

научно-практический журнал

современная

конкуренция

2024. Том 18. № 6

Ноябрь–Декабрь

Сквозной номер выпуска – 102

Издаётся с января 2007 г. Периодичность издания – 6 раз в год.

Национальная ассоциация обучения предпринимательству (РАОП)
Университет «Синергия»

ISSN 1993-7598 (Print)

ISSN 2687-0657 (Online)

DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-6

Журнал входит в Перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, рекомендованных ВАК для публикации основных результатов диссертационных исследований

Главный редактор

Рубин Юрий Борисович

доктор экономических наук, профессор, член-корреспондент Российской академии образования, заведующий кафедрой предпринимательства и конкуренции Университета «Синергия»

Редакционная коллегия (редакционный совет)

Авдашева Светлана Борисовна

доктор экономических наук, профессор, руководитель департамента прикладной экономики НИУ ВШЭ

Клейнер Георгий Борисович

доктор экономических наук, профессор, член-корреспондент РАН, руководитель научного направления «Мезоэкономика, микроэкономика, корпоративная экономика» Центрального экономико-математического института Российской академии наук (ЦЭМИ РАН)

Князева Ирина Владимировна

доктор экономических наук, профессор, руководитель Центра конкурентной политики и экономики Сибирского института управления – филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Коваленко Александр Иванович

кандидат экономических наук, доцент, кафедра предпринимательства и конкуренции Университета «Синергия», заместитель главного редактора

Коробов Юрий Иванович

доктор экономических наук, профессор, кафедра банковского дела и монетарного регулирования Финансового университета при Правительстве РФ

Леднев Владимир Алексеевич

доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой спортивного менеджмента, вице-президент Университета «Синергия»

Манев Иван

PhD, профессор кафедры менеджмента Университета Мейна, декан Колледжа бизнеса, государственной политики и здравоохранения (США)

Моррис Майкл

PhD, профессор, декан факультета предпринимательства Университета Оклахомы (США)

Осипенко Олег Валентинович

доктор экономических наук, профессор, кафедра предпринимательства и конкуренции, Центр корпоративной конфликтологии Университета «Синергия»

Осипов Владимир Сергеевич

доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой мировой экономики и управления внешнеэкономической деятельностью МГУ имени М. В. Ломоносова

Платонова Елена Дмитриевна

доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой экономической теории и менеджмента Института социально-гуманитарного образования Московского педагогического государственного университета

Светульников Сергей Геннадьевич

доктор экономических наук, профессор Высшей школы бизнес-инжиниринга Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого

Смайлор Рэй

PhD, профессор кафедры инноваций и технологии Школы бизнеса им. Нили при Техасском христианском университете (США)

Хабаров Владимир Иванович

доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры организационного менеджмента, вице-президент Университета «Синергия», заместитель главного редактора

Цыганов Андрей Геннадьевич

кандидат экономических наук, ведущий научный сотрудник кафедры конкурентной и промышленной политики экономического факультета МГУ им. М. В. Ломоносова, заместитель руководителя Федеральной антимонопольной службы России

Шаститко Андрей Евгеньевич

доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой конкурентной и промышленной политики экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова, директор Центра исследований конкуренции и экономического регулирования ИПЭИ РАНХиГС

Шиндэхут Минзт

PhD, профессор кафедры предпринимательства Школы менеджмента им. Уитмена Сиракьюсского университета (США)

Юданов Андрей Юрьевич

доктор экономических наук, профессор кафедры экономической теории, ординарный профессор Финансового университета при Правительстве РФ

Журнал «Современная конкуренция» индексируется в российских и зарубежных базах научной периодики: eLIBRARY (РИНЦ), ВИНИТИ, Ulrich's Periodicals Directory (Bowker, USA)

Учредитель и издатель: Негосударственное образовательное частное учреждение высшего образования «Московский финансово-промышленный университет «Синергия»

Адрес редакции и издателя:
129090, Москва, ул. Мещанская, д. 9/14, стр. 1 (юр.)
125315, Москва, Ленинградский проспект, д. 80Б, корп. 3
Тел.: +7 (495) 987-43-74 (доб. 33-04)

E-mail: evlasova@synergy.ru; www.moderncompetition.ru

© Университет «Синергия»

JOURNAL OF MODERN COMPETITION

2024. Vol. 18. No. 6

November–December

ISSN 1993-7598 (Print)

ISSN 2687-0657 (Online)

DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-6

Continuous issue – 102

Published since 2007. Periodicity: six times a year.

