именно: стоимость номера (высокая связь), местоположение относительно транспортных узлов, наличия ресторана и наличие бассейна (средне-слабая). Больше всего зависимости у стоимости именно одноместного номера с завтраком, чем у двухместного, отличаются наличием оператора и оценкой на booking.com. А также средняя связь наличия конференц-зала и ресторана в гостиницах. При этом полученные коэффициенты корреляции подтвердили предположение, что гостиничные объекты между собой конкурируют в большинстве своем только ценой.

Исходя из проведенного анализа, следует отметить, что именно на деловой туризм больше и ориентированы гостиницы в г. Минске, что также способствует развитию и усилению различных отраслей экономики, прямо или косвенно удовлетворяющие туристические потребности, и экономических связей Республики Беларусь с другими странами, а также повышает инвестиционную привлекательность страны. По мнению авторов, рынок гостиничной недвижимости в г. Минске будет и дальше развиваться, т. к. Республика Беларусь и в последние годы привлекают все больше иностранных туристов, что не может не сказаться на этом рынке.

Список использованных источников

1. *Шанюкевич*, *И. В*. Формирование потребительских моделей жилья с учетом инвестиционного потенциала населения / И. В. Шанюкевич // Наука и техника. – 2013. – № 3. – С. 78–83.

2. Туристско-экскурсионное обслуживание. Классификация гостиниц : ГОСТ 28681.4-95. – Введ. 01.07.1996. – Минск : Межгосударственный совет по стандартизации, метрологии и сертификации, 1995. – 16 с.

3. Туризм [Электронный ресурс] // Нац. стат. комитет Респ. Беларусь. – Режим доступа: https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/realny-sector-ekonomiki/turizm. – Дата доступа: 16.04.2020.

4. Гостиницы Минска [Электронный ресурс] // ЧНПУП «Автоматизированные технологии туризма». – Режим доступа: https://belhotel.by/?mod_kolichestvo_mest/. – Дата доступа: 16.04.2020.

5. Деловой туризм [Электронный ресурс] // М-во спорта и туризма Респ. Беларусь. – Режим доступа: http://mst.by/ru/delovoj-ru. – Дата доступа: 16.04.2020.

4. ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ ЛОГИСТИЧЕСКИХ СИСТЕМ

УДК 656.005

Н. Б. Буцанец
Институт бизнеса БГУ, Минск, Беларусь,
butsanets.nelli@yandex.ru

БЕЛОРУССКАЯ ТАМОЖЕННАЯ ЛОГИСТИКА: ВЫЗОВЫ И ТРЕНДЫ РАЗВИТИЯ

Актуальность исследования современных проблем белорусской таможенной логистики продиктована ее высокой значимостью в развитии национальной экономики.

По данным таможенной статистики в Республике Беларусь объем внешней торговли товарами (внешнеторговый оборот) в январе-июле 2020 г. составил 32,3 млрд долл. США, что на 19,4 % меньше, чем в январе-июле 2019 г. Товарооборот со странами СНГ составил 19,2 млрд долл. США (59,2 % общего товарооборота) и уменьшился на 19,7 %. Товарооборот со странами вне СНГ уменьшился на 19 % и составил 13,2 млрд долл. США. Товарооборот со странами ЕАЭС уменьшился на 19,7 % и составил 16,3 млрд долл. США (50,3 % общего товарооборота Республики Беларусь) [1].

Негативная динамика показателей внешней торговли Республики Беларусь обусловлена различными экономическими и политическими факторами. При этом не следует преуменьшать влияние и роль таможенной логистики. Ее развитие является важнейшим резервом роста и повышения эффективности транзитного потенциала Беларуси. Государственным таможенным комитетом разработаны «Основные направления развития таможенной службы Республики Беларусь на 2016–2020 г. и на прогнозный период до 2025 г.», которые определяют базовые пути ее оптимизации [2].

Мы выделили ряд *трендов развития белорусской таможенной логистики*.

Во-первых, сегодня система таможенного обслуживания развивается, как сервисная сфера, регулируемая и контролируемая государством, полностью отвечающая потребностям субъектов ВЭД.

Во-вторых, в последние годы активно осуществляется модернизация информационной системы белорусских таможенных органов. Мы обращаем внимание на необходимость придания комплексности этому процессу, что позволит посредством реализации инновационных информационных технологий повысить уровень таможенного обслуживания до необходимых международных стандартов.

В-третьих, в нынешней ситуации оптимизация таможенного обслуживания в Республике Беларусь строится на развитии новейших таможенных технологических схем и процедур, позволяющих ускорить время таможенного оформления, не снижая при этом эффективность таможенного контроля (электронное декларирование, предварительное электронное информирование, использование упрощенной схемы таможенного контроля, пост-контроль и др.). Сегодня большое внимание уделяется созданию институциональной базы для развития таможенных услуг.

При правильно обозначенной стратегии развития белорусской таможни, можно выделить ряд негативных моментов. По мнению ряда экспертов, Беларусь слабо использует географическое положение, и сама ухудшает собственные позиции в мировой логистике. Особенно страдает транзит. Сегодня основные грузопотоки в евразийском континенте формируются в треугольнике

ЕС – ЕАЭС – Китай. Здесь сосредоточено порядка 33 % объема мировой торговли. При этом товарооборот между государствами Таможенного союза и Китаем существенно меньше, чем с Европой, и стороны стараются максимально улучшить ситуацию. И это несмотря на то, что в этой сфере была проведена огромная работа. Согласно информации ГТК, 80,64 % импортных грузов оформляется в течение 2 ч, 82 % экспортных грузов – за 10 мин. [3].

По нашему мнению, снижают эффективность транзитного потенциала Беларуси проблемы определения ставки таможенной пошлины через ТН ВЭД, контроль размера таможенной стоимости товаров и другие противоречия. Недостаточная регламентация этих вопросов в таможенном законодательстве создает предпосылки для коррупции, различного рода злоупотреблений со стороны должностных лиц таможенных органов и уклонения от уплаты таможенных платежей от недобросовестных участников внешнеэкономической деятельности. Несмотря на то что методы определения таможенной стоимости прописаны в законодательстве, их применение на практике вызывает противоречивые мнения как у участников экспортно-импортных операций, так и у таможенных органов.

Во-первых, возникает проблема включения или не включения в таможенную стоимость товаров определенных компонентов, а также их документальных доказательств (например, роялти, проценты за операции с коммерческим кредитом, затраты на установку и т. д.).

Во-вторых, имеются разногласия по поводу определения таможенной стоимости товаров, перевозимых по договорам, отличных от договоров международной купли-продажи (например, аренды, лизинга и т. д.).

В итоге имеет место необоснованность решений таможенного органа об отказе от заявленной декларируемой таможенной стоимости декларируемого декларантом товара или о несогласии с выбранным декларантом способом его определения, несоблюдение процедуры перехода на другой метод определения таможенной стоимости товаров.

Современным вызовом таможенной логистики можно назвать манипуляции с таможенной стоимостью. Обычно имеют в виду ее занижение. В этом случае занижение таможенной стоимости действительно ведет к снижению платежей в бюджет. Но и завышение стоимости позволяет незаконно и бесконтрольно вывозить капиталы за рубеж, повышая стоимостную оценку импортируемого товара и, следовательно, отправляя за пределы Таможенного союза большую, чем следует по договору, финансовую сумму. А вывоз товаров по заниженной стоимости может вызвать их дефицит на внутреннем рынке Таможенного союза, что повлечет за собой повышение внутренних цен и может сделать эти товары труднодоступными для внутреннего потребителя.

По нашему мнению, таможенным риском является отсутствие полной, достоверной и доступной информации по сделкам с однородными и идентичными товарами. Это связано с тем, что подобная информация чаще всего носит конфиденциальный характер и представляет собой коммерческую тайну. Вызовом является и наличие проблемы взаимодействия с иностранными таможенными органами, контроль таможенной стоимости объектов интеллектуальной собственности.

В итоге можно выделить ряд направлений развития белорусской таможенной логистики, которые помогут устранить существующие противоречия. Необходимо искать компромисс в построении принципов механизма взаимодействия между участниками ВЭД и таможенными органами.

Дальнейшее развитие способов определения таможенной стоимости товаров должно быть направлено на совершенствование системы документального контроля, необходима оптимизация таможенного документооборота в системе корпоративного управления субъектов ВЭД Евразийского экономического союза, что даст возможность расширить внедрение основных принципов расчета налоговой базы для ввозимых товаров [4]. Необходимо проведение постоянного мониторинга цен, расширение информационных баз данных для контроля таможенной стоимости товаров.

Список использованных источников

1. Итоги внешней торговли Республики Беларусь за январь-июль 2020 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: eshnej-torgovli-respubliki-belarus-za-janvar-ijul-2020-goda-16029/. – Дата доступа: 24.10.2020.

2. Государственным таможенным комитетом разработаны «Основные направления развития таможенной службы Республики Беларусь на 2016–2020 годы и на прогнозный период до 2025 года» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.customs.gov.by/ru/strategija_razvitija-ru/. – Дата доступа: 09.02.2020.

3. *Ландырь*, *А*. Провальная логистика, или когда мы станем транзитной державой [Электронный ресурс] / А. Ландырь. – Режим доступа: https://neg.by/novosti/otkrytj/provalnaya-logistika. – Дата доступа: 24.10.2020.

4. *Буцанец*, *Н. Б.* Оптимизация таможенного документооборота в системе корпоративного управления субъектов ВЭД Евразийского экономического союза / Н. Б. Буцанец // Инновационные процессы и корпоративное управление : материалы XI Междунар. заоч. науч.-практ. конф., Минск, 11–25 марта 2019 г. / редколл.: А. И. Ковалинский, Г. А. Хацкевич, Е. М. Минченко. – Минск : Ин-т бизнеса БГУ, 2019. – С. 34–38.

УДК 339.5;65

А. И. Горбачева
Институт бизнеса БГУ, Минск, Беларусь, anna_cc@tut.by

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ТАМОЖЕННОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ЛОГИСТИКИ

Какой бы показатель для расчета эффективной и оптимальной работы вы бы не выбрали, его нужно с чем-то сравнить. Существует несколько традиционных видов сравнения:

1. Сравнение показателя текущего года с прошлым.
2. Сравнение показателя текущего года с плановым (или прогнозным).
3. Сравнение с аналогами в отрасли (либо с конкурентами).
4. Сравнение показателя с нормативным показателем по отрасли (либо по экономике в целом).

Оценить реальный результат в различных областях человеческой деятельности бывает очень сложно. Для этой цели часто используются такие величины, как эффект и эффективность.

Эффект – результат, полученный в ходе реализации процесса или выполнения операции, который может быть или положительным, или отрицательным [1]. Данное понятие широко используется в экономике, где выражается в виде стоимостной оценки, имеющей абсолютный характер.

Эффективность – результативность операции или процесса, определяемая путем соотношения полученного эффекта и понесенных затрат. Эффективность может быть нулевой или положительной, однако данная величина всегда является относительной.

Таким образом, основное отличие между указанными понятиями заключается в типе величин. Если эффект – абсолютная величина, то эффективность – относительная. Это очень важно для экономической теории, где невозможно определить результативность процессов без глубокого анализа. Эффект очевиден, и его можно измерить формально. Для того чтобы установить эффективность, необходимо разделить результат труда на затраты. Эффект может быть как положительным, так и отрицательным. Эффективность либо равна нулю, либо положительна. В противном случае, речь идет о ее отсутствии.

Оценивая эффективность таможенной инфраструктуры, в частности пунктов таможенного пропуска, обычно подходят к вопросу с точки зрения двух составляющих: таможенной и коммерческой [2].

К таможенной составляющей относятся услуги, связанные с выполнением государственных функций по таможенному оформлению и таможенному контролю товаров. Основой для таможенной составляющей, а также для формирования и развития пунктов таможенного пропуска, являются склады временного хранения. На базе склада временного хранения располагается таможенный орган (таможенный пост).

К коммерческой составляющей можно отнести осуществление услуг, связанных с транспортировкой, хранением, таможенным оформлением товаров. Для оказания коммерческих услуг на территории пунктов таможенного пропуска расположены склады, офисные здания, стоянки для транспортных средств, а также объекты, на территории которых оказываются сопутствующие услуги (пункты питания, гостиницы, страховые компании и т. д.).

Если рассматривать показатели эффективности пунктов таможенного пропуска с точки зрения экономической сущности, то их можно классифицировать на группы различной иерархичности.

Во-первых, абсолютные показатели пропускной способности, а именно:

– количество транспортных средств, перемещаемых через пункт пропуска за период (при въезде в страну, при выезде из страны);

– общий вес товаров, перемещенный через пункты пропуска за период (при въезде в страну, при выезде из страны).

Во-вторых, относительные показатели пропускной способности:

– рост (изменение) количества транспортных средств, перемещаемых через пункт пропуска за период;

– рост (изменение) общий вес товаров, перемещенный через пункты пропуска за период (при въезде в страну, при выезде из страны).

В-третьих, показатели объема выполненных таможенными органами работ и оказанных услуг. Объем выполненных таможенным органом работ и услуг характеризуется следующими показателями:

– количество оформленных таможенных документов (деклараций о товаре, деклараций таможенной стоимости, форм статистической отчетности и др.), ед.;

– количество деклараций, по которым произведена корректировка таможенной стоимости, шт.;

– число оформленных пассажиров, проследовавших через таможенную границу, чел.;

– количество товаров и транспортных средств, перемещение которых через таможенную границу обеспечено таможенными органами, кг. (шт.);

– сумма перечисленных таможенных платежей по их видам, р.;

– количество проверок участников ВЭД.

В соответствии со ст. 353 Таможенного кодекса ЕАЭС [3], под таможенной инфраструктурой понимается совокупность зданий, сооружений, помещений, открытых площадок, оснащенных техническими средствами таможенного контроля, инженерными, информационными, телекоммуникационными системами и средствами их обеспечения (элементы таможенной инфраструктуры), и объектов социального назначения, обеспечивающих деятельность таможенных органов.

Элементы таможенной инфраструктуры располагаются в следующих местах:

– места перемещения товаров через таможенную границу Союза;

– места размещения таможенных органов и учреждений, входящих в систему таможенных органов государств-членов;

– иные места, на территории которых могут совершаться таможенные операции, и может проводиться таможенный контроль.

По отношению к любому виду деятельности можно говорить о его количественных результатах, при этом различны будут только потребительские характеристики продукта деятельности и показатели измерения результата [4].

Осуществляя таможенный контроль, взимая таможенные платежи, исполняя другие функции в установленной сфере деятельности, должностные лица таможенных органов выполняют различные операции с информацией, носителем которой являются документы, товары, транспортные средства. На этой основе конструируются показатели, характеризующие объем выполненных таможенными органами операций, работ, услуг.

В последние годы достаточно быстро растет роль информационной и технической составляющей в оценке работы объектов таможенной инфраструктуры.

Кроме таможенного контроля на пункте пропуска могут присутствовать: радиационный контроль; транспортный контроль (инструментальный и документальный); документальный контроль при принятии сообщения о прибытии с использованием предварительной информации; фактический контроль с применением инспекционно-досмотрового комплекса. Также возможен контроль со стороны иных государственных органов: санитарно-карантинный, фитосанитарный, ветеринарный и прочие. Необходимо оснащение не только современным техническим оборудованием, но и программным. В настоящее время на автомобильном пункте пропуска только таможенными органами используется более 10 программных средств. Уровень состояния информационно-технической базы становится очень важным показателей объектов таможенной инфраструктуры.

Обобщая сказанное, следует систематизировать показатели эффективности объектов таможенной инфраструктуры в зависимости от поставленных целей и задач:

– показатели уровня таможенного сервиса (абсолютная и относительная пропускная способность);

– показатели контроля и безопасности (прозрачность, мониторинг);

– показатели информационной и технологической оснащенности (уровень документооборота и необходимого оборудования);

– показатели уровня обустройства объекта.

Кроме того, прозрачность и высокая скорость таможенного оформления, упрощение таможенных процедур, применение новейших информационных технологий, а также современный уровень обустройства околотаможенной инфраструктуры, развитие таможенно-логистических терминалов кардинально повысят сервисный уровень таможенного оформления и сделают его оптимальным и конкурентоспособным для участников внешнеэкономической деятельности.

Список использованных источников

1. Экономический словарь терминов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://gufo.me/dict/economics_terms/. – Дата доступа: 01.10.2020.

2. *Тихомиров*, *М. Е.* Понятие и сущность таможенно-логистического терминала / М. Е. Тихомирова // Вопросы экономики и управления. – 2016. – № 3. – С. 97–99.

3. Таможенный кодекс Евразийского экономического союза (Приложение № 1 к Договору о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www/consultant/ru/LAW_215315/. – Дата доступа: 01.10.2020.

4. *Горбачева*, *А. И.* Практикум по дисциплине «Таможенное дело и страхование грузов» для студентов специальности 1-26-02 05 «Логистика» / А. И. Горбачева. – Минск : Печатный Дом «Вишневка», 2017. – 40 с.

УДК 330;65

А. И. Горбачева[1], А. Р. Кузнецова[2], А. С. Мисоченко[3]
Институт бизнеса БГУ, Минск, Беларусь,
[1] *anna_cc@tut.by*, [2] *alinakuznecovaru@gmail.com*, [3] *misochenkoas@gmail.com*

РИСКИ ЦИФРОВОЙ ЛОГИСТИКИ: ВИДЫ И КЛАССИФИКАЦИИ

Основная цель логистики – «быстрее, дешевле, качественней», т. е. помочь потребителю получить товары и услуги в более краткие сроки, по наиболее низкой цене и наилучшего качества. Процессы логистики – это преимущественно часто повторяющиеся, лишь с небольшой корректировкой, действия, которые хорошо автоматизируются и цифровизируются. Подавляющее большинство современных инноваций в логистике связано именно с переходом к цифровой логистике.

Цифровая логистика – это цифровизация логистических бизнес-процессов, которая включает интеллектуальные системы управления и слежения за товарами и услугами на всех этапах, безлюдные технологии, полную автоматизацию документооборота в сочетании с быстрым таможенным оформлением в трансграничном сообщении и многое другое. Появляются цифровые транспортные коридоры, когда параллельно с товаром двигается информация, и все процессы переведены в электронный вид [1].

Несмотря на множество преимуществ цифровой логистики, стоит помнить о рисках, которые возникают при осуществлении логистических бизнес-процессов в новых реалиях. Рассмотрим классификацию возможных рисков цифровой логистики по источникам возникновения:

1. Риски закупок. Уровень развития цифровых технологий в настоящее время не одинаков. Большое внимание и достаточно длительный период времени займет координация новых цифровых систем с партнерами по цепочке поставок или, обеспечение совместимости и поддержки потоков товаров, работ и услуг.

2. Риски потока, или «эффекта домино», т. е. неверные изменения или движения могут вызвать масштабированные и неконтролируемые изменения по всей цепочке поставок.

3. Риски безопасности, связанные с применением интернета вещей. Сегодня есть возможность встраивать чипы в различное оборудование и транспортные средства (подъемники, тележки и т. д.). Управление такой техникой происходит через интернет, устройства могут быть подвергнуты взлому, что ведет к потере конфиденциальных данных или же к поломке устройств.

4. Риски применения искусственного интеллекта, роботизации, автоматизации. С одной стороны, роботизация помогает оптимизировать производство, но с другой стороны, это создает риск потери рабочих мест для сотрудников, повышения уровня безработицы и социальной напряженности.

5. Риски использования технологии блокчейн. Основополагающий принцип технологии блокчейн – неизменность проведенных пользователями транзакций. Даже если транзакция была выполнена неправильно, была вызванной сбоем, являлась ошибочной или мошеннической, но она была подтверждена, то ее нельзя уже никак исправить.

6. Риски, связанные с применением облачных и распределительных вычислений. Происходят изменения в моделях поведения производителей и потребителей; возрастает зависимость предприятии от надежности функционирования телекоммуникационной системы. «Распределение ответственности в сфере информационной безопасности между предприятиями-пользователями, организацией – собственником облачной платформы и интернет-провайдером объективно влечет размывание этой ответственности и снижение уровня контроля и управления средствами защиты; повышается юридическая неопределенность» [1].

7. Риски, связанные с повышением уровня сложности бизнес-моделей и отсутствием квалифицированных кадров. Цифровая логистика предполагает использование новейших программных обеспечений или же разработку собственных. Программы различаются по предоставляемым возможностям и, следовательно, имеют разную стоимость внедрения. Рассмотрим в табл. 1 стоимость и характеристики наиболее популярных программных обеспечений.

Таблица 1

Характеристики видов программного обеспечения, 2020 г.

Название программного обеспечения	Размер предприятия	Цена, долл. США в месяц	Основные возможности
Infoplus	Малое / среднее	395–895	Позволяет контролировать заказы, закупки, отправления и доставку [4]
FreightPath	Малое	25–100 для одного пользователя	Расчет загрузки. Отправка заявок водителям и перевозчикам. Отслеживание заказов онлайн [2]
Logistically Software	Малое / среднее	От 300	Портал самообслуживания для клиентов. Аудит счетов перевозчиков. Автоматизированный рабочий процесс выставления счетов клиентам [5]
Freightview Software	Малое / среднее / большое	0–50 отправлений – 99. Более 301 отправления – 599	Управление запасами. Настраиваемые профили клиентов. Интеграция бухгалтерского учета [3]

Также стоит уделить внимание такому аспекту, как необходимость нанимать квалифицированных программистов, для поддержания работы всей системы на предприятии. В табл. 2 приведены затраты на заработную плату для программистов и специалистов в IT-консалтинге (на основе вакансий сентября 2020 г., на сайте www.jobs.tut.by).

Таблица 2

Заработная плата и требуемые навыки специалистов

Вакансия	Уровень заработной платы, BYN	Требуемые навыки
Программист 1С 8	От 3200	Сопровождение и доработка функционала конфигурации. Внедрение и сопровождение новых проектов. Оперативное решение текущих задач. Оказание консультационной поддержки пользователям. Знание платформы 1С 8.3
Программист 1С	2000–4500	Разработка ПО на базе программных продуктов 1С. Поддержка типового и разработанного ПО на платформах 1С. Тестирование и внедрение
Системный аналитик 1С	До 3000	Участие в проектах внедрения информационных систем на базе 1С. Основной продукт – 1С ERP. Анализ ключевых процессов предприятия
Бизнес-аналитик / внедрение систем электронного документооборота	2000–4500	Настройка системы, настройка рабочих процессов, карточек документов, шаблонов документов в 1С: документооборот; настройка типовых блоков в том числе СМДО, проекты, ЭДО, ЭЦП, обращения граждан и т. д.

Как видно из таблицы, стоимость найма подходящего специалиста варьируется в пределах 3500 BYN, что практически в 3 раза выше, чем средняя заработная плата по Республике Беларусь. Таким образом, последняя группа рисков значительно повышает цену логистических услуг, т. е. нивелируется основная цель логистики.

Рассмотрим классификацию рисков по областям влияния:

1. Технологические или программные риски. Технологические риски влияют как на системы, так и на процессы, и могут быть связаны с устаревшей технологией или масштабируемостью развернутой технологии.

2. Кибер-риски или риски безопасности. Вероятность несанкционированного вторжения – одна из ключевых проблем современного электронного бизнеса. На этот тип риска могут влиять мониторинг, безопасность приложений и даже сетевая архитектура.

3. Стратегические или репутационные риски. Стратегические риски тесно связаны с брендом, репутацией и качеством обслуживания клиентов. Сюда же можно отнести и ожидаемые риски искусственного интеллекта, которые могут быть из совершенно разных областей, как юридических, так и технических.

4. Сторонние риски или риски коммуникации. Многие предприятия работают в тесной интеграции с продавцами и поставщиками, особенно в таких областях, как цепочка поставок. Эта интеграция ведет к зависимости от уровня цифрового развития контрагента.

Безусловно, цифровизация логистических бизнес-процессов –это мощное и поступательное инновационное движение, которое оказывает значительное влияние, как на общество, так и на экономику в целом [7]. Цифровая логистика помогает участникам добиться ряда преимуществ, сокращая транзакционные издержки, и соответственно время и затраты как исполнителей, так и потребителей. Однако одновременно с этим, быстрое развитие цифровой логистики приводит к появлению и распространению рисков, часть из которых принципиально новые и масштабированные. Предлагаемые классификации рисков цифровой логистики нужны для их осознания, идентификации, что в дальнейшем должно помочь бизнес-аналитикам логистических предприятий разрабатывать меры по их минимизации.

Список использованных источников

1. *Афанасенко*, *И. Д.* Цифровая логистика [Электронный ресурс] / И. Д. Афанасенко, В. В. Борисова. – Режим доступа: https://library.bsuir.by/m/12_101945_1_134840.pdf. – Дата доступа: 16.10.2020.

2. FreightPath [Electronic resource]. – Mode of access: https://freightpath.io/. – Date of access: 16.10.2020.

3. Freightview Software [Electronic resource]. – Mode of access: https://www.freightview.com/. – Date of access: 16.10.2020.

4. Infoplus [Electronic resource]. – Mode of access: https://www.infopluscommerce.com/. – Date of access: 16.10.2020.

5. Logistically Software [Electronic resource]. – Mode of access: https://www.logisticallyinc.com/. – Date of access: 16.10.2020.

6. Logistik-digitalisierung – warum ist das für den logistiker in zukunft erfolgsentscheidend // Hybrilog softwaresuite [Elektronische ressource]. – Zugriffsmodus: https://www.hybrilog.de/. – Zugriffsdatum: 16.10.2020.

7. *Коваленко*, *Е. И.* Логистические риски сетевых структур в условиях цифровизации / Е. И. Коваленко // Известия СПбГЭУ. – 2020. – № 2 (122). – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/logisticheskie-riski-setevyh-struktur-v-usloviyah-tsifrovizatsii/. – Дата доступа: 17.10.2020.

УДК 339.1

П. А. Дроздов

Институт бизнеса БГУ, Минск, Беларусь, drozdov77@tut.by

РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНАЯ ЛОГИСТИКА И МАРКЕТИНГ: ВЗАИМОСВЯЗЬ И ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ

В отделах маркетинга и сбыта производственных и торговых организаций все чаще можно встретить специалистов по логистике. Между тем на практике часто возникают вопросы: «что должно входить в круг должностных обязанностей этих специалистов?» или «какая разница между маркетологом и специалистом по логистике распределения и сбыта?».

Очевидно, что ответы на данные вопросы можно найти путем сравнения двух направлений научно-хозяйственных деятельности: «распределительной логистики» и «маркетинга».