**Russian Association for Entrepreneurship Education (ICSB-Russian)
Synergy University**

Editor-in-Chief

Yury Rubin

Dr. Sci. (Econ.), Professor, Corresponding Member of the Russian Academy of Education, Head of Entrepreneurship and Competition Department, Synergy University

Editorial Board

Svetlana Avdasheva

Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of Applied Economics Department HSE University

Georgiy Kleiner

Dr. Sci. (Econ.), Professor, Corresponding Member of the Russian Academy of Sciences, Head of Mesoeconomics, Microeconomics, Corporate Economics Scientific Department, Central Economics and Mathematics Institute of the Russian Academy of Sciences (CEMI RAS)

Irina Knyazeva

Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of Center for Competition and Economics Research, Siberian Institute of Management – Branch of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

Aleksandr Kovalenko

Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Entrepreneurship and Competition Department, Synergy University, Deputy Chief Editor

Yuriy Korobov

Dr. Sci. (Econ.), Professor, Banking and Monetary Regulation Department, Financial University under the Government of the Russian Federation

Vladimir Lednev

Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of Sports Management Department, Vice-President of Synergy University

Ivan Manev

PhD, Professor of Management Department at the University of Maine, Dean of the College of Business, Public Policy and Health (USA)

Michael Morris

PhD, Professor, Dean of the Faculty of Business at the University of Oklahoma (USA)

Oleg Osipenko

Dr. Sci. (Econ.), Professor, Entrepreneurship and Competition Department, Center for Corporate Conflictology, Synergy University

Vladimir Osipov

Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of World Economy and Foreign Economic Activity Administration Department, Lomonosov Moscow State University

Elena Platonova

Dr. Sci. (Econ.), Professor, Chairman of Economic Theory and Management Department, Institute of Social Studies and Humanities, Moscow Pedagogical State University

Sergey Svetunkov

Dr. Sci. (Econ.), Professor of Graduate School of Business Engineering, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University

Raymond Smilor

PhD, Professor of Innovation and Technology Business School at Texas Christian University (USA)

Vladimir Khabarov

Dr. Sci. (Econ.), Professor, Professor of Organizational Management Department, Vice-President of Synergy University, Deputy Chief Editor

Andrey Tsyganov

Cand. Sci. (Econ.), Leading Researcher of Competition and Industrial Policy Department, Faculty of Economics, Lomonosov Moscow State University, Deputy Head of FAS Russia

Andrey Shastitko

Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of Competition and Industrial Policy Department, Faculty of Economics, Lomonosov Moscow State University, Director of Center for Research in Competition and Economic Regulation Studies IAER RANEPa

Minet Schindehutte

PhD, Professor of Business Management School at Syracuse University (USA)

Andrey Yudanov

Dr. Sci. (Econ.), Professor of Economic Theory Department, Professor in Ordinary of Finance University under the Government of the Russian Federation

The journal is included into the Russian and international scientific databases:
eLIBRARY (Russian Science Citation Index), VINITI (Russian Academy of Sciences),
Ulrich's Periodicals Directory (Bowker, USA)

Publisher: Moscow University for Industry and Finance “Synergy”

Publisher address: 9/14 k. 1, Meshchanskaya str., Moscow, 129090, Russia
Editorial office address: 80B, k. 3, Leningradskiy Avenue, Moscow, 125315, Russia
Tel: +7 (495) 987-43-74 (ext. 33-04)

E-mail: evlasova@synergy.ru; www.moderncompetition.ru

© Synergy University

Содержание

Управление бизнесом в конкурентной среде

Г.А. Архангельский

Субъект-ориентированный менеджмент как конкурентное преимущество
предпринимательского бизнеса 5

А.Г. Дмитриев

О системном подходе к применению организациями коучинг-менеджмента
в современной конкурентной среде 19

Цифровая трансформация бизнеса

А.Ю. Анисимов, А.Е. Трубин, Е.Н. Токмакова, Е.В. Филимонова

Особенности внедрения гибких методологий в процесс разработки
программного обеспечения в сфере телекоммуникационных услуг 36

Практика предпринимательства

О.В. Осипенко

Институт корпоративных традиций в управлении российской компанией 51

Ю.П. Соболева, П.М. Нефёдов

Репутационный маркетинг в управлении взаимоотношениями с потребителями 68

Региональное развитие

М.В. Морошкина

Особенности пространственного развития периферийных, центральных
регионов и регионов СЗФО: сравнительный анализ 80