Базовым и фундаментальным понятием, объединяющим сферы деятельности маркетинга и распределительной логистики, является понятие «распределение товаров».

Распределение товаров – деятельность по планированию, претворению в жизнь и контролю физического перемещения товаров от производителя до потребителя [1, с. 220].

Распределение товаров включает в себя:

1. Построение организационной структуры дистрибутивных каналов и сетей.
2. Выбор стратегии складирования: иметь собственный, арендованный склад или пользоваться услугами складов общего пользования.
3. Дислокация дистрибутивных центров (баз, складов) в дистрибутивных каналах.
4. Определение оптимальных условий договорных отношений между поставщиками и заказчиками:

– договор поставки (купли-продажи) или договор комиссии (комиссии на реализацию);

– размер предоплаты, отсрочки платежа, оптовой скидки, условий доставки и т. п.

5. Управление запасами товаров на всех этапах товародвижения от производителя до потребителя, предусматривающее установление перечня параметров движения запасов с учетом особенностей применяемой системы управления запасами, позволяющее ответить на два базовых вопроса логистики запасов: когда купить (в какой момент времени сделать очередной заказ товара) и сколько (какую партию товара заказать).
6. Транспортировка товаров.
7. Складирование, хранение и грузопереработка готовой продукции в складской системе.
8. Управление возвратными потоками в процессе распределения товаров.
9. Поддержание стандартов качества готовой продукции и логистического сервиса.
10. Ценообразование.
11. Мониторинг и информационно-компьютерная поддержка логистических операций в дистрибуции.
12. Контроль эффективности товародвижения и др.

Субъектами процесса распределения являются:

– производители готовой продукции (сбыт начинается со складов готовой продукции);

– торговые посредники (связующее звено между производителем и потребителем);

– потребители;

– поставщики логистических услуг (2PL- и 3PL-операторы);

– банки;

– страховые организации и др.

Итак, *распределительная логистика* – это наука по управлению товародвижением, которая включает комплекс функций управления, связанных с процессом доведения готовой продукции от производителя до потребителя в соответствии с его интересами и требованиями.

С учетом определения, распределительная логистика предусматривает два основных аспекта:

– деятельность по выбору канала (каналов) распределения в целях оптимизации процесса распределения;

– рациональное управление (предусматривающее процесс планирования, организацию и контроль) куплей-продажей или реализацией, транспортированием, складированием и другими материальными и нематериальными операциями, совершаемыми в процессе доведения готовой продукции до потребителей, направленное на оптимизацию издержек и длительности циклов товародвижения.

В отличие от распределительной логистики *маркетинг* – это вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена [2, с. 21].

Основные задачи маркетинга:

1. Исследование, анализ и формулировка нужд реальных и потенциальных потребителей продукции фирмы.

2. Формирование ассортиментной политики фирмы.

3. Помощь маркетинга в обеспечении производства товаров (услуг) в соответствии с требованиями потребителей.

4. Сбыт и стимулирование сбыта товаров и услуг фирмы. Сервисное сопровождение товаров.

5. Анализ состояния и прогнозирование развития рынков сбыта.

6. Участие в формировании стратегии и тактики рыночного поведения фирмы, включая разработку ценовой политики.

7. Анализ деятельности конкурентов.

Роль маркетинга в распределении первична, т. к. маркетинг определяет (изучает), а также стимулирует характер материального потока (кому и какой товаров необходим, какого качества, в каком количестве, где и когда).

Роль распределительной логистики вторична, т. к. распределительная логистика устанавливает лишь рациональный порядок товародвижения от производителя к потребителю.

Другими словами, распределительная логистика призвана обеспечить «техническую часть» товародвижения от производителя к потребителю.

В таблице представлены параметры, устанавливающие взаимосвязь и отличительные особенности маркетинга и распределительной логистики.

Характеристики маркетинга и распределительной логистики

Наименование характеристики	Маркетинг	Распределительная логистика
Область управления	Начиная от производителя товара и заканчивая его потребителем	
Цель	Изучение и достижение максимального уровня потребительской удовлетворенности	Обеспечение оптимальных затрат и длительностей циклов в процессе товародвижения от производителя к потребителю
Объект изучения	Продукция, удовлетворяющая потребности потребителя	Материальный поток от поставщика к потребителю
Предмет изучения	Потребности потребителей, а также методы их стимулирования	Оптимизация процесса товародвижения продукта от производителя к потребителю

Окончание таблицы

Наименование характеристики	Маркетинг	Распределительная логистика
Субъекты	Производители и потребители продукции, торговые посредники, поставщики логистических услуг (2PL- и 3PL-операторы), банки, страховые компании и другие организации	
Отвечает на вопросы	Кому какой товар необходим, какого качества, а также в каком количестве, где и когда	Кому должен быть доставлен товар, в каком количестве, когда и каким образом

Таким образом, маркетинг и распределительная логистика – принципиально разные направления деятельности, но в то же время дополняющие друг друга, в части формирования каналов распределения, удовлетворения потребностей потребителей, а также увеличения прибыли производственных, посреднических и обслуживающих организаций.

Список использованных источников

1. *Дроздов*, *П. А*. Логистика : учеб. пособие / П. А. Дроздов. – Минск : Выш. шк., 2019. – 429 с.
2. *Котлер*, *Ф*. Основы маркетинга. Краткий курс : пер. с англ. / Ф. Котлер. – М. : Вильямс, 2007. – 656 с.

УДК 339.1

О. В. Ерчак
Белорусский государственный экономический университет,
Минск, Беларусь, erchak@bseu.by

УПРАВЛЕНИЕ ВОЗВРАТНЫМИ ПОТОКАМИ В ЦЕПЯХ ПОСТАВОК

В настоящее время управление возвратными потоками исследуется в области логистики, которая получила название «реверсивная логистика» (reverse logistics). Использование участниками цепей поставок принципов реверсивной логистики приобретает все большее значение по причине роста объемов реализации товаров на внутреннем и внешнем рынках, повышения информированности потребителей и их требований к качеству товаров. Кроме того, учет принципов управления реверсивной логистикой необходим в связи с ужесточением требований к безопасности продукции.

Реверсивная логистика как область общей логистики предприятия возникла в начале 1990-х гг. и доказала свою эффективность для зарубежных компаний. В настоящее время с ростом продаж в онлайне возвратный поток увеличивается еще больше. В 2018 г. потребители США вернули товары на сумму 350 млрд долл. США, к концу 2020 г. эксперты, оценивая реализуемые онлайн платформами проекты Happy Returns, прогнозируют увеличение суммы возврата до 550 млрд долл. США [1].

По данным «Harvard's 2018 Consumer Report», обеспечение в онлайн-торговле возможности возврата увеличивает вероятность повторной покупки. Около 96 % из 1300 опрошенных онлайн-покупателей заявили, что они снова будут делать покупки у розничного продавца, предлагающего «легкий» или «очень простой» процесс возврата [1].

Согласно классификации С. Уварова, возвратные потоки можно подразделить на возвратные потоки от производителей, возвратные потоки сети распределения и возвратные потоки от потребителей [2].

Возвратные потоки от производителей включают все материалы, сырье и компоненты, пригодные к вторичному использованию на стадии производства. К увеличению объема данного вида возвратных потоков, по оценке С. Уварова, приводят несколько факторов. Во-первых, сырье и материалы могут представлять остатки, которые можно вновь использовать в производственном процессе. Во-вторых, компоненты и готовая продукция могут быть забракованы контролем качества и отправлены на доработку [2].

К *возвратным потокам сети распределения* относятся все возвратные потоки, возникающие на стадии распределения готовой продукции. Причина таких возвратов заключается в отзывах продукции из распределительной сети, перераспределении запасов в распределительной сети и возврате товароносителей, имеющих функциональный характер («оборотная тара»).

Возвратные потоки от потребителей учитывают отказ потребителя от использования товара в установленные законодательством сроки и включают возвраты на гарантийное обслуживание, вызванные неправильным использованием товаров или браком, выявленным в процессе их эксплуатации.

Логистические компании, проводящие исследования на онлайн-площадках, отмечают, что процесс возврата все чаще становится «нормальным аспектом покупок для большего количества покупателей, а для продавцов возврат – это возможность получить или потерять лояльность, т. к. 86 % опрошенных потребителей сделали еще одну покупку во время возврата продукта, по крайней мере, один раз в течение года», согласно Optoro [1].

Возвратная логистика – виды деятельности, предназначенные для недопущения возврата готовой продукции и для сокращения объемов материалов в системе прямых поставок. Также возвратная логистика направлена на обеспечение повторной переработки материалов и максимальное повторное использование (рециклинг) [3]. Таким образом, можно сделать вывод, что в настоящее время управление возвратными потоками исследуется в области логистики, для обозначения которой эксперты используют термины-синонимы: «реверсивная логистика», «логистика возвратных потоков», «возвратная логистика».

Субъектами реверсивной логистики являются: предприятия-изготовители; оптовые и розничные посредники в сфере распределения; транспортные организации, осуществляющие доставку от производителя к конечному потребителю; сервисные центры, осуществляющие гарантийный и постгарантийный ремонт товаров; предприятия, осуществляющие сбор, переработку и рециклинг отходов; государственные органы и учреждения, контролирующие безопасность продукции; потребители.

Сегодняшняя практика управления в розничных сетях основана на учете отдельных составляющих затрат на обслуживание возвратного потока. Несмотря на активное внедрение методов управления запасами в розничной торговле, разработку системы скидок с цены [4] объемы возвратных товарных потоков с каждым годом увеличиваются. Наиболее характерные нарушения фиксируются по несоответствию продукции обязательным требованиям по маркировке, безопасности, требованиям к проведению испытаний продукции или несоблюдению сроков проведения испытаний, реализации продукции с истекшим гарантийным сроком хранения, несоответствию обязательным требованиям по упаковке.

Коммерческие возвраты – это возвраты от контрагентов незатребованного товара, а также товара ненадлежащего качества или поврежденного в процессе грузопереработки и транспортировки, возврат товара с истекающим сроком годности или непроданного товара от розничного продавца или дистрибьютора оптовику, или производителю. Перераспределение запасов представляет транспортировку невостребованного конечным потребителем товара в торговый объект с более высокими показателями спроса.

Для прогнозирования величины коммерческих возвратов необходимо учитывать анализ тенденций изменения возвратного потока, обосновать норму возврата по отношению к прямому потоку, оценить возможность перераспределения потоков. Однако на первоначальном этапе прогнозирования торговым организациям необходимо обратить внимание на взаимосвязь объема коммерческих возвратов и товарооборота. Одним из методов, позволяющих оценить предполагаемый объем возвратов, может выступать *метод удельных приращений*.

В основе метода положено соотношение темпов прироста величины возвратов и товарооборота. Таким образом, величина возвратов будет определена по формуле

$$В_{прог} = \left(В_{отч}(\Delta ТО_{прог} УД_{в} + 100)\right) \Big/ 100,$$

где $В_{прог}$ и $В_{отч}$ – величина возвратов в прогнозном и отчетном периодах соответственно, р.; $\Delta ТО_{прог}$ – темп прироста прогнозного товарооборота по сравнению с отчетным, %; $УД_{в}$ – удельные приращения возвратного потока за период, предшествующий прогнозному (3–5 лет).

Для расчета удельных приращений можно использовать формулу

$$УД_{в} = \Delta В / \Delta ТО,$$

где $\Delta В$ – среднегодовой темп прироста возвратов по сравнению с отчетным периодом, %; $\Delta ТО$ – среднегодовой темп прироста товарооборота по сравнению с отчетным периодом, %.

Управление возвратными потоками изучается в области логистики, которая получила название «реверсивная логистика». Использование участниками цепей поставок принципов реверсивной логистики приобретает все большее значение по причине роста продаж на внутреннем и внешнем рынках, повышения информированности потребителей, ужесточения требований к качеству и безопасности товаров.

Список использованных источников

1. Returned Goods Have $350B Impact on E-Commerce [Electronic resource]. – Mode of access: https://www.news.thomasnet.com/featured/ease-of-returns-process-has-major-impact-on-how-consumers-judge-companies/. – Date of access: 01.05.2019.

2. *Уваров*, *С*. Управление возвратными потоками в цепях поставок как фактор организации бережливого производства / С. Уваров // Логистика. – 2012. – № 5. – С. 45–47.

3. *Гатторна*, *Дж*. Управление цепями поставок / Дж. Гатторна ; под ред. Р. Огулин, М. Рейнольдс. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 670 с.

4. *Ерчак*, *А*. *И*. Обоснование тактических мероприятий для торговых организаций, функционирующих на потребительском рынке / А. И. Ерчак // Маркетинг в России и за рубежом. – 2016. – № 5. – С. 66–75.

УДК 356.064

А. Ф. Зубрицкий
Белорусский национальный технический университет,
Минск, Беларусь, zubritski@bntu.by

ОСОБЕННОСТИ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ТРАНСПОРТНОЙ ЛОГИСТИКИ

Понятие «цифровая экономика» появилось еще в конце прошлого столетия, когда американский ученый из Массачусетского университета Н. Негропонте предложил современную концепцию электронной (цифровой) экономики. Нынешняя интерпретация цифровой экономики, которая первоначально понималась как электронная коммерция, электронные платежи, интернет-банкинг, интернет-реклама, постоянно трансформируется и в настоящее время трактуется как производственно-хозяйственная деятельность, где основными факторами производства становится работа с электронными данными, их аналитика и оперативная обработка, а применение полученных результатов по сравнению с существующими формами хозяйствования способствует значительному повышению эффективности организации производства, совершенствованию технологий, а также хранения, реализации, доставки товаров и услуг.

Анализ большого количества современных литературных источников, касающихся вопросов цифровой экономики, приводит к следующему выводу. Цифровая экономика – экономика инноваций, которая развивается в результате постоянного внедрения новых информационных технологий. Кроме этого, в рамках понятия «цифровая экономика» необходимо иметь в виду интенсивное инновационное развитие, т. е. не просто какие-то новые технические и технологические варианты решений, а только те решения, которые ориентированы на постоянный рост эффективности и результативности. Поэтому происходящая цифровая трансформация логистики становится основой формирования нового термина – цифровая логистика

В современных условиях развития мировой экономики конкурентоспособность государства, субъектов хозяйствования рынка будет тесно связана с всесторонним развитием интеллектуальных транспортно-логистических систем, поскольку по экспертной оценке квалифицированных специалистов составляющая логистики в любом конечном продукте занимает от 20 до 60 %. В разрезе транспортно-логистической системы цифровая экономика представляется как высокотехнологическая платформа, предназначенная для решения важнейших задач инновационного развития и эффективного использования единой инфраструктуры. Кроме того, транспортно-логистический комплекс в цифровой трансформации можно представить, как новейший механизм становления и развития экономических систем, которые базируются на современных и эффективных информационно-коммуникационных связях, оптимизированных потоках данных, предназначенных для решения не только оперативных, но и стратегических задач. При этом в сферу компетенций цифровой логистики входит не только информационное поле систем, которые обеспечивают движение материальных потоков и оперативное управление имеющейся инфраструктурой различных видов транспорта, а также существующей системой торгового обмена, производства, организации и управления основными бизнес-процессами транспортно-логистических комплексов при осуществлении всех видов перевозок и управлении цепочками поставок, базируясь на создании и внедрении стабильной внутренней цифровой основы и новых бизнес-моделей и сервисов.

Использование цифровых технологий в практике ведения транспортно-логистического бизнеса приводит к соответствующему изменению бизнес-процессов и методов стратегического менеджмента; улучшает взаимодействие между всеми участниками перевозочного процесса; повышает конкурентоспособность.

Результативность функционирования транспортно-логистических систем в значительной степени связана с постоянным использованием в них новейших технологий, которые позволяют субъектам хозяйствования принимать оптимальные логистические решения, а внедрение новой техники – совершенствовать производственный процесс, улучшать свою производственно-хозяйственную деятельность.

Современные тенденции к достижению высокого уровня цифровизации производственно-хозяйственной деятельности субъектов транспортного рынка, их взаимодействия между собой определены постоянным требованием к повышению эффективности управления перевозками на транспорте. В связи с этим цифровые технологии имеют вектор смещения из разряда вспомогательных средств в класс основных, позволяя значительно уменьшить затраты на организацию и осуществление перевозок, повысить качество и конкурентоспособность транспортных и логистических услуг, производительность труда работников транспортных предприятий.

В соответствии с информацией, приведенной в докладе ЮНКТАД «Review of Maritime Transport 2018», можно сделать заключение о том, что современные научно-технические достижения в сфере информационно-коммуникационных технологий, в том числе искусственный интеллект, интернет вещей, блокчейн-приложения, автономный транспорт и др., могут существенно увеличить экономическую эффективность функционирования транспортно-логистических систем и улучшить основные показатели их развития. В результате становится возможным усиление взаимодействия различных видов транспорта, углубление взаимосвязанности всех участников транспортно-логистических процессов, а также финансовых и информационных потоков, связанных с ними.

В целях постоянного совершенствования своей производственно-хозяйственной деятельности на основе технологии «блокчейн» транспортно-логистические предприятия используют цифровые блокчейн-платформы, которые имеют огромный потенциал для увеличения эффективности работы транспортно-логистических систем. Данные платформы учитывают большое количество транзакций с грузами, подвижным составом и оборудованием, вносят необходимые сведения в соответствующие документы (сопроводительные, таможенные, страховые, платежные и прочие документы), а также предоставляют актуализированную информацию о существующем состоянии транспортно-технологических процессов всем участникам цепочек поставок – грузоотправителям и грузополучателям, перевозчикам, собственникам инфраструктуры, административным и сервисным структурам.

В настоящее время в Беларуси достаточно низкий уровень цифровизации всех сфер и отраслей экономики. Развитие цифровой экономики в Республике Беларусь является одним из основных приоритетных направлений научной, научно-технической и инновационной деятельности на 2021–2025 гг. Поэтому министерства и ведомства республики планируют провести широкомасштабную цифровую трансформацию социально-экономической деятельности, а также усовершенствовать нормативно-правовое регулирование цифровых технологий, модернизировать цифровую инфраструктуру, разработать и внедрить цифровые платформы и технологии в стратегические сферы экономики и государственного управления, наладить подготовку высококвалифицированных кадров.

В связи с достаточно высокими темпами развития цифровых технологий можно предположить дальнейшее интенсивное их внедрение и практическое использование в транспортной отрасли в целях совершенствования предоставления качественных сервисных услуг и повышения конкурентоспособности транспортно-логистических организаций.

С учетом отмеченных выше тенденций внедрения цифровых технологий в работу транспортно-логистических систем представляется целесообразным в дальнейшем расширить практику использования блокчейна. Внедрение цифровых технологий повысит эффективность взаимодействия

участников перевозочного процесса, создаст организационно-технологические условия не только для заключения умных контрактов на мультимодальные перевозки, но и для автоматизации процессов контроля движения транспортных средств и операций с грузами в транспортных узлах, оформления документов и проведения расчетов со всеми участниками логистической цепочки.

Список использованных источников

1. *Афанасьев*, *И. Д.* Цифровая логистика / И. Д. Афанасьев, В. В. Борисова. – СПб. : Питер, 2019. – 272 с.

2. *Домнина*, *О. Л.* Концепция применения технологии блокчейн в транспортной логистике / О. Л. Домнина, А. В. Курманов, М. Н. Фомичев // Экономика и предпринимательство. – 2018. – № 6 (95). – С. 1156–1163.

3. *Ковалев*, *М. М.* Цифровая экономика – шанс для Беларуси / М. М. Ковалев, Г. Г. Головенчик. – Минск : Изд. центр БГУ, 2018. – 327 с.

4. *Ковалев*, *М. М.* Транспортная логистика в Беларуси: состояние, перспективы / М. М. Ковалев, А. А. Королёва, А. А. Дутина. – Минск : Изд. центр БГУ, 2017. – 327 с.

5. Цифровые цепи поставок и технологии на базе блокчейн в совместной экономике / В. П. Куприяновский [и др.] // International Journal of Open Information Technologies. – 2017. – № 5 (8). – С. 80–95.

6. *Ларин*, *О. В.* Вопросы трансформации рынка транспортно-логистических услуг в условиях цифровизации экономики / О. В. Ларин, В. П. Куприяновский // International Journal of Open Information Technologies. – 2018. – № 6 (3). – С. 95–100.

7. *Силкина*, *Г. Ю.* Современные бренды цифровизации логистики / Г. Ю. Силкина, В. В. Щербакова. – СПб. : Политех-Пресс, 2019. – 256 с.

8. Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 года [Электронный ресурс] : протокол заседания Президиума Совета Министров Респ. Беларусь, 2 мая 2017 г., № 10 // М-во экономики Респ. Беларусь. – Режим доступа: https://economy.gov.by/uploads/files/NSUR2030/Natsionalnaja-strategija-ustojchivogo-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitija-Respubliki-Belarus-na-period-do-2030-goda.pdf. – Дата доступа: 17.09.2020.

УДК 338.242

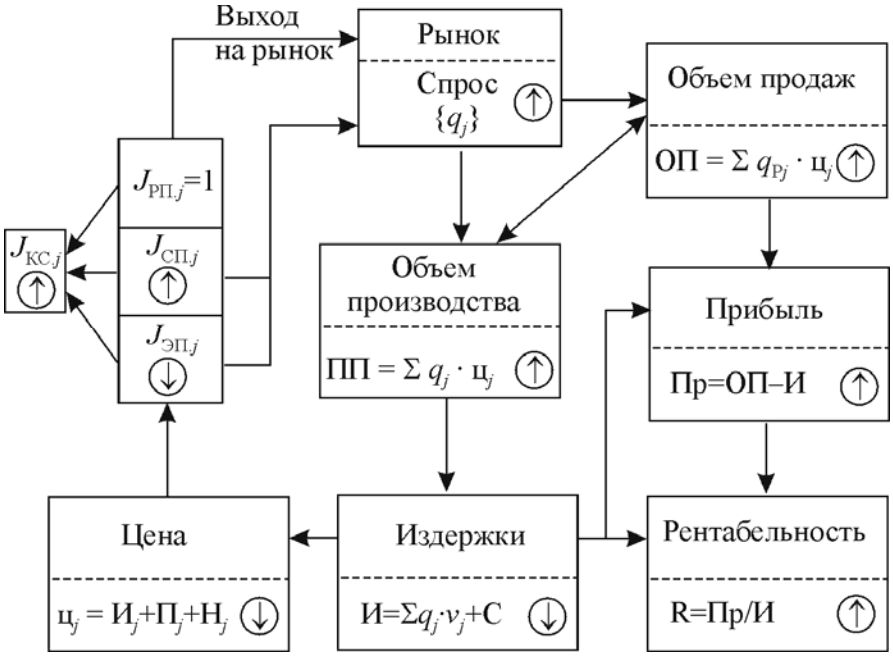
О. Н. Капорцева

Институт бизнеса БГУ, Минск, Беларусь, ovl-76@tut.by

ИННОВАЦИИ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ

Предприятие можно рассматривать как совокупность производственных процессов, протекающих в его подразделениях в целях преобразования факторов производства в потоки товаров и услуг [1, с. 6]. С этих позиций предприятие предстает как производственная логистическая система, представляющая собой совокупность взаимосвязанных звеньев, осуществляющих движение материальных и сопутствующих им потоков в бизнес-процессах.

Инновации являются конечным результатом инновационной деятельности, реализованным в виде нового или улучшенного продукта, который доводится до стадии коммерческого использования и приносит экономический, социальный, экологический эффекты [2, с. 101]. На предприятии они оказывают существенное влияние на объем производства и продаж продукции, издержки производства и реализации, цены, качественные показатели (качество исполнения и технические характеристики) и эксплуатационные расходы, что способствует повышению конкурентоспособности продукции и спроса на нее, росту прибыли и рентабельности организации (см. рисунок).



Влияние инноваций на конкурентоспособность продукции и экономические показатели предприятия:

$J_{КСj}$ – общий индекс конкурентоспособности продукции j-го вида; $J_{РПj}$, $J_{СПj}$, $J_{ЭПj}$ – групповые индексы по регламентируемым, сопоставительным и экономическим показателям конкурентоспособности продукции j-го вида; $q_{Рj}$ – количество реализованной продукции j-го вида; ц$_j$ – цена единицы продукции j-го вида; ОП – объем продаж; ПП – объем производства; v_j – переменные затраты на единицу продукции j-го вида; С – общая сумма постоянных затрат; И, И$_j$ – общие издержки и на единицу продукции j-го вида соответственно; Пр, П$_j$ – прибыль от реализации, прибыль в цене продукции j-го вида соответственно; Н$_j$ – косвенные налоги в цене продукции j-го вида; ↑ – рост показателя; ↓ – снижение показателя

Инновации, направленные на увеличение объема производства, обеспечивают рост прибыли и рентабельности, снижение себестоимости и цен продукции.

Рост объема производства может быть обеспечен инновациями в области технологии производства, производственной мощности, организации и обслуживания производства. Естественно, эти инновации уместны, если есть устойчивый платежеспособный спрос на продукцию. Рост объема производства влечет за собой увеличение объема реализации продукции и, следовательно, прибыли от реализации. Кроме того, он обеспечивает снижение общих издержек производства за счет экономии постоянных затрат и, как следствие, рост прибыли и рентабельности продукции, а также снижение себестоимости единицы продукции, что создает возможность снижения цены.

Снижение издержек производства обеспечивают ресурсные инновации (использование прогрессивных, дешевых видов сырья и материалов), продуктовые (совершенствование конструкции изделий, освоение новых изделий), технологические (модернизация действующих технологий и освоение новых, модернизация оборудования и использование моделей с большей производительностью), организационные инновации (сокращение потерь рабочего времени и др.).

В результате реализации, например, ресурсных инноваций снижаются переменные материальные затраты на единицу продукции. Уменьшению этих затрат могут способствовать также продуктовые инновации. Затраты по заработной плате снижаются благодаря технологическим и продуктовым инновациям за счет уменьшения трудоемкости изготовления продукции.

Снижение затрат при прочих равных условиях обеспечивает рост прибыли и рентабельности продукции, создает условия для уменьшения цен и ведения эффективной ценовой конкуренции (из-за большей разницы между ценой и издержками создается возможность варьирования цены).

Снижение цен возможно не только за счет сокращения издержек производства и реализации, но и за счет инноваций в области сбыта продукции: путем упрощения структуры каналов сбыта. Снижение цен в рыночных условиях обеспечивает ряд эффектов:

- повышение уровня ценовой конкуренции;
- уменьшение индекса конкурентоспособности по экономическим показателям, что способствует росту спроса на продукцию, объема реализации (при эластичном спросе) и прибыли.

Одним из важнейших результатов разработки и использования инноваций в производстве является повышение конкурентоспособности продукции на внутреннем и зарубежных рынках, следствием чего является рост конкурентоспособности предприятий и национальной экономики.

Технически и экономически обоснованные инновации непременно обеспечивают повышение качества, улучшение технических и экономических характеристик продукции, т. е. повышение уровня ее конкурентоспособности.

Повышение качества продукции определяется ростом технических показателей (регламентируемых и сопоставительных) и качеством исполнения на уровне международных стандартов и стандартов, действующих на рынке данной страны.

Рост качественных показателей обеспечивают ресурсные, продуктовые и технологические инновации. Так инновации, ориентированные на использование новых, высококачественных материалов способствуют улучшению прочностных характеристик, износостойкости, долговечности продукции. Модернизация продукции и освоение новых видов продукции также обеспечивает повышение уровня качественных показателей. Совершенствование действующих и использование прогрессивных технологий преследует не только цель снижения затрат на производство, но и в первую очередь повышение качества продукции.

Поэтому инновации, направленные на повышение качества продукции, обеспечивают рост регламентируемых и сопоставительных показателей и снижение некоторых экономических показателей конкурентоспособности (например, эксплуатационных затрат), т. е. увеличению уровня конкурентоспособности продукции, результатом чего является рост спроса.

Следует отметить, что повышение качества продукции может сопровождаться ростом издержек производства. В этом случае для обеспечения прибыльности возникает необходимость повышения цены продукции, что только при эластичности спроса по цене Ер < 1 приводит к росту объема продаж. Поэтому при разработке инноваций, направленных на повышение качества продукции, необходимо оценивать уровень конкурентоспособности продукции с учетом возможного роста цены.

Таким образом, инновации являются важнейшим фактором повышения эффективности производства. Однако в настоящее время эффективность инновационной деятельности отечественных предприятий низка из-за наличия в ней ряда недостатков методического и организационного характера.

В методике бизнес-планирования инноваций необоснованно упущены вопросы формирования ее проектного (прогнозного) жизненного цикла.

Недостаточно внимания уделяется оценке конкурентоспособности продукции, в частности, отсутствуют требования к комплексной оценке всех товаров-конкурентов на рынке. Важность этого вопроса обусловлена тем, что конкурентоспособность организации и экономики в целом зависит от конкурентоспособности продукции.

Отсутствие четких указаний по учету инфляции при прогнозировании издержек также является недостатком действующей методики бизнес-планирования инноваций. Поэтому, как правило, в процессе формирования чистого потока платежей издержки в денежном выражении прогнозируются с учетом индексов изменения их основных элементов, равных индексу инфляции. Между тем различные элементы издержек при инфляции изменяются по-разному. Например, индекс роста заработной платы обычно выше индекса инфляции, а индекс роста материальных или постоянных затрат – ниже.

Одним из существенных факторов, сдерживающих повышение эффективности инноваций, является отсутствие действенного инновационного механизма, прежде всего, развитого информационного обеспечения инновационной деятельности.

И, наконец, самым важным сдерживающим фактором при современном состоянии экономики является недостаток у предприятий собственных средств для финансирования инвестиций в инновации, трудность получения долгосрочных кредитов, незначительный объем льготного кредитования, неразвитость системы венчурного финансирования.

Для устранения указанных недостатков необходимо разработать меры, направленные на совершенствование методики бизнес-планирования инноваций. В частности:

• предусмотреть формирование проектного жизненного цикла инновации, обеспечить периодический контроль его выполнения и разработку мер по устранению негативных изменений его показателей на каждой фазе;

• учитывая важность проблемы повышения конкурентоспособности продукции отечественных предприятий, в бизнес-плане следует выделить отдельный раздел по конкурентоспособности продукта инновации. В нем нужно представлять комплексную оценку конкурентоспособности продукции всех продавцов на рынке. Методика оценки должна учитывать специфические требования и предпочтения конкретного рынка и его секторов;

• при прогнозировании издержек по периодам эксплуатации проекта дифференцированно учитывать инфляцию по различным их элементам;

• уточнить перечень оценочных показателей и методики расчета некоторых из них, в том числе следует предусмотреть расчет изменений исходных данных для обеспечения срока окупаемости инвестиций, не превышающего согласованный срок возврата кредита или необходимый срок окупаемости собственных инвестиций.

Для своевременного принятия мер по устранению негативных изменений показателей бизнес-плана инновации в процессе ее эксплуатации нужно организовать оперативный и прогнозный расчеты показателей жизненного цикла, конкурентоспособности, эффективности инвестиций и безубыточности проекта, а также прогнозирование значений исходных данных для расчета этих показателей.

В целях обеспечения воспроизводственной функции инвестиций необходимо создать благоприятный инвестиционный климат и эффективный инновационный механизм на основе информационной базы, включающей данные по различным уровням управления инновационной деятельностью.

Предложенные меры будут способствовать повышению эффективности инновационной деятельности на макро- и микроуровне, что в свою очередь обусловит повышение уровня конкурентоспособности продукции и улучшение экономических показателей организации.

Список использованных источников

1. *Мясникова*, *О. В*. Промышленное предприятие как логистическая система : учеб. пособие / О. В. Мясникова. – Минск : Выш. шк., 2019. – 287 с.

2. *Явич*, *С. Э*. Сложности внедрения инноваций. Инновации и КСО / С. Э. Явич, Н. Р. Изопайтис // Вестн. Моск. гуманитарно-экон. ин-та. – 2018. – № 1. – С. 101–108.

УДК 658.7.01+330.46

О. В. Мясникова
Институт бизнеса БГУ, Минск, Беларусь,
miasnikovaov1@gmail.com

ОБЕСПЕЧЕНИЕ УСТОЙЧИВОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННО-ЛОГИСТИЧЕСКИХ СИСТЕМ ПОСЛЕ ПАНДЕМИИ COVID-19

Потрясения, вызванные COVID-19, значительные и резкие изменения в жизни людей и организаций, заставляют осмыслить и оценить правильность реагирования, а также извлечь уроки и планировать последствия. Очевидно, что меры для восстановления после пандемии COVID-19 потребуют беспрецедентной координации и сотрудничества между организациями, рынками и экономикой в целом. Организации в кризис, пройдя этап реагирования и восстановления, должны заложить основу для процветания – готовиться к «следующей норме» (The Next normal) и формировать ее.

Удовлетворение нестабильного спроса будет зависеть от цепей поставок и может потребовать их реструктуризации по мере сохранения и изменения ограничений, вызванных пандемией.

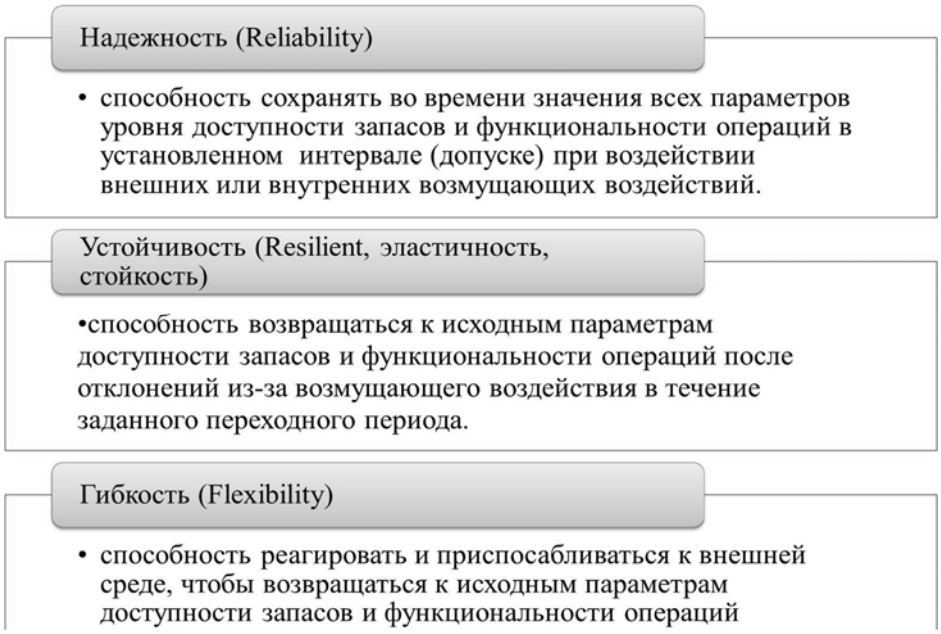
Именно приоритетное внимание к безопасности своих сотрудников и клиентов во всей среде функционирования, а также пересмотр и повышение эффективности и гибкости управленческих методов выдвигает вопросы обеспечения устойчивости систем через инновационную трансформацию на передний план, делая их актуальными для широкого круга организаций.

Цепь поставок формируют группы предприятий, которые обеспечивают движение потоков от источников исходного сырья до конечного потребителя и их преобразование для удовлетворения нужд последнего. Цепь поставок является производственно-логистической системой (ПЛС). Под ней мы понимаем сложную, динамичную, экономическую, открытую, адаптивную систему с обратной связью, состоящую из относительно устойчивой совокупности звеньев цепи создания ценности, взаимосвязанных в пределах цикла производства в едином процессе управления материальными, сервисными и сопутствующими им потоками, обеспечивающих придание им количественных параметров и качественных характеристик в соответствии с требованиями внешней среды [1].

ПЛС, являясь сложной технико-экономической системой, обеспечивает преобразование исходного сырья в продукт. В звеньях ПЛС потоки могут сходиться, разветвляться, дробиться, изменять свое содержание и параметры. Целенаправленное изменение параметров потоков (объем, скорость, направление движения) и качественных его характеристик выполняется множеством звеньев, географически разобщенных, имеющих различные уровни технического развития, мощности, качественные параметры. Цель формирования современных ПЛС заключается в придании им способности создавать добавленную стоимость длительный период за счет решения задач обеспечения ее устойчивости, адаптивности, гибкости и эффективности [1].

Высокая сложность современных глобальных цепей поставок как ПЛС выдвигает на первый план триаду: надежность, устойчивость и гибкость их функционирования (см. рисунок).

Функциональные преобразования затрагивают состав и взаимосвязи элементов ПЛС, что создает возможности придать ей свойства, позволяющие стать гибкой, быстро реагирующей на изменения рынка, устойчивой к влиянию факторов неопределенности, эффективной и конкурентоспособной.



Ключевые параметры цепи поставок

Пандемия привела к существенным изменениям в ПЛС, компании осваивают новые способы быстрой работы, переходят к более плоским, неиерархическим структурам, принимая более радикальные подходы [2]:

1) Переосмысление способов работы – ускорение и делегирование принятия решений, увеличение частоты принятия решений, терпимость к ошибкам, которые не ставят бизнес под угрозу; медленное решение часто может быть хуже, чем несовершенное;

2) Повышение качества исполнения – делегирование наряду с полномочиями ответственности за исполнение, действия и сотрудничество, создание у работников правильных навыков и мышления для самостоятельного решения проблем;

3) Выстраивание партнерских отношений, т. к. скорость технологических и бизнес-инноваций делает практически невозможным делать все в рамках одной организации, а современные связанный мир разрушает традиционные границы, интегрируя покупателей, поставщиков, производителей, торговцев в единую систему;

4) Переосмысление структуры – от жесткой иерархии к более тонким и плоским сетевым структурам, которые позволяют системе адаптироваться, быстро реагировать на возникающие проблемы и возможности;

5) Создание динамической сети быстрых, гибких, небольших, сфокусированных кросс-функциональных команд для совместной работы по достижению общего набора целей, которые отслеживаются и измеряются;

6) Организация работы в гибридной форме – комбинация виртуального и реального взаимодействия, обеспечение цифровой возможности удаленной работы и сотрудничества, создание рабочих норм, способствующих социальной сплоченности;

7) Создание кадрового потенциала будущего – поиск талантов, способных работать в стрессовых условиях, генерировать нестандартные решения;

8) Обучение в ускоренных темпах – наращивание потенциала, навыков лидерства и критического мышления, способности работников взаимодействовать с технологиями и использовать передовую аналитику, развитие функциональных навыков закупок следующего поколения, производства Индустрии 4.0 и цифрового маркетинга, и продаж;

9) Изменение роли высшего руководства – от командно-административного реагирования на кризис к созданию и сплочению команд-лидеров.

Следует отметить, что казавшиеся временными вызванные пандемией изменения, превращаются в стандартные подходы к работе, если обеспечивают существенный рост производительности или экономию затрат. В этой связи необходимо перейти от изменений, управляемых событиями к изменениям управляемым планом, чтобы не упустить шанс своевременных организационных трансформаций.

Анализ публикаций [2–6] позволяет сформулировать следующие меры по обеспечению устойчивости ПЛС для перезапуска цепочек поставок и возврата к состоянию синхронизации.

1. Цифровая трансформация процессов производства и логистики. Сокращение возможности задействовать персонал на рабочих местах заставляет активизировать использование такие технологий Индустрии 4.0 как технологии взаимодействия человека и машин, включая виртуальную и дополненную реальность, робототехнику и автоматизацию, автоматизацию роботизированных процессов (RPA) и чат-боты. Приоритетным становится возможности подключения через датчики интернет вещей, облачные технологии, блокчейн, Big Data, расширенной аналитики, искусственного интеллекта и автоматизация интеллектуального труда.

2. Прозрачность ПЛС. Принятие решение должно базироваться на достоверной, своевременной и точной информации. Обеспечение видимости (visibility) и сквозной прозрачности (end-to-end transparency) цепи возможно через применение технологии «диспетчерских вышек» (control towers). Технология обеспечивает своевременную доступность данных, упреждающих предупреждений, предписывающих аналитических данных и автономного выполнения. Control tower позволяют создать настоящую цифровую коммерческую сеть, которая естественным образом синхронизирует все отделы и торговых партнеров с единственной версией истины в реальном времени. Это, по сути, логистический хаб, оснащенный необходимыми технологиями (искусственного интеллекта, машинного обучения (AI / ML) и расширенной аналитики), которые внедрены в бизнес-процессы посредством управления изменениями и позволяют отслеживать данные о перевозках, брать на себя простейшие операционные функции. Анализируя информацию в реальном времени, компания может принимать решения в кратко- и долгосрочной перспективе и достигать стратегических целей. Основной лозунг методологиии – Generating Immediate Value Through Real-Time Visibility – генерирование немедленной ценности благодаря видимости в реальном времени. Создание комплексного представления о цепочке поставок с помощью подробного сопоставления подуровней является критическим шагом к выявлению скрытых отношений, которые создают уязвимость.

3. Уязвимость ПЛС. Экосистема цепи поставок подвергается шоковым воздействиям, возникающим как вовне, так и внутри системы. Четыре группы факторов могут стать причиной разрывов цепи: форс-мажор (геофизические события, климатические сбои, пандемия); макрополитические (конфликты, финансовый кризис, рецессия, торговые войны), действия злоумышленников (кибератака, кража), внутренние сбои (банкротство поставщика, остановка производства, исчерпание запасов, сбой ИТ, авария). Внешние и внутренние удары воздействуют на слабые места, уязвимости и нарушают целостность цепи. Выявление уязвимостей позволяет устранить их причины и проактивно планировать действия. Уязвимость возникает из-за решений отдельных звеньев и особенностей технологии и структуры цепи создания стоимости. Выделение запасов, узких мест и провалов в работе при помощи метрики On-Time In-Full (OTIF), а также анализ структуры расширенной сети поставок (1-й и 2-й уровни) позволяет выявить звенья, процессы и материалы, представляющие повышенный уровень уязвимости и риска.

4. Проактивное планирование рисков в ПЛС. Цифровые технологии доступны для проактивного планирования потенциальных рисков, разработки планов смягчения последствий и обоснования компромиссных решений, баланса между риском и доходом. Методы разработки сценариев позволяют выявлять альтернативные действия, сравнить, проанализировать и выбрать

наилучший альтернативный сценарий и представить рекомендации назначенным заинтересованным сторонам.

5. Непрерывное управление ПЛС. Быстрое реагирование на постоянно меняющиеся условия ведения бизнеса должно быть обеспечено за счет более интегрированного и итеративного подхода к управлению, повышения частоты контактов и разработки планов, скорости обратной связи. Динамическое планирование продаж и операций (S&OP), первоначально ориентированное на согласование спроса и предложения, должно способствовать согласованию организационных целей и планов особенно для расширенной цепи поставок. Непрерывное управление ограничениями цепи поставок связано с их выявлением, анализом их влияния на финансовые показатели и разработкой мер по избеганию упущенных возможностей. Решение вопроса дисбаланса запасов в сети, вызванного высокой волатильностью спроса и предложения, связывается с поиском возможности динамического развертывания запасов, в том числе из неосновных мест дислокации. В этой связи необходимо создать альтернативные маршруты и способы доставки на затронутые пандемией рынки и обратно. Решение о временной или постоянной замене альтернативных источников поставок материалов сократит количество узких мест в цепи поставок, которые могут появляться по мере неравномерного выхода регионов и стран из карантина после пандемии, из-за работы с перегруженными портами, установленных ограничений на экспорт ряда товаров медицинского назначения.

Таким образом, в «следующей норме» изменятся потребительские привычки, взаимодействие компаний с потребителями, количество и типы точек соприкосновения. Это приведет к росту требования к скорости и гибкости цепей поставок. Цифровизация и внедрение новейших технологий аналитики будет производиться по гибким итеративным методологиям: с разработкой минимально жизнеспособного продукта (MVP) с минимальными инвестициями в сжатые сроки и с большими инвестициями. Инвестиций будут сконцентрированы на достижение ощутимого и быстрого результата.

Список использованных источников

1. *Мясникова*, *О. В*. Развитие логистических систем в условиях цифровой трансформации бизнеса / О. В. Мясникова. – Минск : Колоград, 2019. – 203 с.

2. Ready, set, go: Reinventing the organization for speed in the post-COVID-19 era [Electronic resource] / A. De Smet [et al.]. – Mode of access: https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/ready-set-go-reinventing-the-organization-for-speed-in-the-post-covid-19-era. – Date of access: 30.09.2020.

3. Preparing for the next normal: Build modified resilient operations [Electronic resource]. – Mode of access: https://deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/risk/deloitte-uk-preparing-for-the-next-normal.pdf/. – Date of access: 30.09.2020.

4. Risk, resilience, and rebalancing in global value chains [Electronic resource]. – Mode of access: https://mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/risk-resilience-and-rebalancing-in-global-value-chains. – Date of access: 30.09.2020.

5. The next normal: The recovery will be digital. Report [Electronic resource]. – Mode of access: https:www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Business%20Functions/McKinsey%20Digital/Our%20Insights/How%20six%20companies%20are%20using%20technology%20and%20data%20to%20transform%20themselves/The-next-normal-the-recovery-will-be-digital.pdf?shouldIndex=false. – Date of access: 30.09.2020.

6. COVID-19: Orchestrating the recovery of organizations and supply chains [Electronic resource]. – Mode of access: file:///C:/Users/ADMINI~1/AppData/Local/Temp/gx-CoronaVirus-POV-Orchestrating-recovery.pdf. – Date of access: 30.09.2020.

УДК 658.7

Н. Е. Новикова[1], А. В. Новиков[2]
[1] *Смоленский филиал РЭУ имени Г. В. Плеханова, Смоленск, Россия,*
novikovane2013@yandex.ru
[2] *Смоленский государственный университет, Смоленск, Россия,*
a.v.novikov2015@yandex.ru

ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ В ОПТИМИЗАЦИИ СКЛАДСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

В настоящее время актуальным направлением в системе управления логистической системой организаций, предприятий или иных хозяйствующих субъектов, является поиск направлений оптимизации функционирования основных ее функциональных областей, что представляется возможным посредством внедрения инновационных методов, технологий и средств в области логистики.

Необходимо, тем не менее, отметить, что в Российской Федерации процесс внедрения инновационных технологий в практику логистического управления, осуществляется темпами, более низкими, чем, например, в развитых западноевропейских странах или США [17, с. 41]. Так, например, согласно оценке Всемирного банка [27], на начало 2020 г. Российская Федерация по уровню развития логистических систем занимает 90-е место из 160 стран, при этом ближайшими ее соседями в рейтинге являются такие государства, как Уругвай и Шри-Ланка. Ближайшие территориально расположенные страны, – например, Польша, Латвия, Эстония и Литва – в данном рейтинге заняли 31, 36, 39 и 46 позиции, соответственно [9, с. 263].

Такая низкая позиция Российской Федерации, по мнению ряда ученых, обусловлена тем, что практически на протяжении всего периода существования отечественной логистической научной школы исследование проблем транспортной логистики, как таковое, было отодвинуто на второй план при одновременном приоритетном изучении теоретических и практических аспектов организации складской логистики [17, с. 41].

Вследствие этого в уровне развития российской транспортной инфраструктуры и организацией транспортной логистики в зарубежных компаниях наблюдается значительная разница, препятствующая, в том числе формированию конкурентоспособности отечественных товаров, преодолеть которую представляется возможным посредством внедрения инновационных методов и средств управления логистической деятельностью.

В самом общем виде под инновациями в логистике принято понимать осуществление исследовательских работ и практических изысканий, направленных на развитие и повышение эффективности реализации логистических процессов. При этом инновационная логистика, прежде всего ее транспортная составляющая, направлены на повышение уровня и качества обслуживания клиентов и основных партнеров организации, снижение уровня логистических затрат на доставку продукции и обеспечение сохранности ее потребительских свойств в процессе транспортировки и т. п.

Отметим, что в настоящее время в транспортной логистике, в том числе в отечественной, реализуются попытки внедрения и использования современных технологий, позволяющие сократить логистические затраты на транспортировку груза и повысить качество предоставляемых услуг по транспортировке и доставке товаров.

Однако большинство проблем ее организации по-прежнему остается нерешенным. Так, например, в целях обеспечения качественной реализации транспортных логистических услуг,

ряд представителей отечественной логистической школы видит необходимость повышения эффективности планирования и маршрутизации перевозок, включая внедрение современных автоматизированных систем [22, с. 100].

Кроме этого, по-прежнему актуальным является следование критерию оптимального подбора транспортных средств, исходя их конкретных условий доставки груза, что позволит сократить временные затраты на перевозку, а также снизить логистические издержки [14, с. 123].

В первую очередь необходимо отметить, что в настоящее время актуальной задачей в организации транспортной логистики является повышение эффективности информационного обеспечения процесса перевозки, что не представляет особых сложностей для большинства организаций, поскольку появление GPS, GSM, Wi-Fi и иных беспроводных каналов передачи информации позволяет успешно решать возникающие в процессе доставки товаров и иных грузов проблемы. Применение данных технологий позволяет обеспечить постоянное отслеживание места нахождения груза и принимать при необходимости оперативные решения, направленные на решение возникающих трудностей и проблем.

Ряд экспертов прогнозируют, что применение инновационных технологий затронет в ближайшем будущем также и такой важный компонент транспортной логистики, как организация технического обслуживания и ремонта транспортных средств. Так, например, в случае неисправности транспортного средства код ошибки или имеющейся поломки автоматически направляется в ремонтную службу, сотрудники которой посредством обычного смартфона смогут передать водителю поломавшегося автомобиля информацию, необходимую для устранения поломки или снижения аварийных рисков при следовании в ближайшую станцию технического обслуживания.

Применение данной технологии позволит также компенсировать временные потери при подборе необходимых для ремонта запасных частей, формирования карты диагностических данных, которые могут быть получены не по возвращению транспортного средства, а непосредственно в течение его работы, что также позволит получить экономию не только финансовых средств, но и в первую очередь временных ресурсов [11, с. 344].

Достаточно важную роль инновационные информационные технологии играют при организации транспортной логистики в условиях крупных городов и мегаполисов, где частыми угрозами являются пробки, дорожно-транспортные происшествия, приводящие к потерям времени доставки и, соответственно, повышению логистических затрат.

В данном случае применение инновационных технологий отслеживания места нахождения транспортного средства позволяет также контролировать ситуацию на маршруте его следования и осуществлять его оперативную корректировку в случае нежелательных заторов и пробок. Следовательно, в данном случае также обеспечивается снижение временных потерь и обеспечение гарантированных сроков доставки грузов.

Необходимо отметить, что в настоящее время большинство крупных транспортных компаний, а также служб доставки оценили преимущества использования систем мониторинга и отслеживания в режиме «онлайн» места нахождения груза, применяя их при организации процесса доставки.

Вместе с тем, в последнее время актуализируется потребность не только отслеживания перемещения транспортного средства, а также контроля иных организационных аспектов доставки груза, что требует внедрения комплексной системы контроля [7, с. 225].

Таким образом, применяя инновационные механизмы в процессе организации и управления транспортной логистикой в настоящее время компании обеспечивают минимизацию логистических затрат, повышают качество предоставления транспортных и сопутствующих услуг, что положительно отражается на уровне конкурентоспособности такой организации [8, с. 569].

Также в торговой деятельности кроме транспортной логистики, играет важную роль складская логистика, которая позволяет иметь стратегический запас товаров организацией, а также оптимизировать свои затраты на хранение.

Среди инноваций в сфере складской логистики можно выделить такие как система управления складом WMS (Warehouse Management Systems), представляющая собой используемую работниками компьютерную программу, которая позволяет идентифицировать поступающий на склад или уходящий со склада товар, распределить продукцию на площади складского помещения в зависимости от его веса и объема, разделить задачи между работниками.

Для того чтобы идентифицировать и распределить товар, на него наносятся штрих-коды или радиометки (RFID). Данные метки позволяют идентифицировать товар в момент его поступления на склад. При считывании метки вся информация о товаре отображается в базе данных, что позволяет распределить товар по складу в зависимости от его размера и веса.

Программа позволяет распределить задания между работниками таким образом, чтобы они не мешали друг другу, в первую очередь выполняли наиболее важные задачи.

Радиочастотная идентификация товаров на складе представляет один из методов маркировки товара. Этот относительно дешевый вид маркировки, позволяет отслеживать товар в цепи поставок, препятствует краже, оптимизирует процесс инвентаризации.

Для ускоренного чтения штрих-кодов и RFID-меток на складе могут использоваться дроны. Также дроны, применяются при перемещении небольших грузов на территории склада [3].

Среди инновационных методов складской логистики также стоит обратить внимание на электронный обмен данными EDI, который позволяет обмениваться данными между двумя компьютерными системами, что в значительной степени облегчает передачу документов. Такой обмен данными исключает ошибки по причине человеческого фактора, например, устраняет повторное введение данных, ошибки при переработке информации. Среди преимуществ EDI можно выделить точность информации, высокую скорость передачи документов, уменьшение количества документов на бумажном носителе, снижение трудовых затрат [3].