В.В. Еремин

Мультипликативное влияние формирования ресурсного потенциала
на величину валового регионального продукта 97

Н.А. Череповская

Влияние кластеров на продолжительность жизненных циклов
предпринимательских экосистем в регионах России 111

Правила оформления материалов 128

Перечень материалов, опубликованных в журнале

«Современная конкуренция» в 2024 году 137

Contents

Business management in a competitive environment

G. Arhangelsky

Subject-Oriented Management as a Competitive Advantage of Entrepreneurial Business. 5

A. Dmitriev

On a Systematic Approach to the Use of Coaching Management by Organizations
in a Modern Competitive Environment 19

Digital business transformation

A. Anisimov, A. Trubin, E. Tokmakova, E. Filimonova

Features of Introducing Agile Methodologies in the Software Development Process for
Telecommunications Services. 36

Entrepreneurship practice

O. Osipenko

The Institute of Corporate Traditions in the Management of a Russian Company 51

Yu. Soboleva, P. Nefedov

Reputation Marketing in Customer Relationship Management 68

Regional development

M. Moroshkina

Features of Spatial Development of Peripheral, Central and NWFD Regions:
A Comparative Analysis 80

V. Eremin

The Multiplicative Effect of the Resource Potential Formation on the Value of the Gross
Regional Product 97

N. Cherepovskaya

The Impact of Clusters on the Life Cycles of Entrepreneurial Ecosystems
in the Regions of Russia. 111

Guidelines for authors 128

The List of Articles Published in 2024 in Journal of Modern Competition 137

DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-6-5-18

Субъект-ориентированный менеджмент как конкурентное преимущество предпринимательского бизнеса

Г.А. Архангельский^{1*}

¹Университет науки и технологий МИСИС, Москва, Россия

*ag@tminvest.ru

Аннотация. В статье рассмотрены причины, побуждающие предпринимателей ограждать часть своих сотрудников от регулярного менеджмента с целью повышения конкурентоспособности предприятия; персонифицировать менеджмент в отношении некоторых сотрудников или их групп, выводить их из-под действия общих правил. Систематизированы результаты исследования в форме проведенной автором серии интервью с владельцами малого и среднего бизнеса. Выявлены основные направления персонификации системы менеджмента, обусловленные удержанием и привлечением внутренних и внешних ресурсов, критически важных для менеджмента участия предприятия в конкуренции. Установлено, что объектом ограждения от общего менеджмента чаще всего выступают носители критически значимых интеллектуальных компетенций; высококвалифицированные представители «неофисного» труда; сотрудники, принимающие нестандартные самостоятельные решения, как правило, в области отношений предприятия с внешним миром (клиенты, конкуренты, силовые структуры и т. п.); сотрудники, вовлеченные в производство уникальных объектов и продуктов. Рассмотрено проявление в истории менеджмента сюжетной линии, признающей субъектность за объектом менеджмента. Сформулировано понятие «субъект-ориентированный менеджмент». Выделена область применения субъект-ориентированного подхода и даны практические рекомендации по его применению при проектировании систем управления предпринимательскими организациями.

Ключевые слова: проектирование систем управления организациями, конкуренция, предпринимательство, селф-менеджмент, корпоративный тайм-менеджмент

Для цитирования: Архангельский Г.А. Субъект-ориентированный менеджмент как конкурентное преимущество предпринимательского бизнеса // Современная конкуренция. 2024. Т. 18. № 6. С. 5–18. DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-6-5-18

Subject-Oriented Management as a Competitive Advantage of Entrepreneurial Business

G. Arhangelsky^{1*}

¹*National University of Science and Technology MISIS, Moscow, Russia*

**ag@tminvest.ru*

Abstract. The article discusses the reasons that encourage entrepreneurs to protect some of their employees from regular management in order to increase the competitiveness of the enterprise; to personalize management in relation to some employees or their groups, to remove them from the general management rules. The author systematizes the results of the study in the form of a series of interviews conducted by the author with owners of small and medium-sized businesses. The main directions of the personification of the management system are identified, due to the retention and attraction of internal and external resources that are critically important for the management of an enterprise's participation in competition. The article considers the manifestation in the history of management a storyline recognizing the subjectivity of the object of management. The concept of "subject-oriented management" is formulated. The scope of the subject-oriented approach is highlighted and practical recommendations for its application in the design of management systems of business organizations are given.