Некоторые мировые производители предлагают использовать в складской логистике роботов. Существуют роботы-тележки, которые, перемещаясь по рельсам, отбирают товар для поставки.

Роботы-коллаборaторы работают вместе с людьми на упаковке товаров, понимают простые жесты и способны обучаться. Использование данных роботов позволяет повысить скорость упаковки товара в коробки на 20 %.

Роботы-грузчики способны поднимать и грузить продукцию весом до 5 т. А автоматизированные краны-штабелеры сортируют контейнеры и перемещают их на беспилотные тягачи.

Сократить временные издержки позволяет автоматизированная система загрузки/выгрузки автотранспорта (АСЗ). Система позволяет сократить время загрузки фуры с 60 до 8 мин. В основе АСЗ лежит подвижная платформа, которая в течение одного движения сразу загружает весь товар в фуру. Платформа движется в обе стороны, т. е. за два движения возможно выгрузить товар и загрузить новый, что экономит в общей сложности до полутора часов [52].

Все вышеперечисленные инновации представляют собой систему комплектацию заказов «Товар к человеку». Помимо этого, существует направление «Человек к товару». Здесь можно обратить внимание на технологию QuickPick Remote, которая способствует усовершенствованию процесса низкоуровневой комплектации заказов [2]. Когда оператор перемещается на погрузчике среди стеллажей, ему приходится достаточно часто выходить из кабины для отбора продукции, а затем возвращаться в погрузчик, чтобы переместить его к следующей секции. Рассматриваемая технология позволяет значительно сократить подобные передвижения работника. С помощью специального пульта в виде перчатки комплектовщик дистанционно может перемещать погрузчик на следующую точку отбора товара. При этом производительность комплектации увеличивается на 20 %.

Для комплектования заказов используются также смарт-очки. Через гарнитуру с компьютера на очки передается изображение, которое инструктирует сотрудника, указывает маршрут и выделяет цветом отобранный для комплектации товар. При этом руки сотрудника остаются свободными.

Инновационный метод автоматической идентификации VoicePicking представляет собой технологию голосового отбора. Здесь так же, как и на смарт-очки, комплектовщику через гарнитуру поступает сигнал с компьютера. Сотрудник получает инструкции и маршрут. Комплектование происходит в режиме реального времени. После завершения сборки компьютер подбирает новое задание. Преимущество комплектации голосом заключается в сокращении времени комплектования заказов, увеличении оборота товаров и пропускной способности склада, своевременном обнаружении ошибок инвентаризации. Рассматриваемая технология может использоваться не только на участке сборки, но и при упаковке товара, формировании партии, перемещениях на складе, проведении инвентаризации [2].

В настоящее время внимание обращается и на состояние человека. На некоторых предприятиях сотрудники носят фитнес-браслеты, через которые в компьютер передается информация о физическом состоянии работника. Исходя из показателей здоровья сотрудника, ему подбирается набор задач. В результате эффективность труда возрастает.

Поводя итог, необходимо отметить, что существующие в настоящее время инновационные технологии и средства направлены на обеспечение более эффективной работы логистической системы, однако пока еще не позволяют решить существующие проблемы, актуализированные постоянно меняющимися условиями внешней среды. Подобная нестабильность требует постоянного поиска и внедрения инновационных технологий в область транспортной логистики организации.

Таким образом, как показали исследования, только внедрение инновационных форм позволит торговой организации оптимизировать один из наиболее затратных видов своей деятельности – логистику, тем самым не только снизив свои затраты, но и повысить свою конкурентоспособность на потребительском рынке и прочно занять свою нишу на нем.

Список использованных источников

1. *Кудрявцева*, *С. С.* Логистическое обеспечение инновационной деятельности промышленных предприятий Республики Татарстан / С. С. Кудрявцева, А. И. Шинкевич // Экон. вестн. Респ. Татарстан. – 2013. – № 1. – С. 47–52.

2. *Лукашева*, *О. Л.* Логистические тренды на российском и мировом рынках: взгляд в будущее / О. Л. Лукашева, К. О. Иванова // Менеджмент и логистика: теория, практика : Всерос. (нац.) науч.-практ. конф. : сб. ст. – 2019. – С. 142–145.

3. *Матвеева*, *Е. Е.* Цифровая экономика: тенденции и перспективы развития в России / Е. Е. Матвеева // Тенденции развития высшего образования в современном мире : материалы докл. Всерос. науч.-практ. конф. / под общ. ред. Г. А. Берулава. – 2018. – С. 153–155.

4. *Печатнова*, *А. П.* Инновации в транспортной логистике / А. П. Печатнова // Journal of Economy and Business. – 2020. – № 3. – С. 41–43

5. *Гнездова*, *Ю. В.* Современные методы управления в торговых организациях потребительской кооперации / Ю. В. Гнездова, С. А. Чудакова // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. – 2010. – № 5. – С. 44–47.

УДК 658.7 (005.932:004)

О. М. Овечкина
Белорусский государственный экономический университет,
Минск, Беларусь, ovechkinaolga@rambler.ru

ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ТРАНСПОРТНОЙ ЛОГИСТИКЕ БЕЛАРУСИ В КОНТЕКСТЕ МИРОВЫХ ТЕНДЕНЦИЙ РАЗВИТИЯ ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКИХ СИСТЕМ

Транспортная логистика представляет собой систему организации и процедуру управления грузовыми потоковыми процессами и экспедиторской деятельностью, а также операциями, связанными с транспортными средствами и погрузочно-разгрузочными работами. Являясь связующим звеном между элементами логистической цепи как механизма трансформации ценностей в желаемую потребителем форму, транспортная логистика как система изменения местоположения экономических (в первую очередь, материальных) потоков с использованием транспортных средств регламентирована нормами национального и международного права, что определяет упорядоченность, интеграцию и координацию в функционировании логистических структур.

Крупнейшие мировые транспортно-логистические компании по итогам 2019 г. представлены в таблице.

Топ-10 ведущих мировых транспортно-логистических компаний [11]

Страна	Компания	Общая характеристика
Германия	DHL	• включает DHL Express, DHL Global Forwarding, DHL Global Mail и DHL Supply Chain; • осуществляет транспортно-логистические услуги по всему миру; • является частью Всемирной организации почтовых и рекламных услуг
США	UPS	• осуществляет специализированные транспортно-логистические услуги в 220 странах; • имеет собственную авиакомпанию, которая является одной из самых больших в мире по размеру флота (со своим авиапарком 237 самолетов)
США	Federal Express (FedEx)	• предоставляет логистические, почтовые и курьерские услуги по всему миру; • флот грузовых самолетов компании является одним из крупнейших в мире
Франция	SNCF	• объединение шести региональных железнодорожных компаний; • осуществляет пассажирские перевозки, логистические услуги, мониторинг и обслуживание железных дорог, 3000 ж/д вокзалов и станций Франции, управление подвижным составом; • имеет в собственности скоростные поезда TGV, iDTGV, Eurostar, Thalys, Lyria et Ellipsos; • имеет в составе автобусную компанию OUIBUS
Германия	Kuehne + Nagel	• предоставляет морские грузовые и воздушные перевозки, контрактную логистику и услуги складской и проектной логистики с акцентом на предоставление ИТ-решений; • насчитывает более 1300 отделений в 109 странах

Окончание таблицы

Страна	Компания	Общая характеристика
Германия	DB Schenker	• включает подразделения по воздушным, наземным, морским перевозкам и контрактной логистике; • имеет 2000 офисов в различных странах
Япония	Nippon express	Полугосударственная транспортно-логистическая служба
США	C. H. Robinson	• предоставляет услуги мультимодальной перевозки и сторонней логистики (3PL); • осуществляет грузовые перевозки, транспортный менеджмент, авиаперевозки, морские перевозки, брокерские и складские услуги
Швейцария	Panalpina	• поставщик логистических и экспедиторских услуг; • специализируется на межконтинентальных воздушных и морских перевозках; • управляет сетью из 500 филиалов в более чем 80 странах
Швейцария	CEVA	• оказывает логистические услуги в области управления грузоперевозками; • управляет 17 региональными кластерами в 160 странах

Четвертая промышленная революция, стирает границы между физическими, цифровыми и биологическими технологиями и влечет за собой системные изменения транспортно-логистических услуг (с упором на экологический аспект): применение искусственного интеллекта, геоинформационных и спутниковых (телематических) систем, 3D-печати, интернета вещей, квантовых компьютеров, развитие беспилотного транспорта, нанотехнологий, биотехнологий.

Тенденции глобализации транспортно-логистических систем на основе, в первую очередь, цифровых технологий (примером тому является Китайская Экономическая Стратегия «Шелковый путь») предопределили целевые установки развития транспортной логистики в Республике Беларусь, что отражено в Концепции развития логистической системы Республики Беларусь на период до 2030 г., а именно: преодоление определенной изолированности белорусского бизнеса от международных цепей поставок и вхождение отечественных предприятий в глобальные кооперационные транспортно-логистические сети. Кроме того, обозначены основные задачи в области цифровизации:

– переход на электронные технологии документооборота по устойчивым цепям товародвижения;

– формирование единой цифровой платформы логистических систем на основе интеграции и взаимодействия с международными информационными системами;

– унификация стандартов информационного обмена данными между участниками логистической системы;

– использование электронных форм товаросопроводительных и коммерческих документов при международных перевозках различными видами транспорта;

– развитие системы электронной биржевой торговли в сфере оказания логистических услуг [7].

Государственная экономическая политика страны в области транспорта направлена на активное внедрение диджитал-логистических подходов, позволяющих сократить затраты предпринимателей и предприятий на товародвижение, повысить конкурентоспособность и рентабельность их деятельности. Поддержка транспортной логистики государством заключается в использовании организационных и экономических методов управления.

В настоящее время в управлении и оптимизации процессов транспортной логистики активно применяются цифровые технологии, позволяющие обеспечить сбор и обработку больших потоков данных, построить прогнозы, повысить скорость обмена информацией, проанализировать возможные варианты и принять наиболее эффективное решение.

Развитие концепции логистики 4.0 в функционировании транспортно-логистических систем обусловлено необходимостью технологических изменений в решении таких проблем, как:

– создание инструментов непрерывного контроля целостности и прозрачности цепей поставок;

– проектирование сетей снабжения для достижения экономичности, гибкости, устойчивости и экологичности процессов.

Объединяя и интегрируя современные информационно-коммуникационные технологии и интеллектуальные сетевые платформы, логистика 4.0 предусматривает переход от аппаратно-ориентированной к программно-ориентированной логистике, основанной на внедрении инновационных бизнес-моделей – цифровых (киберфизических, «диджитализированных») систем. Следует отметить, что, как причиной, так и следствием применения инноваций в транспортно-логистической деятельности является растущая конкуренция, в этой связи логистика 4.0 становится драйвером развития транспортных процессов. Использование информационных технологий сети «физического интернета» (сети интернет-поддержки физического перемещения товаров, как внутри страны, так и за ее пределами), способность быстрого реагирования на нештатные ситуации и форс-мажорные обстоятельства позволяют максимально повысить эффективность перевозки грузов и оптимизировать загруженность инфраструктурных объектов.

Так, благодаря 3D-печати детали и комплектующие создаются непосредственно на складе именно тогда, когда они требуются, и быстро доставляются потребителю, что позволяет свести к минимуму объемы запасов, затраты на хранение, стоимость транспортировки и риски устаревания товаров.

С внедрением технологий Big Data цепи поставок увеличивают гибкость и реактивность: возможность использования большого количества актуальной информации из различных источников помогает уточнить ожидаемые результаты, провести корректировку процессов и обеспечить их синхронизацию с учетом факторов рынка. Огромный массив данных, курсирующих в транспортно-логистической сфере в настоящее время, требует обработки в кратчайший период времени для повышения скорости перемещения грузов и повышения уровня конкурентоспособности инфраструктуры и субъектов, участвующих в процессе. Применение технологических возможностей обработки больших массивов данных обеспечивает полную видимость (прозрачность) логистической цепи от завода-изготовителя до конечного потребителя. Перемещение товарных потоков отслеживается в оперативном режиме, любые сбои диагностируются, и в схему поставки оперативно вносятся соответствующие изменения.

Облачные глобальные цепи поставок объединяют все данные и информацию в единую систему, обеспечивая доступ к ней в режиме реального времени. В Беларуси с 2012 г. действует СООО «Белорусские облачные технологии» – «beCloud» – первый инфраструктурный оператор, платформы которого размещены и функционируют на базе собственного дата-центра в Республиканском центре обработки данных и в Единой сети передачи данных [10].

В республике используются RFID-метки (Radio Frequency IDentification, радиочастотной идентификации). С 2017 г. мобильным оператором Velcom / A1 произведен коммерческий запуск узкополосной сети для интернета вещей – NBIoT (Narrow Band Internet of Things). Внедрение системы радиочастотного координирования в области перевозок позволит в условиях реального времени совершенствовать управление и оптимизацию логистических потоков: с помощью датчиков в модулях, отправляющих информацию по сотовой сети, контролировать данные, относящиеся к текущему географическому местоположению транспортных контейнеров и грузов, их

обслуживанию и использованию, выполняя упреждающие действия. Примером использования технологии интернета вещей (IoT) является ОАО «БЕЛАЗ» – управляющая компания холдинга «БЕЛАЗ-ХОЛДИНГ», которое оснащает свои изделия датчиками износа, что позволяет, во-первых, осуществлять своевременное техническое обслуживание карьерных автомобилей (планировать закупку запчастей и ремонт), во-вторых, учитывая полученную информацию об эксплуатации, вносить необходимые изменения в конструкторские решения, повышая качество создаваемых карьерных автомобилей [9].

Роботизация находит широкие сферы применения: так, например, автономные транспортные средства дают возможность увеличить скорость и объем грузоперевозок, снизить затраты, повысить срок службы и безопасность грузового транспорта, уменьшить ошибки от использования ручного труда. В 2016 г. ОАО «МТЗ» выпустил ИТ-трактор (первый на пространстве СНГ) – Belarus 4522 – сельскохозяйственный робот мощностью 450 л. с. (обладающий встроенной системой точного земледелия), производящий пахатно-посевные работы согласно заданной оператором программе, что особенно актуально в условиях сокращения сельского населения страны [2].

Использование механизма блокчейн позволяет упростить управление цепями поставок, а именно: идентифицировать данные и участников цепей поставок, сократить количество посредников и документооборот, повысить прозрачность потоковых процессов, установить обратную связь участников цепи с потребителем в режиме реального времени.

На основании Декрета № 8 «О развитие цифровой экономики» от 21 декабря 2017 г., включающего меры по либерализации условий ведения предпринимательской деятельности в сфере информационных технологий, Республика Беларусь первая в мире ввела в правовое поле блокчейн и smart-контракты [8]. С 2018 г. в Беларуси функционирует Ассоциация «Технологии Распределенных Реестров», консолидирующая усилия хозяйствующих субъектов, работающих с технологией блокчейн [1].

Благодаря телематическим системам (GPS / ГЛОНАСС-мониторинг транспорта) компании «БелТрансСпутник», осуществляется спутниковая аналитика и мониторинг автотранспортной логистики: контроль над местоположением, скоростью, маршрутом, пробегом, расходом топлива, режимом работы датчиков, нарушениями, прогнозирование дорожных условий, что в целом в 2–3 раза упрощает и ускоряет управление транспортом и логистикой, оптимизирует затраты [4].

Важнейшим элементом цифровизации транспортно-логистической системы является электронный документооборот. М. М. Ковалев отмечает, что создание единого информационного пространства электронных документов, содержащих большой объем сведений о перевозимых грузах, грузоотправителях и грузополучателях, формирует предпосылки к переходу от стратегии конкуренции в транспортном секторе к стратегии сотрудничества и партнерства – основной модели бизнеса в цифровой логистике [6, с. 228].

По мнению российского специалиста А. В. Дмитриева, фокусным звеном в цепи поставок теперь выступает не сам субъект (логистический оператор), а интегрированная цифровая платформа управления транспортными и грузовыми потоками, объединяющая всех участников и обеспечивающая высокую степень прозрачности и сквозной прослеживаемости цепи поставок [5].

Для оперативного управления транспортной логистикой используют специальную логистическую программу TMS (Transport Management System) – систему управления транспортной логистикой. С помощью программы рассчитываются:

– маршруты;

– модели транспортной сети, с учетом пропускной способности;

– объемы и вес транспортируемого груза.

В целом программный продукт TMS позволяет получить наглядное сравнение запланированных и фактических маршрутов на электронной карте, в результате чего можно установить отклонение маршрута от плана, устранить нецелевое использование транспорта, необоснованные простои, например:

• *iCanDeliver* – логистический агрегатор, помогающий компаниям найти перевозчика по заданному маршруту и в режиме реального времени выбрать конечную ставку на перевозку, рассчитать итоговые цены не только на внутренние, но и международные грузоперевозки всеми видами транспорта (география iCanDeliver охватывает страны Европы, Азии, США и Россию);

• с помощью *ABMRinkai* осуществляется автоматическое планирование маршрутов доставки на основании имеющихся заказов и автомобилей с учетом различных ограничений (временных окон, веса, объема, других параметров груза, типа автомобиля) для экономии транспортных расходов (география ABMRinkai охватывает страны СНГ и Европы);

• 4*Logist* – программа управления логистикой для транспортно-экспедиционных компаний, осуществляющих автомобильные и железнодорожные перевозки (применяется на белорусском и литовском рынках транспортно-экспедиторских услуг);

• *Skyriver* – система GPS-мониторинга, которая предоставляет возможность контролировать и отслеживать передвижение транспортного средства, повышая уровень безопасности перевозок;

• *Sovtes* – «облачный» портал грузоперевозок, предоставляющий прозрачную систему закупок транспортных услуг, обеспечивающий полный учет затрат на перевозку грузов наемным транспортом, сбор необходимых данных для последующего анализа, автоматически формирующий оперативную отчетность в соответствии с требованиями клиента.

Белорусское государство обозначило свою позицию: развитие информационно-коммуникационных технологий в республике осуществляется в рамках Государственной программы развития цифровой экономики и информационного общества [3]. Использование логистики 4.0 в транспортно-экспедиционной деятельности позволяет автоматизировать управление всеми технологическими процессами в цепи поставок, сократить производственные циклы, повысить уровень обслуживания клиентов, что способствует устойчивому экономическому развитию хозяйствующих субъектов и повышению их конкурентоспособности. Синхронизация действий партнеров в транспортно-логистической цепи и оптимизация процессов в реальном времени, способствует повышению уровня доверия участников и упрощению процесса принятия решения на каждом этапе на основе совместного прогнозирования действий, т. е. межорганизационной координации за счет возможности единовременного доступа к информации.

Между тем, специалисты отмечают, что применение цифровых технологий в транспортно-логистической системе Беларуси не получило должного распространения, несмотря на то, что они являются эффективным инструментом бизнеса.

Расширительное понимание процесса управления перевозками (от начального отправителя до конечного получателя) связано с решением задач:

– по формированию кросс-платформ для корпоративных распределенных сетей, которые позволят хозяйствующим субъектам внедрить технологии логистики 4.0 в свои бизнес-процессы;

– преодолению инертности бизнес-сообщества в использовании инновационных технологий и переходу к новой цифровой экономической концепции;

– подготовке специалистов с определенным набором знаний и компетенции в области цифровых организационно-экономических систем.

Таким образом, цифровизация логистики предполагает новые подходы и механизмы организации и управления транспортно-логистическими моделями по преобразованию ценностей в желаемую потребителем форму, которые могут обеспечивать прозрачность и защищенность всех

связанных экономических потоковых процессов. Необходимость развития логистической системы Республики Беларусь на базе цифровых технологий обусловлена интеграцией страны в мирохозяйственные товарные потоки с учетом географического транзитного положения.

Список использованных источников

1. Ассоциация «Технологии Распределенных Реестров» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://blockchainbelarus.by. – Дата доступа: 23.03.2019.

2. BELARUS-4522: Минский тракторный завод [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.belarus-tractor.com/catalog/new-items/belarus-4522/. – Дата доступа: 20.01.2019.

3. Государственная программа развития цифровой экономики и информационного общества : постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 14 февр. 2020 г. № 86 // Нац. правовой интернет-портал Респ. Беларусь. – 5/47796.

4. Деньги там, где их никто не видит. Директор «БелТрансСпутник» об экономии на транспорте и нерадивых сотрудниках [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.probusiness.io/opinion/7165-dengi-tam-gde-ikh-nikto-ne-vidit-osnovatel-beltranssputnik-ob-ekonomii-na-transporte-i-neradivykh-sotrudnikakh.html. – Дата доступа: 25.10.2020.

5. *Дмитриев*, *А*. *В*. Цифровые технологии прослеживаемости грузов в транспортно-логистических системах / А. В. Дмитриев // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2019. – № 10 (1). – С. 20–26.

6. *Ковалев*, *М*. *М*. Цифровая экономика – шанс для Беларуси / М. М. Ковалев, Г. Г. Головенчик. – Минск : Изд. центр БГУ, 2018. – 327 с.

7. Концепция развития логистической системы Республики Беларусь на период до 2030 года : постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 28 дек. 2017 г., № 1024 // Нац. правовой интернет-портал Респ. Беларусь. – 5/44658.

8. О развитии цифровой экономики : Декрет Президента Респ. Беларусь, 21 дек. 2017 г., № 8 // Нац. правовой портал Респ. Беларусь. – 2017. – 1/17415.

9. Платформа для тестирования интернета вещей запущена в Беларуси [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.belta.by/tech/view/v-belarusi-zapustjat-pervuju-set-dlja-interneta-veschej-271664-207. – Дата доступа: 20.01.2020.

10. Белорусские облачные технологии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://becloud.by/activities/rp/. – Дата доступа: 22.11.2019.

11. Топ 10. Лучших логистических компаний мира [Электронный ресурс] // Официальное интернет-издание изд. дома «Комитет». – Режим доступа: https://vc.ru/transport/65783-top-10-luchshih-logisticheskih-kompaniy-mira. – Дата доступа 03.10.2020.

УДК 33.339

А. М. Туровец[1], Н. А. Батуро[2]
Институт бизнеса БГУ, Минск, Беларусь,
[1] *imprudance@gmail.com*, [2] *nadia.baturo@mail.ru*

АНАЛИЗ ФАКТОРОВ ВЛИЯНИЯ НА БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ УСТОЙЧИВЫХ ЦЕПЕЙ ПОСТАВОК

Современные цепи поставок являются действительно сложно устроенными, и, соответственно, существует достаточно большое число различных факторов, влияние которых необходимо учитывать при их формировании. На основные параметры бизнес-процессов любого логистического звена могут оказывать воздействие:

- процессы глобализации;
- быстро изменяющиеся рынки;
- перебои в поставках;
- некачественное управление запасами;
- задержки в движении материальных ресурсов;
- возможность отслеживания;
- присутствие недобросовестных посредников;
- прозрачность цепей поставок;
- прохождение границ;
- процедуры таможенной очистки;
- задержки оплаты.

Под бизнес-процессом в данном случае следует понимать логическую активность звена цепи поставок (или нескольких звеньев) в целях анализа и регламентации последовательности действий для сохранения желаемого состояния, которое изменяется при влиянии указанных выше воздействий. Устойчивость цепи поставок рассматривается как способность цепи сохранять параметры функционирования на определенном временном отрезке на заданном уровне, который признается приемлемым потребителями материального потока, продвигаемого в цепи.

Рассмотрим детальные аспекты влияния каждого из вышеуказанных факторов на устойчивость функционирования цепей поставок. Начнем с процессов глобализации. Данные процессы получили широкое развитие именно в начале XXI в. Ключевая причина развития глобализации – стремление компаний снизить свои издержки на производство. Основные производства были перенесены в развивающиеся страны, т. к. в них ниже расходы на оплату рабочей силы, менее строгие экологические нормы, более дешевое сырье и даже уровень налогообложения может существенно отличаться от развитых регионов. Более того, иногда компании осуществляют производство своей продукции в более чем одной стране, и чаще всего эти страны не являются потребителями продукции данного вида, т. е. заранее известно, что готовая продукция будет поставляться на экспорт. Соответственно, даже с учетом появившихся логистических затрат осуществлять перенесение производственных процессов экономически выгодно. Но при формировании цепей поставок данный фактор оказывает значительное влияние: чем больше расстояние и количество взаимодействующих стран, тем больше трудностей возникает. В основном, это различные сложности с законодательством, культурными аспектами, а также разница в часовых поясах, что, в свою очередь, имеет существенное негативное влияние на устойчивость цепей поставок, т. к. вероятность возникновения непредвиденных ситуаций сильно увеличивается [1].

Быстро изменяющиеся рынки также являются проблемой для управления цепочками поставок. Культурные, социальные, личные и психологические факторы могут быстро изменить поведение потребителей. Потребительские предпочтения меняются под давлением мировых трендов достаточно резко. Эти факторы привели к сокращению жизненного цикла продукта из-за регулярно и быстро меняющихся требований рынка. Если говорить об устойчивости, то ее оценку можно провести только на определенном временном интервале. С потерями устойчивости цепей поставок при сезонных колебаниях спроса бизнес сталкивается постоянно. Однако помимо сезонных колебаний мировой рынок столкнулся с действительно быстрым изменением потребительских предпочтений. Соответственно, испытанные устойчивые цепи поставок часто теряют актуальность, т. к. хотя они обеспечивают параметры доступности, надежности и функциональности на должном уровне, но в продвигаемой в них продукции конечный потребитель больше не заинтересован.

Некачественное управление запасами и, как следствие, перебои в поставках можно рассматривать как один агрегированный параметр современных бизнес-процессов, т. к. один может вытекать из другого, и наоборот. Невозможность контролировать и управлять запасами возникает из-за проблем в партнерском общении. Когда связь внутри сети находится на низком уровне, возможность потери контроля над запасами возрастает. Как следствие, не все существующие запасы могут рассматриваться как доступные для использования в каждом выбранном регионе производства. Это происходит потому, что некоторые виды транспортируемой продукции банально могут быть упущены из виду, пока не достигнут конечного пункта назначения, соответственно, некоторые виды продукции могут дублироваться в тот момент, когда другие вовсе не были отгружены по причине перебоев в поставках [2].

Также стоит обратить внимание на то, что существуют задержки в движении материальных ресурсов, которые невозможно предусмотреть заранее. Например, при использования морского вида транспорта при осуществлении перевозок, транзитное время которого в среднем составляет около 40–50 дней, может возникнуть задержка по причине плохой погоды либо форс-мажорного обстоятельства, в результате чего груз может пропустить стыковку с фидерным судном для последующей перегрузки и продолжения движения по цепи поставок.

Определенной трудностью по-прежнему являются бизнес-процессы по отслеживанию груза. Далеко не все крупные компании рынка предлагают качественные сервисы по мониторингу параметров потока в цепях поставок. Существуют такие контрагенты, которые формально предлагают такой сервис, однако фактически его нет, т. е. вся информация приходит с очевидной задержкой. Таким образом, достаточно сложно рассуждать об устойчивости в цепях поставок без наличия возможности четкого контроля за материальными потоками.

В дополнение к предыдущему пункту, в современных цепях поставок могут присутствовать недобросовестные посредники, поставщики или покупатели, основная задача которых заключается в махинациях. Имея доступ к материальному, информационному или финансовому потоку, может быть совершено мошенничество в целях присвоения материальных активов или денежных средств.

Также в настоящее время существуют бесполезные посредники, которые не несут добавленной ценности и не являются необходимыми элементами в функционировании цепей поставок. Более того, за счет добавления дополнительного звена в цепочку поставок снижается скорость передачи информации и ресурсов [2].

Бизнес-процессы обеспечения прозрачности цепи поставок – состояния, при котором все вовлеченные стороны имеют доступ к актуальной информации и происходящим внутри цепи поставок процессам. Достаточно часто встречаются ситуации, в которых один или несколько посредников знают ту информацию, которую необходимо знать всем участникам, однако в силу

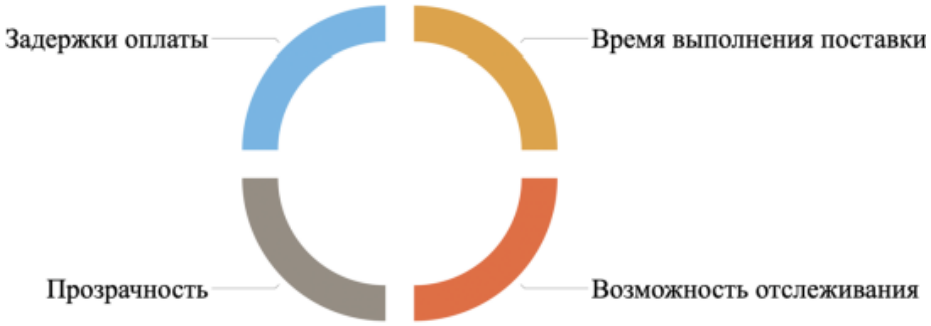
определенных договоренностей специально не предоставляют данные для анализа и быстрого принятия решения. Также к вопросу прозрачности стоит отнести частую подмену документов в многозвенных цепях в целях осуществления перепродажи груза от одного клиента другому. Для существования устойчивых цепей поставок необходим высокий уровень доверия между всеми участниками цепей поставок, и если пренебрегать данным правилом, то ни о какой устойчивости не может идти речи.

На текущем этапе развития межгосударственных коммуникаций в области глобализации торговли достаточно трудоемким является процесс, связанный с трансграничными процедурами. Снижение скорости движения трансграничных потоков сегодня обусловлено различными процедурами пограничных служб. Чаще всего такие проверки затягиваются минимум на сутки, однако если учитывать еще и очереди на границах, то прохождение 10–20 км может затянуться на 3–4 дополнительных дня, что негативно сказывается на оборачиваемости подвижного состава. Также можно добавить, что при простое транспортные средства продолжают использовать топливо и несут нагрузку на окружающую среду из-за выделения углекислого газа и других вредных веществ [3].

Стоит отдельно отметить процедуру таможенной очистки груза. Нередки случаи занижения реальной стоимости продукции в целях снижения налогооблагаемой базы. Особенно актуальны такие ситуации в различных экономических и таможенных союзах различных государств участников. Помимо возможности существования разных тарифов и пошлин для таможенной очистки в союзных государствах, существуют также попытки полного избегания уплаты налогов, что негативно сказывается на устойчивости цепей поставок, т. к. стоит одной компании в цепочке поставок оказаться замешанной в нелегальной схеме, как сразу инициируется проверка всех действий с контрагентами, потребителями и поставщиками, что сильно сказывается на деловой репутации.

Актуальным фактором влияния на параметры устойчивости являются разрывы при движении финансового потока. Увеличившееся число посредников при перемещении материальных ресурсов по E2E (end-to-end) цепи поставок, обуславливает некий вид симбиоза, при котором финансовое благополучие одной компании полностью зависит от стабильности выплат другой компании. В настоящее время нередки ситуации, в которых сроки задержки платежей могут достигать полугода. Виной тому могут быть посреднические банковские организации либо просрочки платежей взаимодействующих сторон. Так или иначе, компании вынуждены временно замораживать свои денежные средства, и не всегда штрафы за просрочку позволяют компенсировать упущенную выгоду за неиспользование финансовых средств. Решение данной задачи является актуальным для любой компании при формировании устойчивых цепей и сетей поставок.

Исходя из общего положения и опираясь на совокупность всех ранее изложенных и упомянутых факторов, можно прийти к выводу, что для существования устойчивых цепей поставок нужны решения для устранения препятствий, изображенных на рисунке.



Факторы влияния на устойчивость цепей поставок

Рассматривая все вышеперечисленные факторы, влияющие на бизнес-процессы при формировании устойчивых цепей поставок, возникает вопрос, реально ли добиться требуемых параметров при текущем уровне развития технологий?

Однозначный ответ на этот вопрос дать нельзя, т. к. даже разные сотрудники одной и той же компании по-разному относятся к вопросам обеспечения устойчивости. Более того, до сих пор нет однозначной трактовки, какую цепь поставок заслуженно можно считать устойчивой, а какую – нет. Эти методические проблемы являются актуальным предметом научной дискуссии.

Таким образом, описанные выше факторы могут выступать базисом для устранения существующих проблем и препятствий при формировании устойчивых цепей поставок.

Список использованных источников

1. Top 10 Blockchain Adoption Challenges [Electronic resource] // 101 Blockchains. – Mode of access: https://101blockchains.com/blockchain-adoption-challenges/. – Date of access: 27.05.2020.

2. Problems in achieving consensus in sustainable supply chain formation [Electronic resource]. – Mode of access: https://www.theseus.fi/handle/10024/166548. – Date of access: 27.05.2020.

3. At a Glance: the Logistics Trend Radar [Electronic resource] // DHL Logistics Trend Radar. – Mode of access: https://www.dhl.com/en/about_us/logistics_insights/dhl_trend_research/trendradar.html#.XMy5Jy9eNQI/. – Date of access: 27.05.2020.

5. ИННОВАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

УДК 338:334

Н. В. Апанасович[1], Н. Ф. Зеньчук[2]
Институт бизнеса БГУ, Минск, Беларусь,
[1] *natalja.apanasovich@gmail.com*, [2] *zenchuknf@mail.ru*

ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИННОВАЦИОННО-ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ СРЕДЫ УЧРЕЖДЕНИЙ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

В мировой практике выработан ряд механизмов и способов взаимодействия учреждений высшего образования (УВО) и предприятий, посредством которых знания и технологии из УВО могут вовлекаться в хозяйственный оборот для создания экономической и социальной ценности. Основными субъектами, участвующими в данных процессах, являются государство, УВО и предприятия. Каждый из перечисленных субъектов преследует свои собственные цели и задачи.

Так, предприятия в условиях международной конкуренции сталкиваются с необходимостью постоянного внедрения инноваций как в создаваемые ими товары и услуги, так и в используемые ими технологические процессы. Задачами предприятия являются: зарабатывание прибыли; создание на основе знаний новых продуктов и технологий, необходимых для того, чтобы быть успешными на современном рынке; повышение своей конкурентоспособности за счет своевременного и эффективного внедрения инноваций.

Для УВО характерны такие задачи, как подготовка выпускника, обладающего именно тем перечнем профессиональных умений и навыков, которые востребованы сегодня на рынке труда; проведение исследований, которые открывают новые научные знания и возможности трансформации этих знаний в технологические решения; поиск новых способов получения дохода, в том числе получения дохода через расширение деятельности по коммерциализации университетских проектов и компетенций.

Государство стремится обеспечить в конечном счете экономический рост. В современных условиях это возможно за счет инновационного развития экономики.

В середине 1990-х гг. учеными Г. Ицковицем (США) и Л. Лейдесдорфом (Нидерданды) была предложена модель инновационного развития, широко известная в настоящее время под названием «тройная спираль». Данная модель основана на взаимодействии между тремя участниками: университеты, занимающиеся фундаментальными и прикладными исследованиями, предприятия промышленности, производящие товары, и правительство, регулирующее рынки. Каждая из трех сторон участвует в создании инноваций и экономической ценности. С учетом своей «первоначальной роли» каждый участник в результате взаимодействия с другими эволюционирует, принимая некоторые характеристики другого участника, что впоследствии приводит к возникновению гибридных организаций. Взаимодействие между университетами, предприятиями и правительством привели к появлению новых посреднических организаций, таких как центры трансфера технологий, технопарки и др.

Трансфер и коммерциализация научных знаний, полученных в УВО, на предприятия реального сектора экономики предполагает прежде всего наличие в университете инновационно-предпринимательской среды, способной стимулировать генерацию новых знаний, создавать прорывные технологические решения, формировать предпринимательские устремления сотрудников и студентов, выстраивать эффективное взаимодействие между УВО и предприятиями.

В трансфере знаний от УВО предприятиям важную роль играют как формальные (прямые), так и неформальные (косвенные) каналы. Трансфер через формальные каналы подразумевает распределение имущественных прав, в то время как неформальные каналы в большей степени основаны на коммуникациях и неформальном взаимодействии. Примерами формальных каналов трансфера технологий являются: создание совместных предприятий; патентование и лицензирование; создание спинофф компаний персоналом УВО и коммерческими партнерами; контрактные исследования и консультационные услуги; совместное использование исследовательской инфраструктуры и оборудования.

В качестве примеров неформальных каналов можно рассматривать участие в совместных конференциях, совместные исследования и публикации в журналах, прохождение стажировок сотрудниками УВО на предприятиях и сотрудниками предприятий в УВО, а также практику студентов и трудоустройство выпускников. Формальные и неформальные каналы трансфера зачастую неотделимы и дополняют друг друга.

Оценка эффективности инновационно-предпринимательской среды УВО может осуществляться через мониторинг инновационной деятельности университетов.

Разработка методик и критериев мониторинга включает в себя:

1. Анализ международного опыта по оценке инновационно-предпринимательской среды УВО.
2. Формирование списка критериев и описание методики.
3. Разработку итогового инструментария и технологии мониторинга.

Проведенный анализ зарубежных исследований показал, что наиболее адекватными для целей оценки эффективности инновационно-предпринимательской среды УВО является модель предпринимательского университета или «Университет 3.0».

Концепция «Университет 3.0» была разработана в 1998 г. Бертоном Р. Кларком и им же введен в научный оборот сам термин «Entrepreneurial Universities». Сегодня исследователи выделяют две модели предпринимательского университета: предпринимательский по результату – преподаватели и выпускники создают инновационные компании; предпринимательский по типу действия команды управленцев (университет-предприниматель). Первая модель предусматривает формирования благоприятных условий студентам, преподавателям и выпускникам для формирования высокотехнологических стартап и спинофф компаний. Вторая модель предусматривает создание мощного научного центра, который производит и выводит на рынок новые научно-технические продукты, тем самым привлекая финансовые ресурсы и повышая свою независимость от государственных ресурсов.

В качестве характерных особенностей «Университета 3.0» можно выделить:

1. Инновационно-предпринимательская среда в университете.
2. Трансфер технологий в университете.
3. Влияние университета на внешнюю социально-экономическую среду.

Именно эти три блока могут стать основными логическими блоками анкеты-вопросника для университетов.

Развитие инновационно-предпринимательской среды предлагается оценивать по 3 блокам показателей:

1) Потенциал в создании инноваций, который характеризует наличие в университете ресурсов, необходимых для создания инноваций: кадровый состав и объем финансирования НИОКР;

2) Потенциал в коммерциализации инноваций, который отражает возможности университета по производству и трансферу в реальную экономику конкурентоспособного продукт и включает в себя показатели, определяющие наличие самого инновационного продукта (количество зарегистрированных и поставленных на баланс результатов интеллектуальной деятельности) и определяющие условия для коммерциализации;

3) Результативность инновационной деятельности позволяющий оценить общий эффект от работы всех элементов, составляющих инновационную среду.

Наибольшим весовым коэффициентом следует наделить результативность инновационной деятельности, поскольку она позволяет оценить общий эффект от работы всех элементов, Потенциал в создании инноваций характеризует возможности университета генерации новых знаний и технологий, а потенциал в коммерциализации – в выводе их на рынок.

Список использованных источников

1. *Апанасович*, *Н. В*. Формы сотрудничества учреждений высшего образования и предприятий в сфере трансфера и коммерциализации знаний / Н. В. Апанасович, Н. Ф. Зеньчук // Бизнес. Образование. Экономика : Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 2 апр. 2020 г. : сб. ст. : в 2 ч. / редкол.: В. В. Манкевич (гл. ред.) [и др.]. – Минск : Ин-т бизнеса БГУ, 2020. – Ч. 2. – С. 296–301.

2. Indicator system for managing science, technology and innovation in universities / S. R. Amador [et al.] // Scientometrics. – 2018. – № 115. – С. 1575–1587.

3. *Belitski*, *M*. Commercializing university research in transition economies: Technology transfer offices or direct industrial funding? / M. Belitski, A. Aginskaja, R. Marozau // Research Policy. – 2019. – № 48 (3). – P. 601–615. doi:10.1016/j.respol.2018.10.011

4. *Дьяков*, *И. И*. Оценка инновационной среды вузов / И. И. Дьяков, Н. А. Третьяк, К. С. Грищенко // Современное образование. – 2018. – № 1. – С. 22–34.

5. *Ефремова*, *П. В*. Показатели оценки эффективности развития инновационной деятельности вузов / П. В. Ефремова // Вопросы инновационной экономики. – 2019. – № 3. – С. 989–1009.

6. *Морозов*, *Р. И*. Предпринимательское бизнес-образование для инновационной экономики / Р. И. Морозов, Н. В. Апанасович, В. В. Апанасович // Выш. шк. – 2015. – № 3. – С. 22–24.

УДК 330.115

Е. А. Гришнова[1], Е. Г. Бринцева[2]

[1] *Киевский национальный университет имени Тараса Шевченко, Киев, Украина, grishnova@ukr.net*

[2] *Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана, Киев, Украина, o.brintseva@gmail.com*

ВЛИЯНИЕ ПАНДЕМИИ COVID-19 НА ПРОЦЕСС ВОСПРОИЗВОДСТВА ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В УКРАИНЕ И ПОЛЬШЕ

Воспроизводство человеческого капитала как основоположный социоэкономический процесс совершается во всех сферах, однако ключевыми для этого процесса являются сферы образования, здравоохранения и трудовой реализации. Сейчас одним из самых мощных факторов влияния на процессы формирования, использования и сохранения человеческого капитала в глобальных масштабах стала пандемия COVID-19. Она является источником новых, невиданных до сих пор вызовов, стоящих и перед правительствами всех стран мира, и перед международными организациями, и перед менеджментом предприятий и организаций, и перед каждой отдельной семьей или личностью.

Мы попробуем сравнить влияние этих вызовов на ситуацию с воспроизведением человеческого капитала двух близких стран – Украины и Польши, дабы хотя бы немного продвинуться по пути решения внезапно навалившихся проблем.

Наибольшим испытанием пандемия объективно стала для сферы здравоохранения, в которую направляются сейчас огромные финансовые и человеческие ресурсы, и врачам часто приходится работать на пределе своих возможностей. Пандемия обусловила уменьшение доступа к медицинским услугам, которые не связаны с лечением COVID-19, а также необходимость выделения дополнительных средств на обеспечение медицинских учреждений антисептиками, масками и дезинфицирующими средствами. Так, в Польше в 2020 г. направлено более 550 млн злотых [1] на реализацию государственных проектов, связанных с предотвращением, противодействием и искоренением COVID-19, предусматривающих приобретение средств индивидуальной защиты (включая маски, перчатки, дезинфицирующие средства), а также медицинского оборудования.

В Украине общая сумма средств, направленных в Фонд борьбы с острой респираторной болезнью COVID-19, вызванной коронавирусом SARS-CoV-2, и ее последствиями в 2020 г. Составляет 65 959,3 млн грн. По состоянию на октябрь 2020 г. уже использовано 30 913,7 млн грн. Фонд был создан для финансирования дополнительных расходов на здравоохранение и социальных расходов, непосредственно связанных с эпидемией COVID-19. Срок действия Фонда рассчитан на период карантина и последующие после его официального завершения 30 дней [3].

В борьбе с пандемией COVID-19 важны не только экономические, но также и социальные аспекты. Можно утверждать, что отношение поляков к законодательным требованиям в этой сфере более ответственное, чем украинцев. Этому способствует также высокий уровень штрафов за нарушение требований действующего законодательства (например, штраф за неиспользование масок в общественных местах составляет 500 злотых, тогда как в Украине этот вопрос все еще не решен и нет случаев наложения такого административного взыскания).

Несмотря на убедительные статистические и медицинские доказательства, все еще почти 17 % поляков не верит в то, что COVID-19 является реальной угрозой. Эти люди считают пандемию выдумкой политиков, фармацевтических компаний и СМИ. Среди людей в возрасте от 18 до

34 лет в этом убежден почти каждый третий человек. 21 % поляков заражения совсем не боятся. Но подавляющее большинство (82 %), заявляют, что всегда надевают маски в магазинах и в общественном транспорте [2]. Большинство украинцев также рассматривают коронавирус как реальную угрозу, но не считают меры, принимаемые на государственном уровне для борьбы с ним, эффективными. К сожалению, огромная часть (почти половина) граждан Украины не готовы или не желают корректировать свой привычный способ жизни с учетом новых коронавирусных реалий.

В сфере образования пандемия COVID-19 также стала источником новых вызовов и существенных изменений в организации учебного процесса. Прежде всего речь идет о внедрении технологий онлайн-обучения и широкое использование различных коммуникаторов (Zoom, MS Teams, Google Meat и др.) в образовательном процессе. К сожалению, онлайн-обучение из-за существенного увеличения рабочего времени за компьютером часто является источником дополнительной нагрузки, а иногда и стресса как для преподавателей, так и для учащихся. Достаточно дискуссионным является также эффективность обучения в таком формате, ведь оно лишает живого общения, возможности социализации. Но негативные последствия этого можно будет увидеть гораздо позже, ведь формирования человеческого капитала в сфере образования является достаточно длительным процессом. Если говорить об Украине и Польше, т. е. еще один существенный результат карантина: украинцы, которые ранее составляли самую большую группу иностранных студентов в Польше, в 2020 г. преимущественно поступали в отечественные университеты. В результате этого на первый курс в Украине набрано на 25–40 % больше, чем в 2019 г., а в Польше (хотя мы еще не имеем точных цифр) – существенно меньше.

Усиление кризисных явлений, обусловленное негативным влиянием пандемии COVID-19, находит отражение также и в социально-трудовой сфере. Прежде всего речь идет о стремительном росте безработицы, уменьшении доходов работающего населения, ограничении возможностей для продуктивной занятости и эффективного использования человеческого капитала. Сейчас мы являемся свидетелями невиданных ранее вызовов как для сферы труда, так и для общества в целом.

Частично это связано с тем, что по многим объективным причинам не все виды труда можно осуществлять в дистанционном формате. Для одних дистанционная занятость невозможна по своему содержанию (например, в сфере услуг, где необходима непосредственное присутствие мастера и клиента для предоставления услуги; на транспорте; в процессе производства продукции на предприятии, когда работник непосредственно задействован в производственном процессе).

Для других сфер удаленная работа менее эффективна (с этим вызовом сталкивается, например, сфера образования: вопросы эффективности образования в дистанционном формате достаточно дискуссионные, но большинство экспертов и практиков как в Польше, так и в Украине уверены, что качество подготовки будет утеряно). Также есть много видов офисной работы, для которой более продуктивной является работа в команде, когда непосредственное присутствие ускоряет процессы принятия решений и координацию, дает синергетический эффект.

Конечно, для работников, имеющих навыки эффективной организации труда и планирования рабочего дня, а также нормальные жилищные условия, дистанционная занятость высвободила значительные резервы повышения эффективности, способствовала лучшему использованию рабочего времени. Актуальными вопросами условий труда при дистанционной занятости есть ухудшение баланса между работой и свободным временем, проведение рабочих совещаний онлайн, частичная потеря ощущения домашнего уюта и собственного пространства для отдыха и др.

Таким образом, и в Польше, и в Украине на процессы формирования человеческого капитала в сфере образования и здравоохранения, как и на процессы его использования в социально-трудовой сфере пандемия COVID-19 имеет сложное, противоречивое влияние, проблемы возникают гораздо быстрее, чем находятся для них решения. Ускоряются изменения современного мира,

трансформируются устоявшиеся взгляды на рациональную организацию жизни и даже на предназначение человека, стремительно преобразуется восприятие самого содержания труда, обучения, сохранения здоровья, методов организации этих процессов и обеспечения необходимого уровня вовлеченности в них людей.

Список использованных источников

1. Ministerstwo Zdrowia. Ponad 550 mln zł na walkę ze skutkami pandemii COVID-19 [Zasób elektroniczny]. – Tryb dostępu: https://www.gov.pl/web/zdrowie/ponad-550-mln-zl-na-walke-ze-skutkami-pandemii-covid-19. – Data dostępu: 30.10.2020.

2. *Rotkiewicz*, *M*. Prawie jedna piąta Polaków uważa, że pandemia to ściema [Zasób elektroniczny] / *M*. *Rotkiewicz*. – Tryb dostępu: https://polityka.pl/tygodnikpolityka/nauka/1974512,1,prawie-jedna-piata-polakow-uwaza-ze-pandemia-to-sciema.read. – Data dostępu: 30.10.2020.

3. Міністерство фінансів України. Фонд боротьби з гострою респіраторною хворобою COVID-19, спричиненою коронавірусом SARS-CoV-2, та її наслідками [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://mof.gov.ua/uk/data_and_analytics-433. – Дата доступу: 30.10.2020.

УДК 331.108.26

М. В. Драгун[1], А. А. Сень[2], В. С. Семенова[3]

Белорусский государственный университет, Минск, Беларусь,
[1] *dragun@bsu.by*, [2] *eco.sen@bsu.by*, [3] *eco.semenovavs@bsu.by*

ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ С УЧЕТОМ МЕНТАЛЬНОЙ СПЕЦИФИКИ КОЛЛЕКТИВА

Многочисленными социологическими исследованиями был установлен факт, что руководящие принципы культуры предприятий находятся в зависимости от культуры окружающей среды [6, с. 209]. Такими составляющими являются образование, семья, религия, экономика, здоровье, отдых, социализация, политика. В той или иной степени каждая из названных составляющих влияет на формирование национальной культуры. По мнению известного голландского ученого Г. Хофштеде, индивид получает из своей национальной культуры в форме фундаментальных ценностей серию установок, которые действуют во всех сферах его жизнедеятельности, в том числе и в производственных организациях [6, с. 212–213]. Иными словами, в процессе управления организацией, в том числе управлении персоналом, важно и необходимо учитывать менталитет сотрудников данной организации.

Конкретизируем понятие менталитет. Белорусский ученый В. В. Кириенко предлагает следующее определение. Менталитет – социально-культурный сознательно-бессознательный феномен, который представляет собой слой исторической памяти, «спрессованного» социального опыта как предыдущих, так и ныне живущих поколений, предопределяющий синхронизацию переживаний и алгоритмов социального действия большинства членов социума, обеспечивая его целостность в пространстве и времени в различных, в том числе и в критических, условиях общественного развития [4, с. 90]. Другой ученый И. А. Оганесян, определяет менталитет как склад ума, мироощущение, мировосприятие, формируемые историческим путем [6, с. 213].

В практике управления персоналом ментальные особенности персонала могут быть учтены в процессе формирования кадровой политики организации, набора и отбора персонала, профориентации и адаптации сотрудников, мотивации труда, формирования организационной культуры. Одним из методов определения «ментального портрета» группы может быть проведения анкетирования на предмет оценки респондентами своих собственных ментальных характеристик [5].

В целях научного эксперимента нами было проведено такое исследование. Суть которого заключалась в следующем, респондентам предлагалось самостоятельно оценить степень выраженности той или иной ментальной характеристики, которая присуще непосредственно им. Для выбора были предложены следующие ментальные характеристики: расчетливость; аккуратность; гостеприимство; духовность; законопослушание; коллективизм; мечтательность; обязанность, верность слову, принятому решению; патриотизм; предприимчивость; совестливость и сострадание; стремление к быстрым переменам; стремление к конкуренции; стремление к личной свободе и независимости; стремление к медленным общественным переменам; теплота и сердечность; толерантность; точность; трудолюбие; уважение младшими старших и забота старших о младших; уважение традиций, следование им; чувство локтя, стремление оказать помощь представителям своей нации. Варианты ответов – слабая (С), умеренная (У), доминирующая (Д) степень (см. таблицу).

В научном эксперименте приняли участие студенты Белорусского государственного университета третьего курса, получающие высшее образование I ступени очной формы по специальности «Менеджмент». Всего было опрошено 38 студентов, из них 17 белорусов и 21 китайцев. Средний возраст респондентов составил 20 лет. Результаты проведенного опроса были нами обработаны и представлены в сводной таблице. Из таблицы видно, что у белорусов на первом месте

(доминирует) оказалась ментальная характеристика «стремление к личной свободе и независимости», 14 человек из 17 отметили данную ментальную характеристику как доминирующую (82 %). На втором месте показатель «точность», эта ментальная характеристика доминируют у 76 % респондентов. Третье место – показатели «гостеприимство», «совестливость и сострадание», «теплота и сердечность», 59 % опрошенных студентов пометили данную характеристику как доминирующую. Говоря об китайских студентах, отметим, что на первом месте у них показатель «патриотизм»: 76 % принявших участие в опросе студентов отметили характеристику как доминирующую. Второе место – показатель «уважение младшими старших и забота старших о младших», более 70 % респондентов пометили данную характеристику как доминирующую. На третьем месте оказались одновременно две ментальные характеристики. Так, «совестливость и сострадание» и «законопослушание» доминируют у 67 % студентов, заполнивших анкету. Касательно наименее выраженных ментальных характеристик нами были получены следующие результаты. У студентов из Беларуси ими оказались: патриотизм, духовность, уважение традиций и следование им, а также стремление к быстрым переменам. Так, 35 % респондентов указали, что данные качества у них выражены слабо. У китайских студентов результаты распределились иначе: мечтательность (52 %) и стремление к быстрым переменам (24 %) были отмечены как слабовыраженные ментальные характеристики.