Keywords: organization management system design, competition, entrepreneurship, self-management, corporate time management

For citation: Arhangelsky G. Subject-Oriented Management as a Competitive Advantage of Entrepreneurial Business. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2024, vol.18, no.6, pp.5-18 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-6-5-18

Введение

В течение более чем 20-летней практики консультирования предприятий автора статьи всё меньше удивляют пожелания заказчиков «не приставать с менеджментом» к кому-то по-настоящему важному для конкурентоспособности их бизнеса:

«Только не приставайте с менеджментом к нашим инженерам, наш R&D отдел ключевой для бизнеса».

«Мы не будем включать в систему электронного документооборота эту сотрудницу. Она уже больше полувека пишет ГОСТы, по которым живет наша отрасль. Мы най-

мем ей помощницу, которая за нее будет отвечать на документы в СЭДО».

«От фордизма-тейлоризма у меня все рабочие разбегутся. Давайте офисных работников построим как полагается, а рабочих трогать не будем».

Почему в глазах владельцев предприятий, в том числе успешных и быстро растущих, менеджмент зачастую оказывается неприменим именно к тем сотрудникам организации, которые максимально значимы для ее конкурентоспособности? Казалось бы, самые ценные и важные человеческие ресурсы и нужно наиболее тщательно «менеджерить». Что здесь не так с менеджментом?

Классический менеджмент вырос из научной организации труда, того самого «фордизма-тейлоризма», рассматривающего сотрудника организации как объект управления, не обладающий субъектностью. То есть классический менеджмент неявно предполагает, что для целей проектирования системы управления организацией можно пренебречь такими параметрами сотрудников, как наличие собственных жизненных целей, собственного взгляда на оптимальный порядок выполнения работы, личных предпочтений по организации рабочего процесса, по манере общения руководства с сотрудниками и т. п.

Очевидно, для каких-то видов деятельности в предпринимательских организациях этот подход признается их владельцами снижающим конкурентоспособность организации и потому неприемлемым. То есть выбирая между операционной эффективностью, «правильностью» менеджмента «по учебнику» и личными предпочтениями и удобством некоторых ключевых сотрудников, предприниматель осознанно выбирает второе.

Такой подход мы назовем *субъект-ориентированным менеджментом* – подходом к управлению, при котором управляющий 1) признает субъектность за управляемым сотрудником, 2) изменяет свои подходы к управлению с учетом этой субъектности, в том числе исключая управляемого из тех или иных правил и структур общего менеджмента, действующих в организации, 3) снабжает сотрудника инструментами самоменеджмента, позволяющими максимально эффективно реализовать свою субъектность.

Сформулируем следующую гипотезу: для повышения конкурентоспособности предпринимательских организаций их владельцы на основании практического опыта выделяют некоторых сотрудников или их группы как носителей критичных для бизнеса ресурсов. Для таких сотрудников оказы-

вается целесообразным признание их субъектности как объектов управления, исключение их из матрицы общего регулярного менеджмента. Анализ этого явления может дать полезные выводы для проектирования систем управления предпринимательскими организациями.

Проверим гипотезу с помощью серии интервью с предпринимателями. Проанализируем и систематизируем области и причины применения ими субъект-ориентированного менеджмента. Проследим наличие такого субъект-ориентированного подхода в истории менеджмента. Объединяя анализ сегодняшнего предпринимательского опыта и ретроспективный взгляд на субъектную линию в истории менеджмента, сформулируем практические рекомендации для повышения конкурентоспособности предпринимательских организаций.

Итак, задачи настоящей статьи:

- на основе проведенной автором серии интервью с предпринимателями систематизировать критерии, на основе которых предприниматели в той или иной форме исключают тех или иных сотрудников из области внедрения общего менеджмента;
- проследить эволюцию признания субъектности за объектами управления в теории менеджмента;
- сформулировать рекомендации по проектированию систем управления в предпринимательских организациях с учетом субъект-ориентированного менеджмента с целью повышения конкурентоспособности организации.

Кого и почему предприниматели склонны ограждать от общего менеджмента?

Автором статьи было проведено 20 интервью с владельцами предпринимательских бизнесов из разных отраслей, из них 10 из сегмента малого бизнеса (годовая вы-

ручка от 120 до 800 млн руб.), а 10 из сегмента среднего бизнеса (годовая выручка от 800 млн до 2 млрд руб.) по классификации Минэкономки России¹.

Все опрошенные предприниматели являются генеральными директорами своих компаний и активно вовлечены в оперативное управление бизнесом. Выбраны как московские, так и региональные предприятия из разных городов. Все участники выборки характеризуются осознанным и проактивным отношением к проектированию систем управления своими компаниями. Они читают бизнес-литературу, посещают различ-

ные семинары по менеджменту, обучались или планируют обучаться на программах EMBA и т.п.

Исходя из требований конфиденциальности, заявленных большинством интервьюируемых, результаты интервью приводятся в статье в обобщенном виде, без отсылки к конкретным предприятиям.

По результатам интервью был выявлен ряд кадровых сегментов, которые предприниматели в наибольшей степени склонны ограждать от общего менеджмента, формировать для них особые, индивидуализированные, персонализированные подходы к управлению. Они систематизированы в таблице 1.

Ю.Б. Рубин выделяет в конкурентном потенциале сторон соперничества «его ресурсную часть – ресурсный потенциал участия в конкуренции, в состав которого входят материальные, сырьевые, информационные, человеческие, финансовые,

¹ О предельных значениях дохода, полученного от осуществления предпринимательской деятельности, для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства: постановление Правительства Российской Федерации от 04.04.2016 № 265 // Официальный сайт Правительства России. URL: <http://government.ru/docs/all/106060/> (дата обращения: 15.11.2024).

Таблица 1. Кадровые сегменты, ограждаемые предпринимателями от общего менеджмента

Table 1. Personnel segments protected by entrepreneurs of general management

Сотрудники или группы сотрудников <i>Employees or groups of employees</i>	Причины ограждения от общего менеджмента <i>Reasons for fencing off from general management</i>
Носители критически значимых интеллектуальных компетенций, авторы ключевых для предприятия НИОКР – инженеры, IT-архитекторы и IT-разработчики, математические лингвисты и т.п. <i>The bearers of critically important intellectual competencies, the authors of key R&D for the enterprise – engineers, IT architects and IT developers, mathematical linguists, etc.</i>	• Редкость, ценность, сложность поиска носителей компетенций на рынке <i>The rarity, value, and difficulty of searching for carriers of competencies in the market</i> • Трудность отчуждения результатов труда от конкретного сотрудника, затрудненность дальнейшего использования сформированных нематериальных активов без его участия <i>The difficulty of alienating the results of work from a particular employee, the difficulty of further using the formed intangible assets without his participation</i> • Трудность нормирования и планирования интеллектуального и творческого труда <i>The difficulty of rationing and planning intellectual and creative work</i> • Высокая вероятность перехода деятельности в имитационные формы при жесткой ориентации на KPI и регулярный менеджмент <i>There is a high probability of the transition of activities into imitation forms with a strict focus on KPIs and regular management</i>