Ментальные характеристики белорусских и китайских студентов

Ментальные характеристики	Белорусские студенты			Китайские студенты		
	Д	У	С	Д	У	С
1. Расчетливость	6	11	0	8	13	0
2. Аккуратность	8	6	3	12	8	1
3. Гостеприимство	10	6	1	11	9	1
4. Духовность	4	7	6	10	11	0
5. Законопослушание	9	7	1	14	5	2
6. Коллективизм	7	10	0	8	11	2
7. Мечтательность	8	7	2	3	7	11
8. Обязательность, верность слову, принятому решению	8	9	0	10	11	0
9. Патриотизм	6	5	6	16	5	0
10. Предприимчивость	5	11	1	10	11	0
11. Совестливость и сострадание	10	7	0	14	7	0
12. Стремление к быстрым переменам	4	7	6	3	13	5
13. Стремление к конкуренции	5	11	1	6	11	4
14. Стремление к личной свободе, независимости	14	3		10	10	1
15. Стремление к медленным общественным переменам	2	11	4	2	15	4
16. Теплота и сердечность	10	7	0	11	9	1
17. Толерантность	13	4	0	10	11	0

Окончание таблицы

Ментальные характеристики	Белорусские студенты			Китайские студенты		
	Д	У	С	Д	У	С
18. Точность	6	10	1	11	8	2
19. Трудолюбие	3	12	2	10	11	0
20. Уважение младшими старших и забота старших о младших	5	9	3	15	6	0
21. Уважение традиций, следование им	1	10	6	13	7	1
22. Чувство локтя, стремление оказать помощь представителям своей нации	7	8	2	7	12	2

И с т о ч н и к: разработано авторами на основе данных проведенного анкетирования.

Таким образом, проведенное исследование наглядно показало, что ментальный портрет белорусских и китайских студентов различен. Очевидно, что в процессе управления персоналом необходимо данные различия принимать в учет. В частности, важно уделять внимание грамотному формированию рабочих групп, расстановки специалистов в организации не только «по задачам», но и в соответствие с их «ментальным портретом». Систему мотивации труда формировать «прозрачной» и понятной для всех. С особым вниманием стоит отнестись к построению корпоративной культуры, созданию благоприятного морально-психологического климата в коллективе, организации максимально комфортных условий для реализации трудового и личностного потенциала каждого сотрудника.

Список использованных источников

1. *Армстронг*, *М.*, Практическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг. – 10-е изд. – СПб. : Питер, 2012. – 236 с.

2. *Драгун*, *М. В.* Влияние менталитета современных белорусов на мотивацию труда / М. В. Драгун // Управление персоналом в программах подготовки менеджеров : сб. материалов Междунар. науч.-практ. семинара, Воронеж, 8 нояб. 2019 г. / Воронежский гос. ун-т ; редкол.: И. Б. Дуракова, С. М. Талтынов. – Воронеж : 2019. – С. 49–51.

3. *Егоршин*, *А. П.* Мотивация трудовой деятельности . учеб. пособие / А. П. Егоршин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 378 с.

4. *Кириенко*, *В. В.* Менталитет как социологическая категория: предметное поле, структура, функции [Электронный ресурс] / В. В. Кириенко. – Режим доступа: http://elib.bsu.by/bitstream/123456789/7789/1/10%20Кириенко%20В.В.pdf. – Дата доступа: 10.10.2020.

5. *Кириенко*, *В. В.* Менталитет современных белорусов [Электронный ресурс] / В. В. Кириенко. – Режим доступа: https://elib.gstu.by/handle/220612/18678. – Дата доступа: 10.10.2020.

6. *Оганесян*, *И. А.* Управление персоналом организации / И. А. Оганесян. – Минск : Амалфея, 2000. – 256 с.

УДК 378.048.2

А. А. Илюкович[1], И. А. Леднёва[2]
Белорусский государственный экономический университет, *Минск*, *Беларусь*,
[1] *ailuck@tut.by*, [2] *irina_ledneva@tut.by*

РАЗВИТИЕ МЕНЕДЖМЕНТА И БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ

Для того чтобы быть успешным менеджером, необходимо непрерывно приобретать новые знания и уметь эффективно их применять в практической деятельности. В решении этих задач помогает бизнес-образование, которое сейчас очень востребовано во всем мире и спрос на которое активно растет в Республике Беларусь. Следует сразу же отметить, что между бизнес-образованием и экономическим образованием имеется существенное различие. Бизнес-образование представляет собой образовательную деятельность по подготовке профессиональных менеджеров, выполняющих функции управления субъектами хозяйствования в условиях рыночной экономики. Экономическое образование направлено на познание экономических законов и понимание экономических процессов как на уровне экономики в целом, так и на уровне отдельных предприятий, регионов и различных сфер хозяйственной деятельности.

Существует различное многообразие курсов, программ, тренингов, предлагающих возможность повысить квалификацию белорусскому менеджеру. Однако, на наш взгляд, наиболее действенной и поэтому весьма популярный формат бизнес-образования – это программы МБА (магистр бизнес-администрирования), которые предлагают многие белорусские вузы (БГУ, БГЭУ и др.), а также различные учебно-консалтинговые компании, например, ИПМ (Институт приватизации и менеджмента). Следует отметить, что впервые степень магистра делового администрирования была присуждена еще в 1901 г. выпускникам Дортмундского университета. В нашей стране степень МБА присваивается после завершения обучения на второй ступени высшего образования (магистратуре), в то время как в России – это постдипломное образование. При создании единого образовательного пространства в рамках Союзного государства придется применять единый подход. На наш взгляд, более предпочтительным представляется российский вариант, т. к. поступление и обучение в магистратуре подчинено общим правилам приема и единым процедурам организации учебного процесса в вузах. В западных бизнес-школах кандидаты на обучение не сдают вступительных экзаменов, а представляют мотивационное письмо и проходят весьма длительное и обстоятельное собеседование. Все это делается для того, чтобы сформировать однородные учебные группы по уровню подготовки и опыту работы будущих слушателей. Считается, что 80 % эффективности обучения по программе МБА зависит от взаимного общения обучаемых и установления между ними личностных и деловых контактов. На Западе около 70 % слушателей программы MBA – это менеджеры среднего и высшего звена, при этом около 10 % обучающихся – владельцы компаний и поэтому акцент делается не на теорию, а на практику. Процесс обучения должен вестись в интерактивном режиме: большую часть времени слушатели работают самостоятельно, имея возможность вступить в контакт с преподавателем и получить от него конкретную помощь или консультацию.

Опыт БГЭУ показал, что для подготовки высококвалифицированных менеджеров активно применяются различные тренинговые системы, которые используют современные компьютерно-программные средства. Прежде всего, это широко известные деловые игры, которые имитируют деятельность определенного субъекта хозяйствования. Основное назначение деловой игры состоит в создании модели деятельности объекта или процесса и на ее базе донести до обучаемых

структуру, взаимосвязь и содержание проблем управления, а также возможные пути их решения. Участники деловых игр приобретают навыки самостоятельно переносить полученные теоретические знания в область реальных производственных отношений. Качество деловой игры зависит от того, насколько модель отражает реальную экономическую ситуацию. Теоретической основой деловых игр является имитационное моделирование.

К сожалению, в настоящее время активность использования деловых игр существенно снизилась, т. к. для их поддержания в рабочем состоянии требуются значительные материальные и трудовые ресурсы. Имело бы смысл разработать и реализовать республиканскую комплексную целевую программу по внедрению деловых игр (тренинговых систем) в учебный процесс при изучении экономических дисциплин в вузах, а также на различных курсах повышения квалификации. Инициатива должна исходить от Ассоциации бизнес-образования с возможным привлечением различных международных грантов, а также в рамках программ Союзного государства.

Нельзя исключать и другие форматы бизнес-образования: курсы повышения квалификации, программы переподготовки и т. п. Однако самой престижной и востребованной во всем мире все же является программа МБА, цель которой – вывести менеджеров на новый уровень квалификации и знаний, научить решать практические задачи в любой сфере бизнеса, прежде всего за счет формирования стратегического мышления.

Не только в научных кругах, но и повседневной жизни все чаще встречается термин «креативная экономика». Наиболее полное, на наш взгляд, определение: креативная экономика – совокупность социально-экономических взаимоотношений, возникающих по поводу производства, распределения, обмена и потребления, основанных на нестандартных, нетрадиционных, некопируемых идеях, концепциях, стратегиях, мероприятиях, обеспечивающих эффективное решение социально-экономических проблем на основе новых знаний, принципиально качественно новых решений [2]. В креативной экономике осуществляется смещение акцентов с материально-вещественных ресурсов на ресурсы интеллектуального и информационного свойства. Отличия креативной экономики от классического экономического представления заключается в том, что:

– главным инструментов в ней выступают знания;

– ресурсом является информация;

– продуктом являются инновации.

Креативная экономика объединяет следующие направления: цифровую экономику, экономику знаний и инновационную экономику.

Все вышесказанное выдвигает новые требования к уровню и качеству управления экономическими процессами. Вырисовывается следующий профессиональный портрет менеджера в условиях креативной экономики:

– высокий уровень креативно-интеллектуальной подготовки;

– владение аналитическим мышлением;

– умение выявлять суть проблем и адекватно оценивать возможности их разрешения;

– высокий уровень профессиональной подготовки и достойное высшее образование;

– владение современными инструментами и методами информационно-коммуникационных технологий;

– высокий уровень коммуникабельности;

– владение инструментарием социально-психологического управления людьми.

Необходимы новые подходы к подготовке менеджеров для современной (креативной) экономики, для реализации которых создан в БГУ межвузовский портал «Методология, содержание,

практика креативного образования» – механизм развития образовательной среды, интенсификации взаимодействия учреждений высшего образования на переходном этапе трансформации белорусских университетов [3].

Таким образом, система бизнес-образования должна соответствовать требованиям и вызовам современного общества.

Список использованных источников

1. *Илюкович*, *А*. *А*. Инновационная модель развития бизнес-школ в Республике Беларусь // А. А. Илюкович, И. А. Леднёва ; под общ. ред. М. И. Ноздрина-Плотницкого, Н. А. Хаустович. – Минск : Мисанта, 2018. – С. 98–109.

2. *Степанов*, *А*. *А*. Креативная экономика: сузность и проблемы развития [Электронный ресурс] / А. А. Степанов, М. В. Савина // Управление экономисекими системами. – 2013. – № 12 (60). – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/kreativnaya-ekonomika-suschnost-i-problemy-razvitiya. – Дата доступа: 14.10.2020.

3. Межвузовский портал «Методология, содержание, практика креативного образования» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://didact.bsu.by/. – Дата доступа: 15.10.2020.

УДК 331.1

А. А. Касперук

Институт бизнеса БГУ, Минск, Беларусь, kasperuk@sbmt.by

СИТУАЦИОННЫЕ МОДЕЛИ КУЛЬТУРЫ В КОНТЕКСТЕ СТРАТЕГИИ И ВОВЛЕЧЕННОСТИ

Общепринятой сегодня точкой зрения является подход, при котором выявление и определение различных типов культур предполагает поиск лучшего соответствия разным типам организаций. На практике это означает что определение типологий культур, выбор «правильной» культуры, так или иначе становится ситуативным, т. к. во многом выбор, определяется руководителем компании в зависимости от условий и обстоятельств жизнедеятельности организации, ее жизненного цикла. Имея перед глазами результаты исследований, плюсы и минусы того или иного типа культуры руководитель формирует модель культуры организации, в которой объединяет и комбинирует элементы, например, – опыт, вовлеченность, благополучие, здоровье и т. д. Комбинаторика, в случае с культурой организации, становится грузом и балластом управления организацией. При этом комбинация элементов очевидно должна вписываться в контекст стратегии организации, ее бизнес-процессы и положение дел в отрасли.

Воплощение в деятельности компаний разных типов и моделей культуры приводит к уникальной ситуации, появлению собственного фирменного, культурного стиля, например, для Zappos это удовольствие клиентов и сотрудников, для Disney – забота, для Whole Foods – цель и т. д. Этот парадокс можно объяснить тем, что скорее всего культура мало зависит от таких факторов, как отрасль или стратегия, а в большей степени использования правильных процессов и инструментов. Конструктивная направленность процесса определяется переходом от реального состояния к идеальному. Так или иначе все элементы модели культуры имеют иную природу и должны измеряться по-разному. В том же опыте сотрудника есть составные части (элементы), которые могут усиливать или ослаблять друг друга. Изучив и зная элементы опыта, можно строить ситуации и комбинации, при которых они работают эффективнее.

Сбор данных таким образом, существенно расширяет возможности анализа различных аспектов культуры, рабочей среды организации. С одной стороны, менеджмент компании будет понимать характер инвестиций для улучшения опыта работника, с другой, определение и группировка типов (профилей) сотрудников, имеющих различные потребности, может помочь предсказать результат вовлеченности или удовлетворенности.

Современный бизнес-лидер неизбежно сталкивается с потребностью и требованием переосмыслить структуру организации, ее стратегию, инструменты развития культуры, модели разработки опыта сотрудников. К моделям опыта относят: значимую работу, миссию и цель организации, удержание талантов сотрудников, вознаграждение и благополучие, справедливость и вовлеченность, доверие среди руководителей и лидеров.

Все большую популярность в измерении опыта сотрудников приобретают ежегодные опросники и отчеты вовлеченности, эффективная обратная связь. В измерении корпоративной культуры тренд на инструменты, позволяющие ее не только оценивать, но и развивать и улучшать, в том числе в периоды трансформации организации, слияния, поглощения и т. д.

С одной стороны, цифровые технологии (и не только уже Glassdoor) сделали организации прозрачными. Персонал рассказывает об опыте сотрудников компании, делая его одним из важных конкурентных отличий. В начале была оценка клиентского опыта с помощью NPS, теперь

оценка вовлеченности (eNPS) и опыта сотрудников (employee experience (EX)). Еще совсем недавно организации сосредотачивались на своей стратегии, полагая, что ее легче изменить. Однако сейчас стратегия не мыслится без культуры. По меткому выражению П. Друкера «культура съедает стратегию на завтрак». В начале должна быть культура, и потом стратегия. Культура диктует, как люди действуют, гораздо больше, чем стратегия. Исследование PwC подчеркивает важность культуры по сравнению с другими элементами бизнеса: компании с особой культурой в два раза чаще демонстрируют значительный рост по сравнению со средним показателем по отрасли и почти в два раза более прибыльны.

Цифровизация актуализировала необходимость измерения воздействия культурной трансформации на организацию и наоборот. Культуру все чаще и чаще стали измерять, при этом разрабатывая и совершенствуя показатели и индикаторы оценки.

С другой стороны, скорее неформальные аспекты культуры становятся драйвером изменений ключевых моделей поведения сотрудников. В Центре Катценбаха, одном из мировых лидеров по исследованию организационной культуры, считают, что изменение модели поведения приводит к привычке, закреплению новых стандартов и правил деятельности, появлению новых норм коммуникации и взаимодействия.

Сотрудники центра предложили новый взгляд на природу «привычки», определив причины ее значимости в культурном пространстве организации:

• трудно привычки сломать (способ изменить привычку это ее замена другой привычкой);

• привычки быстро запускаются в мозге человека (по данным нейробиологии, привычка имеет место в базальных ганглиях мозга и требует мало постоянных размышлений, в отличие от осмысленного, вдумчивого изменения поведения, которое происходит в префронтальной коре головного мозга и занимает длительное время для обработки);

• ключевые привычки влияют на другие компоненты поддерживающего поведения (изменение ключевой привычки вызовет другие поведенческие изменения, которые согласуются с ключевой привычкой и поддерживают ее).

И, дело даже не столько в банальном, что «привычка – вторая натура», а в том, сколь широкое распространение привычки получают в культуре организации. Ключевые привычки поведения сотрудников способны трансформировать организацию, если это поддерживается ее культурой.

В классическом понимании корпоративной культуры, как правила, нормы, ценности, убеждения, традиции, модели взаимодействия, определяющее поведение сотрудников, похоже открывается новая страница и направление исследований «привычки». Известный афоризм «сила привычки – страшная сила», скорее всего, получит иную коннотацию в условиях развития ситуационных моделей культуры в организации.

Таким образом, в основе модели культуры должна просматриваться дихотомия, ее «дионисийское» и «аполоническое» начало, хаос и гармония, начало и продолжение, интеграция идеального и современного. Для того что бы увидеть культуру организации существует достаточно много методик, однако сегодня акцент смещается на те, которые интегрируют «противоположности», например, «круговой комплекс» от компании Human Synergistics.

УДК 378(476)

А. И. Ковалинский[1], **Е. А. Поддубская**[2]
Институт бизнеса БГУ, Минск, Беларусь,
[1] *kovalinski@sbmt.by*, [2]*poddubskaya@sbmt.by*

РАЗВИТИЕ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

Постоянные скоростные изменения современного бизнес-ландшафта, повсеместная диджитализация, мегатренды и бесконечные инновации предъявляют новые требования к профессионализму, мобильности, новым компетенциям менеджера, руководителя, лидера, определяют изменения природы труда и взаимоотношений между работодателем и сотрудниками нового типа. Все это трансформируется в новые цели и задачи развития инновационного потенциала человеческих ресурсов в организации. В современном мире, когда идет бурное развитие и внедрение всевозможных новшеств и технологий (нано-, био-, ИИ и др.) в бизнес-процессы, инновационный потенциал человеческих ресурсов в организации определяется уровнем его инновационной активности, восприимчивости, профессиональной компетентности, готовности адаптироваться к ситуациям неопределенности, развитием интеллекта (IQ, EQ, VQ), креативными, рефлексивными способностями, мотивацией развития и соответствующей системой ценностей.

Современные исследователи заключают, что сущностными проявлениями инновационного потенциала человеческих ресурсов в организации являются следующие характеристики, особенности и черты личности сотрудника:

– любознательность, способность принимать на себя ответственность, творческое начало и стремление к новизне (Э. Хаген);

– инновационное поведение, включающее в себя исследование возможностей (поиск способов улучшения существующих процессов, взгляд на текущие процессы или продукты под необычным углом зрения, с необычной стороны); генерацию идей (создание новых решений обнаруженных проблем), продвижение (поиск поддержки, формирование коалиций, ведение переговоров, убеждение и влияние на других людей) и практическое применение (разработка новых продуктов или рабочих процессов, их тестирование) (Де Ионг);

– смысложизненные и ценностные ориентации личности, связанные с переживаниями нового опыта и проблемных ситуаций на разных уровнях взаимодействия (А. В. Власова);

– инновационное профессиональное поведение, которое связано с инициацией и намеренным внедрением новых и полезных профессиональных идей, процессов, продуктов или процедур (Дж. Фарр и К. Форд) [1, с. 48–52].

Для эффективного управления инновационным развитием человеческих ресурсов в организации, необходимо исходить из условий, что подобная деятельность выступает основной движущей силой жизнеспособности организации в новой конкурентной среде. Процесс развития инновационного потенциала работников должен стать составной частью всего, что делается в данном направлении в организации: это должно быть образом жизни и образом мышления и, как результат, образом поведения сотрудника. Возможность развития инновационного потенциала сотрудника, тесно связана с такими качествами личности, как когнитивная мобильность, творчество, инициатива, поиск инновационных идей и их реализации и др.

Очень важно отношение руководителей к созданию благоприятных условий в организации для развития инновационного потенциала сотрудников. Мы полагаем, что преобразование отделов по управлению персоналом в HR-службы и департаменты способствует обеспечению формирования инновационного климата в организации, где каждый работник чувствует заботу

и поддержку, необходимость постоянного развития в профессиональном и личностном плане. В своей статье «Ускорители инноваций» Роджер Мартин очень важны люди, которые не просто могут предлагать другим собственные гениальные идею, а те (пожалуй, это самое главное), которые готовы делиться радостью и помогать другим хорошо делать их работу [2, с. 14–15]. Цель современных HR-служб заключается в разработке стратегии и программ развития инновационного потенциала человеческих ресурсов организации. Разработанные программы развития инновационного потенциала должны отвечать современным требованиям, учитывать существующие условия реализации, иметь необходимое обеспечение и осуществляться по этапам.

Программы развития инновационного потенциала для различных организаций будут существенно отличаться, в зависимости от профиля, объема выпускаемой продукции или оказания услуг и величины предприятия, имеется в ввиду численность и состав работающих. На особенности построения и реализации программ развития инновационного потенциала работников в организации будут влиять такие факторы, как: размер организации, территориальный и численность персонала; финансовое состояние и финансовые возможности; вид выпускаемой продукции или оказываемых услуг; форма собственности; условия труда; возраст организации; сложившиеся традиции и тип организационной культуры; состояние социальной среды и многое другое.

Очень важно для успешного осуществления программы создать прозрачную среду, в которой результаты работы конкретного сотрудника коррелировались бы, с результатами труда всего коллектива, когда человек будет испытывать чувство ответственности и удовлетворения за качественно выполненную работу. При реализации программы развития инновационного потенциала человеческих ресурсов организации, необходимо чтобы соблюдались определенные требования: программа должна контролироваться первым лицом организации, должна быть моральная настройка сотрудников на выполнение программы, финансовое обеспечение программы, полная информированность коллектива, достойная оплата труда.

В каждой организации программа развития инновационного потенциала сотрудников будет разной в зависимости от величины организации, профиля деятельности и количества сотрудников, поэтому в каждой программе имеются свои особенности. Важно понимать, что программа должна соответствовать стратегии развития персонала в организации, а также отвечать персональным запросам сотрудников. Программы также должны различаться в зависимости от реализации управленческих функций работника (руководитель среднего звена, резерв кадров и т. д.).

Важным этапом разработки программ развития инновационного потенциала сотрудника является отбор инструментов и проведение оценки. К действенными методами оценки инновационного потенциала сотрудника можно отнести: тесты и опросники на исследование креативности, состояния дивергентного мышления, открытого мышления, уровня развития эмоционального интеллекта (EQ), коэффициента жизненной энергии (VQ); различные виды интервью (интервью по компетенциям, стресс-интервью, позитивное интервью); оценка по индикаторам в процессе деловой игры, а также заполнение всевозможных профилей, гармонизация колеса баланса и др.

Так, например, в комплексном исследовании по разработке многоуровневой модели инновационного потенциала профессионала (Н. А. Батурин, Т. Д. Ким, А. С. Науменко), авторами предлагается изучать профессиональные инновационные установки (методика «Отношение личности к изменениям»), репертуар инновационных действий (методика «Инновационный репертуар»), стереотипы деятельности (опросник стереотипов), инновационный опыт (шкала контекстно-специфической инновативности (DSI)), управление изменениями (опросник развития менеджеров (MDQ)) и др. [1, с. 55–56].

На наш взгляд, современное информационное поле в данной области в изобилии представляет возможности HR-менеджерам использовать готовые или разрабатывать свои диагностические инструменты. Главное, чтобы диагностика осуществлялась на ради самой диагностики, а для

формирования данных и изучении особенностей развития инновационного потенциала сотрудника в динамике.

Собственно, инструментами развития инновационного потенциала сотрудника в организации могут выступать хорошо известные и зарекомендовавшие себя в корпоративном обучении интенсивные технологии образования взрослых: бизнес-студия, бизнес-тренинг, видеообратная связь, кейс-технология, коучинг, наставничество, индивидуальные планы развития. К цифровым моделям развития инновационного потенциала человеческих ресурсов в организации можно отнести перевернутое обучение, микрообучение, геймификацию, применение интеллектуальных помощников, виртуальной и дополненной реальности VR/AR и др.

Таким образом, развитие инновационного потенциала человеческих ресурсов в организации является важной функцией HR-менеджмента для поддержания профессиональной компетентности и работоспособности персонала в современном непредсказуемом мире бизнеса и подрывных инноваций, где доминирует неопределенность, низкая предсказуемость, высокая степень новизны и технологичности организационных (производственных) преобразований.

Список использованных источников

1. *Батурин*, *Н. А*. Многоуровневая модель инновационного потенциала профессионала и подходы к ее операционализации [Электронный ресурс] / Н. А. Батурин, Т. Д. Ким, А. С. Науменко // Психология. Психофизиология. – 2010. – № 4 (180). – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/mnogourovnevaya-model-innovatsionnogo-potentsiala-professionala-i-podhody-k-ee-operatsionalizatsii. – Дата доступа: 22.09.2020.

2. Инновационный менеджмент : пер. с англ. – 2-е изд. – М. : Альпина Паблишер, 2020. – 206 с.

УДК 377

Т. А. Ловец

Минский финансово-экономический колледж, Минск, Беларусь, lovetsta1976@gmail.com

ИНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГИИ – ИННОВАЦИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА – ФАКТОР КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ

Нельсон Мандела – первый президент Южной Африки, говорил: «Образование – отличный двигатель личностного развития. Именно благодаря образованию дочь крестьянина может стать врачом, сын горняка – директором шахты, а ребенок батрака – президентом великой страны. Именно то, что мы можем сделать с тем, что у нас есть, а не с тем, что нам дается, отличает одного человека от другого».

Действительно, образование является одним из тех институтов, которые создают общество. В учреждениях образования, начиная с дошкольного образования и заканчивая высшим, формируются наши представления о добре и зле, наши ценности, наша самооценка, наше отношение к работе, к стране в которой мы живем, наше видение мира. Образование уже давно стало массовым, обязательным для всех, и поэтому его влияние на отдельную личность и общество в целом нельзя недооценивать.

Однако в последнее время во всех странах мира наблюдается кризис в системе образования, который большинство связывает с переходом из индустриального в постиндустриальное и информационное общество. Вчерашняя система образования, являющаяся консервативной, перестает удовлетворять возрастающие запросы всех участников образовательного процесса, начиная с учащихся и их родителей и заканчивая преподавателями.

Во многих странах мира систему образования пытаются перестроить, трансформировать, изменить, наша страна не исключение. В соответствии с концептуальными подходами к развитию системы образования Республики Беларусь до 2020 г. и на перспективу до 2030 г., основными направлениями развития являются:

– совершенствование качества образования, отвечающего потребностям развития личности, общества и устойчивому развитию страны, обеспечение согласованности рынка образовательных услуг с потребностями рынка труда;

– обеспечение взаимосвязи воспитания и обучения в образовательном процессе;

– переход к обязательному общему среднему образованию;

– создание системы независимой оценки качества образования;

– упорядочение структуры системы основного образования;

– обновление содержания образовательных программ, научно-методического и материально-технического обеспечения образовательного процесса;

– внедрение современных информационных технологий;

– интеграция образования, науки и производства, развитие системы непрерывного профессионального образования;

– совершенствование системы управления образованием;

– социальная защита обучающихся и работников образования;

– обеспечение доступности образования, в том числе в условиях инклюзивного образования [1].