Окончание таблицы 1

Высококвалифицированные представители «неофисного» труда. Например: В производственных компаниях – высококвалифицированные рабочие, операторы станков и т.п. В компаниях агробизнеса – высококвалифицированные механизаторы, садоводы и т.п. В медицинском бизнесе – ключевые врачи, «на которых идут клиенты». <i>Highly qualified representatives of “non-office” work. For example:</i> <i>In manufacturing companies there are highly qualified workers, machine operators, etc.</i> <i>Agribusiness companies employ highly qualified machine operators, gardeners, etc.</i> <i>In the medical business, there are key doctors, “which clients go to”</i>	• Деградация системы подготовки «неофисного» персонала в стране, снижение престижности рабочих профессий, в связи с этим – крайняя дефицитность работников с нужными навыками <i>The degradation of the training system for “non-staff personnel” in the country, the decline in the prestige of working professions, and in this regard, an extreme shortage of workers with the necessary skills</i> • Низкое доверие и толерантность рабочего персонала к распространенным HR-приемам мотивации офисного персонала – тимбилдингам, геймификациям и т.п. <i>Low trust and tolerance of the working staff to common HR methods of motivating office staff – team building, gamification, etc.</i> • Меньшая или отсутствующая по сравнению с офисным персоналом мотивация к карьерному росту <i>There is less or no motivation for career growth compared to office staff</i>
Носители высокоценных внешних связей – доверительных отношений с ключевыми клиентами, критически значимыми поставщиками, руководителями значимых для бизнеса госорганов и т.п. <i>Bearer of high-value external relations – trusting relationships with key customers, critically important suppliers, heads of government agencies important for business, etc.</i>	• Трудность отчуждения возможности пользоваться деловой связью от носителя связи <i>The difficulty of alienating the ability to use a business connection from a communication carrier</i> • Значительно большая критичность для выживания и успеха бизнеса связей с ключевыми клиентами и другими внешними акторами, чем «правильность» и эффективность устройства внутренних процессов предприятия <i>Connections with key customers and other external actors are much more critical for the survival and success of the business than the “correctness” and efficiency of the internal processes of the enterprise</i>
Сотрудники, принимающие нестандартные самостоятельные решения, как правило, в области отношений предприятия с внешним миром, в условиях жестких ограничений по времени, – менеджеры по работе с VIP-клиентами, рекрутеры, переговорщики по конфликтным вопросам, менеджеры по связям с силовыми структурами и т.п. <i>Employees who make non-standard independent decisions, as a rule, in the field of enterprise relations with the outside world under strict time constraints – VIP client managers, recruiters, conflict negotiators, managers of relations with law enforcement agencies, etc.</i>	Существенный ущерб значимым для предприятия вопросам при попытке загнать работу сотрудника в жестко отформатированный бизнес-процесс; потеря времени, окна возможностей в решении значимых вопросов при скованности сотрудника регламентом <i>Significant damage to issues significant to the enterprise when trying to drive an employee’s work into a rigidly formatted business process; loss of time, windows of opportunity in solving significant issues when an employee is constrained by regulations</i>
Сотрудники, вовлеченные в производство уникальных объектов, когда производство и НИОКР являются единым неразрывным процессом <i>Employees involved in the production of unique objects when production and R&D are a single inseparable process</i>	Необходимость индивидуально подходить к разработке/производству каждого отдельного объекта/продукта, непоточность производства и, как следствие, «непоточность менеджмента» <i>The need to individually approach the development/production of each individual object/product, the non-threading of production and, as a result, the “non-threading of management”</i>

Источник: разработано автором на основе проведенной серии интервью с владельцами предприятий малого и среднего бизнеса.

кредитные, инвестиционные, организационные, иные ресурсы будущей деятельности в конкурентной среде, привлекаемые из внутрифирменных и внешнефирменных источников» [1].

Из таблицы 1 нетрудно заметить, что стремление предпринимателей оградить от общего менеджмента тех или иных сотрудников напрямую связано с желанием предпринимателей сохранить и удержать либо привлечь те или иные внутренние или внешние ресурсы, жизненно важные для конкурентоспособности предприятия.

Ценность удержания этих ресурсов перевешивает неудобства, сопряженные с «индивидуализацией» менеджмента в отношении тех или иных сотрудников.

А.И. Юданов [2], проводя крайне интересные биологические аналогии в конкурентном поведении фирм, противопоставляет виолентную (захват массового рынка) и пациентную (узкая специализация) стратегии. Если перенести это противопоставление с рыночных стратегий фирмы на ее внутрикорпоративные управленческие стратегии, то мы заметим готовность предпринимательских компаний «узко специализировать» применяемые инструменты менеджмента в отношении тех сотрудников, которые являются наиболее значимым «ресурсным потенциалом участия в конкуренции» (в терминологии Ю.Б. Рубина).

Признание субъектности в развитии науки менеджмента

Начиная с классических римских авторов можно проследить две отчетливо различные сюжетные линии в науке об управлении людьми.

Первая рассматривает *управление не-свободными людьми как объектами* и широко представлена в трактатах об управлении сельскохозяйственным поместьем Варрона, Колумеллы, Плиния и др. [3]. За два тыся-

челетия до Ф.У. Тейлора эти авторы дают обширный набор советов по распределению обязанностей и функций между сотрудниками, нормированию труда и его оплате, формам материальной и нематериальной мотивации персонала, построению оптимальных организационных структур исходя из особенностей поместья.

Отметим, что, судя по этим трактатам, квалифицированные рабы в Римской империи владели не такое жалкое существование, как может показаться из популярной литературы. Римские теоретики менеджмента придавали большое значение формированию «соцпакета» и благоприятных условий труда, позволяющих максимально эффективно эксплуатировать рабов. В том числе формировать кадровый резерв «вольнотпущенников», которые становились менеджерами и даже младшими бизнес-партнерами хозяев.

Вторая сюжетная линия поднимает вопрос *управления собой, осуществляемого свободным человеком*. Сенека в «Письмах к Луцилию» [4] и Плиний Младший в своей переписке [5] уделяют большое внимание гармоничному распределению времени жизни на различные общественные и частные занятия, формированию оптимального графика рабочего дня и т. п.

Переписка Плиния, в бытность его губернатором провинции, с императором Траяном дает нам портрет высококвалифицированного топ-менеджера, вполне самостоятельно выстраивающего свои управленческие стратегии и обращающегося к императору в основном за разрешением различных частных недоумений, за высокоуровневыми политическими установками. В ответных письмах императора Траяна мы также видим предельно персонализированное управленческое отношение к Плинию, скорее как к младшему партнеру, чем к подчиненному. В современных популярных терминах этот подход можно назвать «менеджментом в стиле коучинга».

Средневековые и возрожденческие трактаты о менеджменте, как и у римлян, описывающие техники управления крупными сельскохозяйственными поместьями, также объектно ориентированы. Хотя в них появляется множество градаций степени личной несвободы работника, разных видов крепостных зависимостей, арендных отношений с владельцем поместья и т. п., основные подходы к менеджменту мало отличаются от античных [6].

Гуманисты эпохи Возрождения продолжают античную сюжетную линию – дать организующему свою жизнь человеку пособие делать это более осознанно и эффективно. Среди многочисленных произведений такого рода упомянем лишь полярные по своей целевой аудитории «Государя» Макиавелли и «Трактат об уединении» Франческо Петрарки [7, 8].

Наконец, в XVIII и XIX веках мы видим настоящий расцвет литературы, которую сейчас относят к жанру self-help – самопомощи, самоменеджмента. Упомянем лишь знаменитые «Письма к сыну» Честерфилда, содержащие множество не потерявших актуальности советов по поведению в обществе, самообразованию, организации времени [9], и многократно переиздававшуюся, в том числе и в Российской империи, «Самопомощь», или, в других изданиях, «Самодеятельность» С. Смайlsa [10].

Отдельного упоминания заслуживает книга, по всей видимости являющаяся первой изданной в России по тематике тайм-менеджмента. Это переводная работа деятеля французской революции Жюльена-младшего с характерным названием «Опыт о употреблении времени, или способ хорошо располагать своей жизнью, первое средство быть благополучным, особенно предназначенный для молодых людей», вышедшая в Санкт-Петербурге в 1827 г. [11]. В ней на фоне общих self-help советов еще не так много прикладного тайм-менеджмента (только расписание

дня и таблица выработки хороших привычек по Б. Франклину), но появление акцента на времени как невосполнимом ресурсе заслуживает отдельного внимания.

В классическом научном менеджменте Тейлора, Эмерсона, Гилбрета и других исследователей первой половины XX века сотрудник выступает объектом управления как в производственном процессе, так и в управленческом – в организации контроля завода. Жесткие регламенты, инструкционные карточки, обсчет всех операций по времени и их нормирование обуславливают максимальную эффективность работы.

В период советской индустриализации и связанного с ней расцвета научной организации труда происходит *первая попытка синтеза объекто- и субъекто-ориентированных подходов к менеджменту*. И для А.К. Гастева [12], и для П.М. Керженцева [13] рабочий – не пассивный объект «тейлоризации», но активный преобразователь производственных процессов, который должен обладать высокими навыками самоорганизации, уметь ставить цели, планировать свое время и т. п.

Более того, объектом своего активного целеполагания рабочий, в представлении корифеев отечественной НОТ, должен рассматривать не только свой производственный процесс и свое предприятие, но и окружающее общество и государство – в этом основной посыл «Борьбы за время» П.М. Керженцева [13].

В дискуссиях Первой всероссийской конференции по научной организации труда и производства, проходившей в Москве в 1921 г., отчетливо видно желание участников противопоставить советскую НОТ тейлоризму именно по линии активного, осознанного участия рабочего в управлении производством [14].

Важно, что эта субъектность рабочего не осталась отвлеченной идеей. В ходе двух первых советских пятилеток Наркоматом РКИ (рабоче-крестьянской инспекции), от-

вечавшим за организационное и методическое обеспечение индустриализации, был разработан и применялся ряд совершенно оригинальных приемов вовлечения рабочих в управление производством, гораздо более разнообразных, чем пресловутые японские «кружки качества» [15].