Внедрение в образовательный процесс информационных технологий и телекоммуникационных средств обучения, позволяют облегчить обучение и ускорить образовательный процесс, при этом меняются цели и содержание учебных планов, формы и методы обучения. Что согласуется с основными направлениями развития образования, отраженными в указанном выше документе.

Внедрение новых технологий в образовательный процесс усложняет работу педагога, т. к. требуют от него больших временных затрат, поиска и изучения таких технологий, отбор наиболее подходящих из них для учебного процесса. Это очень сложный и многоуровневый процесс, к которому, к сожалению, еще не все готовы. Но в современных условиях, когда информатизация проникает во все сферы жизни невозможно оставаться в стороне от этого процесса.

Одна из инновационных технологий в образовании – интернет-технологии, они сопровождают современного человека повсюду и особенно интересны подрастающему поколению. Данный интерес необходимо и возможно использовать в процессе обучения.

Интернет-технологии – это автоматизированная среда получения, обработки, хранения, передачи и использования знаний в виде информации и их воздействия на объект, реализуемая в сети Интернет, включающая машинный и человеческий (социальный) элементы [2].

Для внедрения в образовательный процесс интернет-технологий на первоначальном этапе преподавателю необходимо выбрать платформу для создания электронного образовательного ресурса. Выбор платформы на этом этапе зависит от предпочтений и желаний преподавателя.

Для наполнения электронного ресурса необходимо провести серьезную подготовительную работу с целью отобрать те из них, возможности которых в наибольшей степени будут соответствовать дидактическим целям, способствовать наилучшей организации образовательного процесса, в том числе поддерживать интерес к изучаемым дисциплинам, системно представлять информацию и обеспечивать контроль усвоения знаний.

Для этого, во-первых, следует изучить и отобрать наиболее приемлемые и подходящие для преподаваемого предмета ресурсы, которые можно рекомендовать учащимся для дополнительного изучения, создав ссылки на эти ресурсы на выбранной платформе.

Во-вторых, целесообразно размещать на электронном образовательном ресурсе созданные преподавателем конспекты лекций, презентации.

В-третьих, необходимо проанализировать интернет-ресурсы, на базе которых возможно создание обучающих и контролирующих программных средств с целью выбрать наиболее оптимальные в использовании, интересные для учащихся.

Созданные с учетом всех требований обучающие интернет-ресурсы помогают учащимся осваивать учебную программу дисциплины в интересной и привычной для многих из них среде Интернет. Такие ресурсы помогают тем, кто присутствовал на учебных занятиях вспомнить материал лекции, дополнительно изучить отдельные не совсем понятные моменты, закрепить изученный материал при выполнении контрольных заданий. Те учащиеся, которые по различным причинам не могли присутствовать на занятиях могут изучить материал самостоятельно, подготовить вопросы по проблемным темам для преподавателя, чтобы прояснить их на дополнительных занятиях, консультациях.

Особенно актуальными образовательные интернет-ресурсы становятся в условиях Пандемии и переходе на онлайн-обучение. Безусловно, они не могут полностью заменить традиционные лекции и семинары, но оказывают помощь как преподавателям в подаче материала, так и учащимся в его освоении.

При анализе использования интернет-технологий, внедренных в образовательный процесс филиала БГЭУ «Минский финансово-экономический колледж», выяснилось, что большинство опрошенных учащихся оценивают созданный ресурс положительно, отмечая, однако, что он эффективен в совокупности с традиционными образовательными технологиями.

Таким образом, основанное на основном направлении развития образования в Республике Беларусь, внедрение интернет-технологий как инновация образовательного процесса, с одной стороны, предполагает внесение изменений в содержание образовательных программ научно-методического и материально-технического обеспечения образовательного процесса, с другой стороны, оказывает положительное влияние на образовательный процесс, позволяя улучшить его качество, повышая мотивацию учащихся.

Список использованных источников

1. Концептуальные подходы к развитию системы образования Республики Беларусь до 2020 года и на перспективу до 2030 года [Электронный ресурс] // Минский городской метод. портал. – Режим доступа: http://mp.minsk.edu.by/ru/main.aspx?guid=88011. – Дата доступа: 20.10.2020.

2. *Чиричкина*, *В. В*. Современные интернет-технологии используемые в образовании [Электронный ресурс] / В. В. Чиричкина // Студенческий форум : VIII Междунар. студ. электронная науч. конф. – Режим доступа: https://www. scienceforum.ru/2016/1508/24722. – Дата доступа: 20.10.2020.

УДК 378.1

И. А. Мамонова[1], **Е. А. Поддубская**[2]
Институт бизнеса БГУ, Минск, Беларусь,
[1] *mamonova@sbmt.by*, [2] *poddubskaya@sbmt.by*

ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ В КОНТЕКСТЕ МИРОВОГО ОПЫТА

В настоящее время важно понимать, что перспективы развития системы бизнес-образования в Республике Беларусь необходимо моделировать, с одной стороны, в контексте успешного международного опыта подготовки руководителей бизнеса, с другой, учитывая национальные и культурные особенности ведения бизнеса и осуществления процесса обучения взрослых.

В то время как в мире система бизнес-образования имеет более чем столетнюю историю (например, Гарвардская бизнес-школа), направление бизнес-образования в Республике Беларусь достаточно молодое (первые образовательные программы появились в 1996–1997 гг.), интенсивно развивающееся, формирующее свою уникальность и традицию.

В эволюционном развитии мирового бизнес-образования можно отметить несколько основных этапов. Первый этап – это начало XX в., когда в американских бизнес-школах обучали профессиональным навыкам успешного бизнесмена того времени в контексте таких курсов и дисциплин, как бухгалтерский учет, организация производства, контрактное право и др. Однако уже в 1920-е гг. этот подход подвергался серьезной критике. Переломным периодом стали 1960-е гг., когда бизнес-общественности презентовали результаты исследований, проведенных Р. Гордоном, Дж. Хауэллом и Ф. Пирсоном. Так, в исследовательском докладе «Высшее образование для бизнеса» Р. Гордона и Дж. Хауэлла (R. A. Gordon, J. E. Howell Higher Education for Business, 1959 г.) система бизнес-образования характеризовалась как научно необоснованная, имеющая сомнительную и/или слабую научную базу, а преподавателей бизнес-дисциплин называли, скорее, шарлатанами, чем учеными [1]. Эту же проблему жестко резюмировал в своем докладе «Образование американских бизнесменов» Фр. Пирсон (F. C. Pierson «The Education of American Businessmen», 1959), где указывал на то, что в содержании программ обучения бизнесу слишком много кейсов, мало исследований, слишком много практики, слишком мало теории [2]. Эти доклады в свое время изменили «лицо» бизнес-образования в целом. В то время уже ощущалась потребность в новом поколении менеджеров, которые могли бы успешно руководить огромными корпорациями. Для их бизнес-образования нужна была новая модель, основанная на исследованиях в естественных науках. Шестидесятые годы прошлого столетия считаются началом «профессионализации» бизнес-школ, в отличие от дилетантизма до 1960-х гг. профессионализация заключалась в превращении бизнес-школ в «академических бегемотов» («исполинов»). Школы по максимуму стремились пригласить преподавателей с ученым званием и степенью. Студенты начали изучать количественные методы, естественные и гуманитарные науки. В бизнес-школах стали пользоваться популярностью широкие исследовательские проекты, осуществить которые без профессиональных преподавателей-исследователей было бы невозможно.

В 1980-е гг. появились и стали широко продвигаться всевозможные международные рейтинги, аккредитации и ассоциации бизнес-школ. Наиболее престижными считаются следующие аккредитации:

– AACSB International (Association to Advance Collegiate Schools of Business) – Международная ассоциация по развитию университетских школ бизнеса. Аккредитует бизнес-школу на соответствие собственным стандартам;

– EFMD (Европейский фонд развития менеджмента): проводит аккредитацию бизнес-школ в целом (EQUIS), отдельные образовательные программы (EPAS) или дистанционные программы и курсы (EOCCS);

– CEEMAN (Central and East European Management Development Association) – ассоциация развития менеджмента Центральной и Восточной Европы: аккредитует бизнес-школы в целом IQA (International Quality Accreditation);

– AMBA (Association of MBAs) ассоциация программ MBA (AMBA) и Европейская система повышения качества (EQUIS efmd): аккредитует программы MBA/EMBA/DBA и бизнес-школы целиком на соответствие собственным стандартам. В международной практике наиболее престижными аккредитациями считаются AACSB, EQUIS и AMBA. Когда бизнес-школа имеет одновременно три данных сертификата качества, то это называется «тройная корона аккредитаций» (triple crown) и считается очень престижным и значимым фактом признания мировым сообществом бизнес-образования высокого уровня данной организации [3, с. 122–125].

В последние десятилетия исследователи говорят о новом этапе развития бизнес-образования, об обеспечении в образовательном процессе возможностей для широкого знакомства обучающихся с социальными и научными трендами, о необходимости развития кроссдисциплинарного мышления и способностей принимать решения с учетом интересов глобального мира (частью которого являются бизнесы).

С учетом прогрессивного международного опыта подготовки эффективных руководителей бизнеса, важными перспективами для развития системы бизнес-образования Республики Беларусь считаем первоочередную проработку следующих направлений:

1. Состояние нормативно-правового обеспечения отечественной системы бизнес-образования.

В настоящее время разработана «Концепция формирования и развития системы бизнес-образования в Республике Беларусь и план мероприятий по ее реализации» (Постановление Совета Министров от 31.08.2015 г. № 734). Создан Республиканский совет по развитию системы бизнес-образования (Постановление Совета Министров Беларуси от 15.06.2017 г. № 456), который является координирующим и совещательным органом в сфере бизнес-образования, ответственным за формирование и реализацию государственной политики в сфере бизнес-образования.

Вместе с этим, в Кодексе об образовании Республики Беларусь (в основном нормативном документе национальной системы образования), нет такого вида образования, как бизнес-образование, нет таких учреждений образования, как бизнес-школа, а также не регламентирован процесс организации обучения и онлайн-обучения. Мы полагаем, что такого рода проблемы:

– во-первых, имеют место или по причине несогласованности решений соответствующих министерств и ведомств (например, Минэкономики и Минобразования), или из-за недостаточной проработанности и подготовленности рассматриваемых вопросов стейкхолдерами, или потому, что новые инновационные задачи решаются с помощью устаревших методологий и инструментария;

– во-вторых, из-за отсутствия ясности в вопросе отличительных особенностей систем экономического и бизнес-образования (в публикациях/прениях на данные темы авторы/спикеры выдают одно за другое);

– в-третьих, в формировании фундамента отечественной системы бизнес-образования имеют место дискуссии о снижении требований или отмене лицензирования подобной образовательной деятельности, что «тормозит» формирование правовых рамок, и др.

Грамотно подготовленные нормативно-правовые акты, регламентирующие и регулирующие деятельность в системе бизнес-образования и определяющие данную систему как таковую, в настоящее время и в будущем позволят эффективно достигать главные цели и решать приоритетные задачи – создавать условия для становления и развития (подготовки и повышения

квалификации) руководителей бизнеса будущего. Важно, чтобы эта работа проводилась с привлечением максимального количества заинтересованных лиц (представителей соответствующих министерств и ведомств, бизнес-университетов, бизнес-школ, видных ученых и экспертов, участников бизнес-сообщества и др.) с учетом культурных и национальных особенностей в открытом инновационном бизнес-формате стратегических сессий, в том числе и с использованием цифровых платформенных решений.

Нормативно-правовое обеспечение функционирования и развития отечественной системы бизнес-образования, с одной стороны, позволит сформировать ясные и прозрачные законы, политики, «правила игры» для добросовестных организаторов данной экосистемы, с другой – предоставит возможность на локальном уровне разрабатывать и развивать те или иные специфические направления (специализации) бизнес-образования (MBA, Executive MBA, Mini MBA и др.).

2. Внедрение международных стандартов, регламентов и политик в отечественное бизнес-образование.

Система бизнес-образования Республики Беларусь должна соответствовать высоким стандартам качества бизнес-образования мирового уровня. Наличие международных аккредитаций и участие в международных ассоциациях (например, AACSB, AMBA, CEEMAN, EQUIS и др.) позволят более широко сотрудничать с ведущими бизнес-школами мира и развивать совместные программы обучения (например, двойных дипломов); привлекать иностранных студентов; постоянно совершенствовать качество образовательного процесса; развивать академическую и профессиональную мобильность; повышать кросскультурную компетентность отечественных руководителей и преподавателей бизнес-школ.

В аспекте интернационализации бизнес-образования важно, чтобы процесс администрирования и обучения в бизнес-школах осуществлялся на государственном и английском языках, чтобы преподаватели и персонал учреждения свободно использовали язык международного общения. Все указатели и документы (программные и учебные материалы, контент сайта и социальных сетей, путеводители, меню в буфете и др.) должны иметь английский эквивалент, чтобы для любого иностранного студента среда учреждения образования была максимально предсказуемой и понятной. В настоящее время проблема кросскультурной подготовленности ППС и персонала учреждений бизнес-образования еще не решена.

В контексте развития международной направленности отечественной системы бизнес-образования перспективным считаем создание интернациональных команд исследователей, преподавателей, профессоров, практиков, взаимодействующих одновременно с белорусским бизнесом, бизнес-школами и с успешными международными компаниями за рубежом. Вместе с целями повышения качества образовательного процесса (гостевые лекции, обучающие семинары, форумы, конференции и др.) возможно проведение совместных международных гуманитарно-экономических исследований (о национальных особенностях бизнес-образования, о культурных традициях ведения бизнеса в Республике Беларусь, об психолого-управленческих особенностях отечественных руководителей).

3. Важным и перспективным направлением развития системы бизнес-образования в Республике Беларусь считаем процесс разработки профессионального стандарта преподавателя бизнес-школы (профессор, преподаватель), который должен коррелировать со следующими документами, нормативно-правовыми актами и с учетом специфики новой «нормальности» (Т. Блумгарт, С. Брук) в бизнесе и в образовании:

– с формирующимися стандартами Министерства образования Республики Беларусь о специалистах по обучению взрослых (описывающими компетенции в области образования взрослых) и содержать блок, описывающий требования к данной группе компетенций такого специалиста (например, владение информацией о психологических характеристиках взрослого обучающегося, о теории и методике принципах, модели, методы и средства обучения взрослых и др.);

– существующими обобщенными требованиями к профессиональным компетенциям профессорско-преподавательского состава бизнес-школы (профессору бизнес-школы, преподавателю бизнес-школы, ассистенту бизнес-школы) в общепризнанных системах аккредитации в отрасли бизнес-образования (AMBA, EQUIS/efmd, EPAS/efmd, IQA/CEEMAN, AACSB, РАБО и др.) и содержать блок, описывающий требования к данной группе компетенций такого специалиста;

– учетом цифровизации современного бизнеса и специфики VUCA-мира (навыки непрерывного обучения через всю жизнь, цифровые навыки, способность рисковать в условиях неопределенности, продуктивная активность, когнитивная мобильность, открытое мышление, «soft/hard skills»);

– применением инновационных теорий и практик бизнес-образования (персонифицированное обучение, онлайн-обучение, динамическое обучение и др.; коучинг, фасилитация, супервизия, кейс-технология и др.), эффективных технологий управления бизнесом (AGILE, SCRUM, LEAN и др.) [4, с. 155].

Таким образом, в настоящее время отечественная система бизнес-образования, как молодое и интенсивно развивающееся направление подготовки современных руководителей бизнеса, активно формирует свою уникальность и традицию. Важными перспективами развития данной системы считаем создание нормативно-правового обеспечения, которое бы четко регламентировало и регулировало образовательную деятельность и определяло бы сущностные характеристики данной системы и ее ключевых субъектов как таковых (внесение соответствующих статей в Кодекс об образовании Республики Беларусь); обязательное внедрение международных стандартов, регламентов, политик; разработка отечественного профессионального стандарта преподавателя бизнес-школы (профессор, преподаватель); проведение совместных международных гуманитарно-экономических исследований в области особенностей развития современного бизнеса и бизнес-образования в эпоху сингулярности.

Список использованных источников

1. *Gordon*, *R. A*. Higher Education for Business [Electronic resource] / R. A. Gordon, J. E. Howell // Columbia University Press. – Mode of access: https://archive.org/details/highereducationf0000gord/page/n5/mode/2up. – Date of access: 14.09.2020.

2. *Pierson*, *F. C*. The Education of American Business: A study of University college Programs in Business Administration / F. C. Pierson. – New York : McGraw-Hill, 1959. – 740 p.

3. *Баранов*, *И. Н*. Международные аккредитации и конкуренция в бизнес-образовании / И. Н. Баранов, Х. А. Рипак // Вестн. Санкт-Петерб. ун-та. Сер. 8. Менеджмент. – 2013. – № 3. – С. 121–141.

4. *Блуммарт*, *Т*. Четвертая промышленная революция и бизнес: Как конкурировать и развиваться в эпоху сингулярности : пер. с англ. / Т. Блуммарт, С. ван ден Брук, Э. Колтоф. – М. : Альпина Паблишер, 2019. – 204 с.

УДК 331.108.26

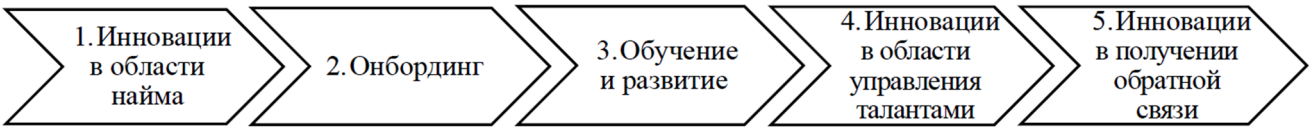
Н. Н. Морозова
Академия управления при Президенте Республики Беларусь,
Минск, Беларусь, morozova7373@mail.ru

ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Высшее образование дает определенные профессиональные знания, умения и навыки, а при прохождении обучающимися производственной практики возможность их применения в практических сферах деятельности. Высшее образование способствует развитию общего культурного капитала, закладывающего фундаментальную основу для дальнейшего профессионального развития.

Человеческие ресурсы, обладающие конкурентными преимуществами, знаниями, опытом и компетенциями, высоким инновационным потенциалом становятся ключевым фактором развития организации и экономического роста страны в целом. Без квалифицированного персонала, заинтересованного в результатах деятельности компании, невозможен рост и всестороннее развитие организации. Специалисты по работе с персоналом (HR, менеджеры) непрерывно разрабатывают новые методики обучения, профессионального роста, развития инновационного и креативного мышления у персонала организаций. Ведь для поддержания конкурентоспособности организации нужен высококвалифицированный и мотивированный персонал. Исследование деятельности «Делойт» свидетельствует о том, что высокоэффективные компании тратят на процессы найма и развития сотрудников в 1,5–2 раза больше, чем другие, и тем самым достигают лучших результатов в 3–4 раза, чем компании-конкуренты [1]. В структуре механизма развития человеческого потенциала можно выделить следующие элементы управления: базовым образованием как процессом; профессиональным образованием; повышением квалификации; подготовкой и переподготовкой кадров в организации; мобильностью трудовых ресурсов и занятостью [2, с. 105].

Инновационное управление человеческими ресурсами – это внедрение в работу организации новых видов деятельности, систем и программ, которые направлены на развитие творческого, инновационного потенциала персонала компании. Эти инновационные направления деятельности могут отражаться в разных HR-сферах, как развитие и обучение персонала, компенсации и награждения, помощь в продвижении сотрудников по карьерной лестнице и др. Инновационное управление человеческими ресурсами начинается еще до момента, как новый сотрудник официально вступил в должность [3]. При этом выделяют 5 этапов успешных практик HR-управления (см. рисунок).



Этапы успешного HR-управления

1. Инновации в области найма (Recruitment innovation). Наиболее распространены в области, где наблюдается использование технологий дополненного письма. Суть в том, что подается объявление о вакансии на конкретную должность, а технология дополненного письма уже сама находит «нужного», наиболее подходящего по всем характеристикам кандидата. Для более быстрого

и менее затратного поиска квалифицированных специалистов для найма используются специализированные программные обеспечения, в которых HR-специалисты могут задать точные профессиональные навыки, личностные качества и другие характеристики наиболее подходящего, по мнению компании, кандидата. После установления этих параметров программное обеспечение автоматически отображает объявление о вакансии подходящим соискателям, на удобной им платформе и в нужное время, что значительно упрощает и автоматизирует работу специалистов в области рекрутинга. Другая технология, использующаяся в найме – это чат-боты, настроенные на обработку естественного языка (NLP), т. е. распознавание человеческой речи и генерация грамотного ответного текста. Использование чат-ботов значительно упрощает работу, ведь сотрудник может быстро и в любое время получить ответ на интересующий вопрос. Важно отметить инновации в предварительном отборе кандидатов: в режиме online организуется система оценивания, в ходе прохождения которой кандидат столкнется со своими прямыми рабочими обязанностями. Данные после завершения прохождения оценивания собираются, и на их основе HR-специалист решает, подходит ли данный кандидат на должность или нет.

2. Онбординг (Onboarding адаптация) представляет собой процесс ознакомления нового сотрудника с рабочими процессами, командой и текущими проектами сразу после официального найма кандидата на работу [4]. Здесь важно предоставить новому сотруднику подробные инструкции работы с корпоративными системами и процессами и обеспечить поддержку со стороны более опытных сотрудников. Онбординг еще включает в себя знакомство сотрудника с корпоративной культурой, ценностями, планом развития компании.

3. Обучение и развитие (Learning and development) персонала – неотъемлемая часть инновационного управления человеческими ресурсами любой высокоэффективной организации. Это процесс роста профессиональных компетенций сотрудников исходя из нужд отдела и его личных нужд. Обучение и развитие персонала помогает вырастить высококвалифицированных мотивированных и лояльных специалистов для компании. Во многих компаниях принято делиться своей экспертизой с коллегами. Сотрудники выступают в роли тренеров, экспертов, менторов. Причем часто это не обязательный элемент их работы, коллеги вовлекаются в процессы менторства добровольно, им нравится помогать расти другим, что является показательным фактом зрелости HR-процессов в таких компаниях.

4. Инновации в области управления талантами (Talent management). Генезис показывает в числе первых были информационные панели или дашборды. Talent Management Dashboard используется для наглядного представления профессиональных характеристик и достижений в компании сотрудника, а также для прогнозирования дальнейшего его развития [5].

5. Инновации в получении обратной связи (Performance management). Для каждого работника и компании важно отслеживать свою производительность и прогресс в работе. Часто одних результативных показателей недостаточно: нужно знать и учитывать обратную связь от коллег. Здесь вступают в действие инновации в получении обратной связи. Отзывы о работе можно запрашивать либо оставлять (при этом делать их видимым для рассматриваемого сотрудника или скрытыми). Активно используется практика оставления отзыва о самом себе: это нужно для обозначения менеджеру проблемных профессиональных моментов, помощи в их решении или возможных направлений карьерного развития. Также эффективны методы материального и нематериального (выдача бейджей, публичные похвала и благодарность) поощрения сотрудников за их заслуги. Компании даже выделяют отдельные цифровые платформы для отображения своей признательности персоналу, например, IT-компания EPAM Systems и их внутренняя цифровая платформа Heroes.

Социальная сеть для поиска и установления деловых контактов LinkedIn опубликовала отчет о трендах 2020 г. в управлении человеческими ресурсами. Global Talent Trends 2020, констатирует особую роль четырех составляющих: опыт сотрудника (Employee experience); анализ

эффективности персонала (People analytics); внутренняя мобильность (Internal recruiting); найм персонала разных поколений (Multigenerational workforce) [6]. Разберем эти тренды.

Опыт сотрудника – это все то, что человек испытывает, находясь в компании: его желания, чувства и эмоции от работы в команде. В современных фирмах принято, открыто заявлять о своих внутренних переживаниях и желаниях, поэтому обратная связь (причем в обе стороны по вертикали) приветствуется и поощряется. Согласно исследованию, 96 % опрошенных HR-специалистов и нанятых работников утверждают, что опыт сотрудника становится все более важным в исследовании деятельности компании.

Анализ эффективности работы персонала реализуется с помощью систем планирования и учета рабочего времени, которые работники заполняют самостоятельно. 73 % компаний, участвовавших в исследовании, подтвердили, что анализ эффективности персонала является приоритетным аспектом работы на последующие пять лет, и 55 % компаний отметили проблемы с проведением анализа эффективности.

Внутренняя мобильность подразумевает найм на освободившуюся позицию сотрудников из другого отдела/команды своей же компании. Это полезно по ряду причин: сотрудник расширяет свои профессиональные компетенции, вовлекается в новый проект, компания не теряет своего сотрудника и заполняет вакансию. В среднем работники остаются на 41 % дольше в компании, где это практикуется, чем в тех компаниях, где нет возможности менять сферу своей профессиональной деятельности. 73 % опрошенных компаний считают найм внутренних сотрудников особенно важным процессом для поддержания мотивации и работоспособности персонала и результативности компании в целом как следствие.

Найм сотрудников разных поколений – четвертый и завершающий тренд отчета Global Talent Trends 2020. Современные компании не бояться набирать в команды людей разных поколений, ведь каждому из них есть, что предложить и чему научиться, от чего компания быстрее достигает своих стратегических целей. 89 % опрошенных HR-специалистов подтверждают факт большей успешности компаний, где используется найм сотрудников разных возрастов.

В целом для условий инновационной экономики требуются меры по переориентации рынка образовательных услуг и повышению трудовой мобильности [7, с. 32]. На микроуровне необходим дифференцированный подход к различным категориям персонала в зависимости от целей управления (при найме, формировании кадрового резерва) для установления критериев оценки. Каждый балл характеризует степень воздействия на инновационный потенциал той или иной категории персонала. Для рабочих он наименьший, для научных сотрудников – наибольший в силу специфики их деятельности. Общий уровень инновационного потенциала организации определяется совокупностью баллов по всем критериям и группам посредством расчета показателей и их конвертации в суммарную балльную оценку. Для оценки инновационного потенциала отдельных сотрудников и их категорий определяется интегральный показатель, выражаемый в баллах, как по критериям внутренней оценки, так и по имеющимся критериям рыночной оценки (например, рейтингов цитирования). Н. Н. Борисовой был предложен алгоритм оценки инновационного потенциала персонала в несколько этапов (см. таблицу).

Этапы оценки эффективности работы персонала [8, с. 15]

№	Название этапа	Содержание этапа
1	Анализ факторов влияния	Качество человеческих ресурсов, инновационная направленность организационно-управленческой структуры, качество инновационного менеджмента

Окончание таблицы

№	Название этапа	Содержание этапа
2	Выбор критериев оценки инновационного потенциала персонала	Физический, психофизический, профессиональный, включая уровень образования, творческий потенциал, наличие фиксированных инноваций
3	Определение категорий работников	Рабочие, специалисты, научные работники, менеджеры
4	Определение метода оценки	Балльно-рейтинговый метод, экспертной оценки
5	Выбор методов для оценки инновационного потенциала	Анкетирование, интервью, анализ публикаций, оценка достоверности предоставленных данных
6	Оценка инновационного потенциала персонала в баллах	Баллы от 0 до 1 присваиваются по выбранным критериям для каждой категории работников
7	Расчет интегрального показателя	Суммарная балльная оценка по выделенным критериям, сопоставление со средним, нормативным показателем

Ориентиром к повышению инновационности должны выступать новые черты и направления развития систем мотивации персонала. Последнее включает в себя отношения между руководителями и персоналом, направленные на использование инструментов, методов и технологий стимулирования побудительных мотивов к профессиональному и интеллектуальному развитию сотрудников, повышению их инновационности и конкурентоспособности на рынке труда. К относительно новым способам мотивации персонала относят системы корпоративного обучения и развития – бизнес-тренинги, деловые или ролевые игры, тестирование, коучинг, грейдирование, KPI, краудсорсинг [8, с. 19]. Как известно, разовые мероприятия обучения персонала не дают желаемого результата, поэтому необходимо последовательное прохождение каждым работником отдельных стадий обучения в рамках реализуемых инновационных проектов, использующих соответствующее мотивирование. Перспективным, с точки зрения инновационного развития личности, выступает коучинг, относящийся к менеджерам в связи с необходимостью выявления их собственных инновационных возможностей. На базе технологии коучинга «GROW» (автор Дж. Уитмор) экономистами предлагается поэтапная работа с инновационными менеджерами посредством использования вопросной техники: «What, When, Who, Will do» [8, с. 20].

В области управления человеческими ресурсами в организациях Республики Беларусь флагманом по инновациям в HR-сфере является IT-сфера. Небольшие IT-компании перенимают опыт у более крупных, интернациональных компаний как, EPAM Systems, Wargaming, IBA. В тройке лидеров по инновациям находится финансовый и промышленный секторы Республики Беларусь. Все больше промышленных предприятий страны используют процессы Agile и инновации, описанные выше, что значительно увеличивает их производительность. Здесь важно подчеркнуть слово производительность (не автоматизация), ведь исследование «Высокоэффективное управление персоналом» Bersin by Deloitte показывает, что около 45 % компаний до сих пор сфокусировано на автоматизации базовых процессов. Но существуют более серьезные приоритеты в усовершенствовании управления человеческими ресурсами – борьба с выгоранием персонала, повышение сосредоточенности на задаче и уровня вовлеченности в работу [9]. Следует отметить, что на многих промышленных предприятиях Беларуси организовать внутреннюю мобильность, учитывая специфику некоторых работ, крайне сложно: на переквалификацию работников займет много времени и бюджетных средств. Для того чтобы уменьшить затраты на такие преобразования на предприятиях следует организовать Learning and development на основе опыта сотрудников организации. После введения этих двух инноваций в сфере HR-управления, промышленные

предприятия смогут повысить свой рейтинг на рынке. Результаты нововведений на промышленных предприятиях можно отслеживать на ежегодном конкурсе «Лидер потребительского рынка», где присуждается премия наиболее успешным компаниям по производству продуктов питания, товаров народного потребления и оказанию услуг. Новинки в HR-сфере Беларуси освещаются на ежегодном конкурсе «Премия HR-бренд года». Участие в HR Digital Саммите 2020, который сфокусирован на антикризисных стратегиях в управлении персоналом и ориентирован на результат HR-аналитике, масштабируемых цифровых инструментах в подборе, мотивации и адаптации персонала, позволит удовлетворить профессиональные запросы. Таким образом, успех организаций во многом зависит от инновационного управления человеческими ресурсами, бросающего вызов традиционному управлению персоналом. При этом эффективность таких инноваций основывается на принципах системности (с включением различных методов и процессов управления) и непрерывности введения.

Список использованных источников

1. Culture and engagement [Electronic resource] // Deloitte. – Mode of access: https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2015/employee-engagement-culture-human-capital-trends-2015.html. – Date of access: 12.10.2020.

2. *Морозова*, *Н. Н.* Механизм управления трудовым потенциалом Республики Беларусь / Н. Н. Морозова, В. П. Шорохов. – Могилёв : МГУ им. А. А. Кулешова, 2005. – 312 с.

3. What is HR innovation? [Electronic resource] // AIHR Digital. – Mode of access: https://www.digitalhrtech.com/examples-successful-hr-innovation/#:~:text=What%20is%20HR%20innovation%3F,to%20a%20changing%20present%20situation. – Date of access: 14.10.2020.

4. Основы HR: онбординг/адаптация персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://hurma.work/ru/blog/onbording-and-adaptation-basics/. – Дата доступа: 02.10.2020.

5. What is a Talent Management Dashboard? 5 Critical Components [Electronic resource] // AIHR Digital. – Mode of access: https://www.digitalhrtech.com/talent-management-dashboard-functions-examples/. – Date of access: 11.10.2020.

6. Global Talent Trends 2020 [Electronic resource]. – Mode of access: https://business.linkedin. com/talent-solutions/recruiting-tips/global-talent-trends-2020#one. – Date of access: 04.10.2020.

7. *Морозова*, *Н. Н.* Рынок труда в условиях инновационной экономики / Н. Н. Морозова // Экономика. Бизнес. Финансы. – 2018. – № 1. – С. 28–32.

8. *Борисова*, *Н. Н.* Инновационно-ориентированное управление человеческими ресурсами: инструменты и методы : автореф. дис. … канд. экон. наук : 08.00.05 / Н. Н. Борисова ; УВПО Моск. гос. ун-т эк-ки, стат. и информатики. – М., 2014. – 28 с.

9. The New Disrupted World of Work: Seven Practices For High-Impact HR [Electronic resource]. – Mode of access: https://joshbersin.com/2017/10/the-new-disrupted-world-of-work-seven-practices-for-high-impact-hr/. – Date of access: 09.10.2020.

УДК 33.331

В. П. Самусевич
Институт бизнеса БГУ, Минск, Беларусь, samusevich@sbmt.by

ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Вхождение Беларуси в мировое образовательное пространство предусматривает переход на качественно новые стандарты в системе высшего образования. Важнейшим из условий и одновременно средством совершенствования качества образования является система образовательных стандартов. Государственные образовательные стандарты Республики Беларусь содержат общие требования к уровням образования и срокам обучения, видам учреждений образования, классификации специальностей, документам об образовании.

В основу стандартов положены требования достижения нового качества образования, обеспечивающего развитие культурного пространства нашей страны, более полного удовлетворения потребностей государства в высококвалифицированных специалистах [1].

В настоящее время возрастает понимание значимости психологических знаний для социального развития общества. С этой целью подготовка специалистов в учреждениях высшего образования нашего государства представляет сочетание дисциплин специализации и общеобразовательных предметов, что требует от студентов определенного уровня ориентации в данных науках.

Для студентов управленческого и экономического профиля типовыми учебными планами предусмотрены такие учебные дисциплины как: «Основы менеджмента», «Основы менеджмента и организационное поведение», «Основы психологии и педагогики». Настало время объединить эти учебные дисциплины в одну более перспективную – «Психолого-педагогические основы менеджмента». В России уже внедрена в образовательный процесс данная учебная дисциплина и появился учебник так и называется «Психолого-педагогические основы менеджмента».

В Республике Беларусь учебная дисциплина «Основы психологии и педагогики» введен в интегрированный модуль «Философия» и является обязательным компонентом, но в учебной дисциплине «Психолого-педагогические основы менеджмента» упор необходимо делать на основы менеджмента, но с психолого-педагогическим сопровождением. Исторически сложилось, что менеджментом как наукой занимались психологи, начиная с супругов Френка и Лилиан Гилбрет, а Лилиан стала первой ученой в области менеджмента, которой была присвоена степень доктора психологии.

Наиболее крупные ученые в области психологии: Р. Лайкерт – американский социальный психолог, исследователь проблем организаций, организационного поведения и управления, методов исследования социального поведения, А. Маслоу – известный американский психолог, основатель иерархической пирамиды потребностей и гуманистической психологии, Ф. Герцберг – американский клинический психолог, приобрел большую известность в сфере менеджмента благодаря своим трудам о природе и эффективных методах мотивации, Д. МакГрегор – американский социальный психолог, предложил теорию *X* и теорию *Y*, К. Арджирис – известный американский психолог, научные интересы которого были сосредоточены в области социальной психологии, теории обучения и менеджмента. Список психологов, которые внесли вклад в основы менеджмента можно продолжать и дальше. Все вышеперечисленные психологи изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти, авторитета, организационной структуры, коммуникаций в организациях, социализации личности, лидерства и руководства, межличностных отношений и т. д. Эти и многие другие психологические проблемы очень интересны нашим студентам, но

к моему глубокому сожалению, при изменении учебных планов, убираются психологические дисциплины, происходит конфликт интересов в образовательном процессе и как следствие страдает творческая, креативная составляющая подготовки высококвалифицированных специалистов.

Например, в учебном плане подготовки специалистов первой ступени высшего образования по специальности «Бизнес-администрирование» исключена такая жизненно важная, для будущих управленцев учебная дисциплина «Психология управления». Знание и понимание психологических особенностей поведения человека в организации: психологической совместимости, межличностных отношений, социально-психологического климата трудового коллектива, как ведущего механизма и регулятора управленческой деятельности, – рассматриваются сегодня по существу как неотъемлемый компонент общей профессиональной культуры будущего специалиста, его мировоззренческие особенности личности управленца, но кто, если не «Психология управления», может рассказать об этом.

По специальности «Логистика» учебная дисциплина «Основы менеджмента» уменьшена в часах и вместо экзамена, предусмотрен зачет. Очень важная составляющая для логистов учебная дисциплина «Коммуникативные технологии в логистике» вообще исключена из учебного плана. Как можно представить деятельность логиста без общения, составляющими которого являются: коммуникация, интеракция и перцепция. На переподготовке кадров по специальности «Логистика» пользуется большой популярностью учебная дисциплина «Этика и психология делового общения», почему ее нельзя ввести в учебный план подготовки специалистов первой ступени высшего образования по данной специальности. В основе становления личности будущего специалиста должно лежать психолого-ориентированное мировоззрение, которое способствует выявлению возможностей познания окружающего мира, особенностей личности и индивидуальности, норм поведения, отношения личности к окружающему миру, другим людям, влияния на характер его ценностных ориентаций, мотивов и потребностей.

Одной из главных задач современной высшей школы является формирование коммуникативной компетентности будущего специалиста: выпускники должны обладать навыками конструктивного взаимодействия и сотрудничества с окружающими. Известно, что коммуникативная компетентность будущего специалиста во многом определяется уровнем развития его социального интеллекта, умением правильно понимать людей и ситуации их взаимодействия. Получение высшего образования является одним из важнейших этапов в жизни человека, его вхождение в культуру, в непрерывный поток выборов, выработка индивидуальных стратегий взаимодействия с социальной средой, стремление к самореализации и самосовершенствованию.

Современный образовательный процесс – это процесс выбора из множества представленных способов действий одного, который больше других будет удовлетворять потребности обучающихся, что требует от них определенного уровня ориентации в общеобразовательных дисциплинах и дисциплинах специализации, которые принципиально отличающихся по содержанию друг от друга.

Когда студентам предлагается выбрать «курсы по выбору студентами», которые наиболее интересные и значимые для них, с точки зрения использования приобретенных знаний в будущем, они выбирают учебные дисциплины, изучающие особенности деятельности человека в различных его сферах жизнедеятельности. Например, студентам первого курса, обучающимся по специальностям бизнес-администрирование, логистика и управление информационными ресурсами, в это учебном году, было предложено выбрать учебную дисциплину «Психология труда» и они ее выбрали. В прошлом учебном году выбор был аналогичным. Если бы студентам других курсов предоставлена была такая же возможность, они бы с удовольствием ее выбрали.

Мотивация выбора первокурсниками дисциплины «Психология труда» обусловлена тремя принципиально важными моментами.

Во-первых, в новых условиях получении образования первокурсники сталкиваются с такими трудностями, как недостаточная психологическая подготовка, отсутствие навыков управляемой самостоятельной работы, слабое психологическое саморегулирование поведения, неопределенность в создании оптимального режима труда и отдыха в новых образовательных условиях. Все эти и многие другие проблемы – это проблемы психологического обеспечения образовательного процесса, решение которых позволит студентам значительно быстрее адаптироваться к новым условиям обучения, формирования мировоззрения, которые окажут определяющее воздействие на направленность личности, ее активную социальную позицию к самореализации своих планах и самосовершенствованию в будущем.

Во-вторых, период обучения в учреждении высшего образования является значимым с точки зрения социализации личности студента, поиска смысла жизни, самоопределения, что является наиболее важным для молодого человека в плане происходящего в это время личностного роста. В основе становления современного специалиста должна присутствовать психолого-ориентированная направленность личности, которая всегда способствует выявлению возможностей познания окружающей действительности, норм поведения, отношения к окружающему миру, влияния на формирование его ценностных ориентаций, все это и многое другое в конечном итоге влияет на социализацию личности будущего всесторонне развитого специалиста.

Современный выпускник должен знать реакции на производственный стресс и причины возникновения производственных стрессов, а также способы борьбы с их проявлениями, приемы антистрессовой защиты, основные правила здорового образа жизни и факторы риска здоровью, влияние профессиональной деятельности на состояние здоровья. Приобретение знаний о работоспособности и утомлении человека, адаптации и дезадаптации к профессиональной деятельности, ее последствия и профилактика, изучение стадий профессионализации личности и кризисов профессионального становления. Все это рассматривается сегодня, по существу, как неотъемлемый компонент общей профессиональной культуры будущего специалиста, формирование профессиональной компетентности будущего специалиста – выпускник должен обладать навыками конструктивного взаимодействия и сотрудничества с окружающим миром. Профессиональная компетентность будущего специалиста во многом определяется уровнем развития его социального интеллекта, умением правильно понимать людей и ситуаций их взаимодействия.

В-третьих, анализируя выбор студентами квалификации менеджера-экономиста, логистика-экономиста, менеджера-экономиста информационных систем, необходимо отметить, что успешность подготовки будущих специалистов обусловлена многими факторами, среди которых значимыми являются мотивы обучения по специальности управленческого профиля подготовки специалистов с высшим образованием. Все специальности в нашем институте экономического и управленческого профиля, следовательно, в базовой части образовательного стандарта менеджера, должна присутствовать такая его составляющая, как «психологические особенности личности будущего специалиста» которого по-разному проявляются в индивидуальной и коллективной деятельности [2].

Получение высшего образования является одним из важнейших этапов в жизни человека, его социализации личности. Жизнь – это процесс постоянной социализации личности, требующий постоянных изменений. Человек представляет собой социальное существо, следовательно, социальная деятельность человека является определяющей в его жизни. Чтобы человек преуспевал в социальной деятельности, он должен учиться и трудиться. Жизнь убедительно свидетельствует о том, что человек становится личностью только в условиях общественной жизни и человеческих взаимоотношений, в процессе воспитания, обучения и созидательной трудовой деятельности.

Социализация личности – это вхождение человека в социум, его культуру, в непрерывный ряд выборов, индивидуальных стратегий взаимодействия с социальной средой. Процесс интеграции

каждого студента в общество считается достаточно сложным, поскольку включает в себя усвоение ценностных ориентаций и норм социальной жизни, а также выполнение определенных социальных ролей в сложившейся среде.

Социализация личности способствует становлению человека на всем протяжении его жизненного пути. Особенно важным социализация личности является в период обучения в учреждении высшего образования, когда происходит формирование наиболее значимых качеств будущего специалиста, его структуры профессиональных ценностей, стремление к повышению своего образовательного и культурного уровня. Социализацию личности можно рассматривать как интегративную саморазвивающуюся систему, основанную на преобразовании личностью себя, порождаемую потребностями в личностном росте в ходе своей деятельности [3].

Образовательный процесс выступает в качестве одного из важнейших факторов социализации личности студента и представляет собой совместную деятельность многих его составляющих. Данное взаимодействие требует постоянной координация и объединения их усилий между ними. Совместные действия достигаются посредством установления вертикальных и горизонтальных связей, формальных и неформальных отношений между участниками образовательного процесса.

Ввиду вышесказанного автору видится, что настало время введения в учебные планы специальностей управленческого профиля новой интегрированной учебной дисциплины «Психолого-педагогические основы менеджмента». Психолого-педагогическая часть должна быть не просто введена в содержание дисциплины «Основы менеджмент», а интегрирована как неотъемлемая часть, предполагающая в качестве учебной цели сформировать у студентов представление о психолого-педагогических особенностях к деятельности вообще и управленческой – в частности [2].

Список использованных источников

1. *Самусевич*, *В. П.* Психологическое обеспечение подготовки кадров управленческого профиля / В. П. Самусевич // Актуальные проблемы бизнес-образования : материалы XVIII Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 25–26 апр. 2019 г. / редкол.: А. И. Ковалинский, Г. А. Хацкевич, Е. М. Минченко. – Минск, 2019. – С. 228–230.

2. *Самусевич*, *В. П.* Психолого-педагогические основы менеджмента / В. П. Самусевич // Актуальные проблемы бизнес-образования : материалы XVII Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 19–20 апр. 2018 г. / редкол.: В. В. Апанасович (гл. ред.) [и др.]. – Минск, 2018. – С. 199–201.

3. *Самусевич*, *В. П.* Социализация личности в период получения высшего образования / В. П. Самусевич // Инновационные процессы и корпоративное управление : материалы X Междунар. заоч. науч.-практ. конф., Минск, 15–31 марта 2018 г. / Ин-т бизнеса БГУ ; редкол. В. В. Апанасович, А. И. Ковалинский, Е. М. Минченко. – Минск, 2018. – С. 264–266.

УДК 316.46

Ю. В. Сапожникова
Институт бизнеса БГУ, Минск, Беларусь, j.sapozhnikova@sbmt.by

УПРАВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ КОМАНДЫ: ФАСИЛИТИРУЮЩЕЕ ЛИДЕРСТВО

Традиционно лидерство воспринималось как «способность делать правильные вещи», а менеджмент как «способность делать вещи правильно». Современные концепции часто сочетают в себе обе позиции и особое внимание уделяют лидерству как «способности делать правильные вещи правильно». Более того, все чаще лидеры сталкиваются с вызовами, реализовать которые не удается прежними проверенными, «правильными» способами управления сотрудниками. Задачи становятся все более комплексными, нестандартными и требующими объединения усилий специалистов разных профилей и компетенций. Лидеру приходиться управлять не столько отдельными сотрудниками, сколько командами специалистов, экспертов в своем деле.

Для того чтобы достичь поставленных целей и задач, лидеру команды сейчас недостаточно иметь только собственную компетенцию. Важно уметь задействовать ценную экспертизу своих сотрудников, участников команды, помочь им проявить свои таланты и внести значимый вклад в общий результат. Важно помочь всей команде, как системе, проявить коллективный интеллект и организовать атмосферу сотрудничества, эффективной коммуникации и качественного взаимодействия в команде для достижения общей значимой цели.

Фасилитирующее (вовлекающее) лидерство – это одна из новых парадигм лидерства, которая проникает во все большее количество организаций и команд. Это модель взаимодействия и вовлечения, утверждающая, что лидерам важно объединять людей в одном направлении для достижения общей цели. Д. Конли и П. Голдман определяют фасилитирующее лидерство как поведение, которое направляя коллективные усилия, помогает организации достигать общие и согласованные цели [3].

Само понятие «фасилитирующее» происходит от английского слова «facilitative» и в своем корне («facil») имеет значение «облегчать, помогать». В традиционном подходе лидер принимает решение самостоятельно, а затем представляет его команде, делегирует свои решения для выполнения и отдельно с каждым обсуждает результат. При фасилитирующем лидерстве руководитель вовлекает участников команды в совместное принятие решений и помогает команде вместе действовать эффективно. Человек, исполняющий в команде роль лидера выбирает не руководить, а направлять. Фасилитирующее лидерство помогает людям увидеть всю ситуацию в целом и помогает каждому члену группы поучаствовать в групповом принятии решения [2, с. 24].

Фасилитирующее лидерство «держит» во внимании три ключевых элемента, которые одинаково важны и находятся в балансе:

– ориентация на эффективное выполнение задачи;
– создание эффективных групповых процессов для совместного выполнения задачи;
– построение эффективных взаимоотношений и доверия в команде.

Также, в основе фасилитирующего лидерства лежит идея «эффективного решения», формулу которого приводит в своей книге «Секреты фасилитации» М. Вилкинсон, ссылаясь на работы Р. Завацки, доктора Университета Штата Колорадо [1]. Формула эффективного решения выглядит так:

$$ED = RD \cdot CD,$$

где *ED* (effective decision) – эффективное решение, *RD* (right decision) – правильное решение, *CD* (commitment to the decision) – уровень приверженности этому решению.

Даже лучшее решение, согласно этому подходу, может оказаться полностью неэффективным, если люди в команде недостаточно заинтересованы в нем или не понимают его. Чем больше приверженность команды принятым решениям, тем больше будет согласованность и мотивация участников при внедрении такого решения в свою практическую деятельность.

Фасилитирующее лидерство позволяет участникам команды расширять и проявлять свои возможности в самоорганизации для достижения общих целей. Лидер создает в команде условия, в которых сотрудники могут активно предлагать уникальные и смелые идеи, высказывать свои мнения, предполагаемые угрозы или возможности, проявлять инициативу, принимать решения и работать с другими, разделяя общую ответственность.

Развитию способности к самоорганизации и самоуправлению в команде, оптимизации результатов для всех заинтересованных сторон уделяется особое внимание Билл Ричардсон и отмечает пять основных элементов фасилитирующего лидерства в команде:

1. Формулировка значимой цели. Фасилитирующий лидер умеет описывать конечную цель или видение таким образом, чтобы побудить команду принять участие и взять на себя обязательство в достижении этой цели.

2. Создание и поддержание конструктивной атмосферы в команде. Фасилитирующие лидеры создают безопасную среду, которая поощряет проявление разных мнений и конструктивный конфликт в команде, укрепляет доверие, создает атмосферу сотрудничества, поддержки и коллаборации.

3. Управление сопротивлением сотрудников. Фасилитирующий лидер понимает, что сопротивление изменениям является частью человеческой природы и происходит в команде по следующим причинам: сотрудники могут не понимать изменения, они могут не соглашаться с изменениями или, возможно, они просто не заинтересованы в предстоящих изменениях. Какой бы ни была причина, фасилитирующий лидер так работает со своей командой, чтобы помочь всем найти приемлемые способы устранить возникающие препятствия и быстрее двигаться в направлении общей цели.

4. Создание потенциала для самоуправления. Фасилитирующие лидеры сосредотачиваются на том, чтобы помочь членам команды стать более самодостаточными и решать проблемы самостоятельно. Такие лидеры рассматривают участников команды как партнеров, с которыми работают сообща.

5. Моделирование пути команды. Фасилитирующие лидеры последовательно моделируют совместный путь команды, подавая пример, согласовывая общие действия с общими ценностями и совместно формируя общее видение и движение к результату, помогая команде улучшить свои знания и навыки в процессе взаимодействия [4].

Фасилитирующее лидерство представляет собой системный подход в управлении командами, который помогает руководителям:

• побуждать членов команды проявлять инициативу, активное участие в совместной деятельности и общей работе на результат;

• вовлекать сотрудников в совместное планирование действий, принятие и последующее внедрение качественных командных решений;

• взять команде ответственность за проект на себя;

• стимулировать в команде проявления различий для поиска и реализации инновационных решений;

• создавать в команде благоприятную атмосферу, психологическую безопасность, поддерживающую культуру сотрудничества и доверие;

• наладить конструктивную коммуникацию в команде (открытую обратную связь, возможность слушать друг друга и высказывать свое мнение), вовремя выявлять проблемы и извлекать важные уроки;

• развивать сотрудников в выполнении ими сложных индивидуальных и командных задач, учиться на опыте своего взаимодействия и становиться более продуктивной командой в будущем;

• проходить и успешно справляться с изменениями;

• организовывать и проводить эффективные встречи команды;

• развивать руководителю свой лидерский потенциал;

• выявлять и развивать собственных лидеров в команде.

Также, применение подхода фасилитирующего лидерства, сопряжено с рядом недостатков:

– требуется значительное время для его внедрения в практику лидера команды;

– требует навыков фасилитации групповых обсуждений, чтобы избежать хаоса при обсуждении и принятии совместных решений;

– принятие совместных решений в команде требует больше времени, чем при других стилях лидерства;

– излишние полномочия в принятии решений у команды могут способствовать появлению нескольких лидеров и борьбе между ними.

Таким образом, описанные в статье особенности, преимущества и недостатки фасилитирующего лидерства показывают, что это эффективный стиль управления командой, особенно, когда в организациях происходят постоянные изменения. Лидеры, использующие этот стиль, могут поощрять более тесную командную работу, вовлекая в совместный процесс больше участников. Несмотря на то, что дополнительные встречи команды, действительно отнимают часть времени от общей продуктивности, положительные стороны этого стиля руководства часто перевешивают любые недостатки, которые могут здесь иметь место.

Список использованных источников

1. *Вилкинсон*, *М*. Секреты фасилитации: SMART-руководство по работе с группами / М. Вилкинсон ; ред. А. Петров ; пер. с англ. П. Миронова. – М. : Альпина Паблишер, 2019. – 515 с.

2. *Нумми*, *П*. Руководство по фасилитирующему лидерству. Способы повышения эффективности команд : пер. с англ. / П. Нумми. – М. : IMPER Group, 2019. – 228 с.

3. *Conley*, *D*. Facilitative Leadership: How Principals Lead without Dominating / D. Conley, P. Goldman. – Oregon : School Study Council, 1994. – 52 p.

4. *Richardson*, *B*. Leading on purpose – the art of facilitative leadership / B. Richardson. – Philadelphia : Project Management Institute, 2009.