В западной литературе первый крупный синтез менеджмента и самоменеджмента стоит отметить в вышедшей впервые в 1966 г. классической работе П. Друкера «Эффективный управляющий» [16]. Хотя образцовый управляющий, по Друкеру, действует еще в условиях классической корпорации, с жестко заданной оргструктурой, регламентом и т. п., но навыкам его самоорганизации уделяется уже существенное значение. В те же годы набирают популярность идеи вовлечения рабочих в улучшение производственных процессов в рамках бережливого производства, менеджмента качества и т. п.

Наконец, литература по самоорганизации и тайм-менеджменту как в СССР, так и на Западе во II половине XX века стала обширной, и самоменеджмент/тайм-менеджмент выделился в самостоятельную область менеджмента. Упомянем лишь главные имена – Г.Х. Попов и Г.С. Альтшуллер в СССР, С. Кови и Д. Аллен в США, Л. Зайверт в Германии [17–21].

В России новая попытка интеграции самоменеджмента в менеджмент организации была предпринята в 2003 г. автором настоящей статьи в монографии «Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы» [22], продолжена и развита в учебном пособии «Тайм-менеджмент: полный курс» [23].

В общем менеджменте постепенное «нащупывание субъектности» управляемого объекта и первые пробы адаптации, персонализации управленческих норм можно найти в работах авторов гуманистической школы менеджмента. Характерен пример в одном из трудов Э. Мэйо [24] – предостав-

ление рабочим возможности самостоятельно планировать время перерывов, повысившее удовлетворенность работой и снизившее текучесть кадров.

Логичным продолжением этой сюжетной линии стала концепция джоб-крафтинга (job crafting), в которой «работники активно компонируют как то, что представляет собой их работа физически, так и то, что она представляет собой в когнитивном плане, изменяя то, как они воспринимают взаимосвязи между рабочими задачами» [25], также в привязке к российской специфике [26]. Здесь мы видим линию на предоставление сотруднику большей свободы в организации своей собственной работы в рамках существующей системы менеджмента. Как в западных, так и в российских публикациях джоб-крафтинг рассматривается как мотивационный инструмент, позволяющий повысить степень удовлетворенности сотрудника работой, но не как составную часть менеджмента участия предприятия в конкуренции.

Однако от описанного джоб-крафтинг подхода остается буквально один шаг до изменения тех или иных положений корпоративной системы менеджмента исходя из персоналий критически значимых для конкурентоспособности компании сотрудников, который мы и сделаем далее.

Практическое применение субъект-ориентированного подхода к менеджменту с целью повышения конкурентоспособности предпринимательских организаций

Если за тезис принять «управление людьми как объектами», за антитезис – «самоменеджмент, осуществляемый субъектом по своей воле», то напрашивается синтез в виде интеграции технологий самоменеджмента в систему управления организацией как практическая реализация субъект-ориентированного подхода к менеджменту.

По итогам легшей в основу статьи серии интервью, а также наблюдений автора в ходе бизнес-консультирования можно сформулировать несколько направлений повышения субъект-ориентированности менеджмента в предпринимательских органи-

зациях с целью повышения их конкурентоспособности. Эти направления приведены в таблице 2. Каждое из них (не бесплатно) требует дополнительных управленческих усилий по имплементации, которые систематизированы в правой части таблицы.

Таблица 2. Направления персонализации, повышения субъект-ориентированности менеджмента с целью повышения конкурентоспособности организации

Table 2. Directions of personalization, increasing the subject-orientation of management with the aim of increasing the competitiveness of the organization

Направления персонализации <i>Areas of personalization</i>	Управленческие усилия по имплементации <i>Management implementation efforts</i>
Индивидуализированные схемы оплаты труда – не просто сдельные, «от KPI» и т.п., но персонализированные исходя из типа личности и жизненных предпочтений сотрудника <i>Individualized wage schemes are not just piecework, “by KPI”, etc., but personalized based on the type of personality and life preferences of the employee</i>	• Финансовая учетная система, позволяющая «тонкие настройки» <i>A financial accounting system that allows “fine-tuning”</i> • Ресурс времени руководства на выработку и поддержание персонализированных форм финансовой и нефинансовой мотивации <i>The resource of management’s time to develop and maintain personalized forms of financial and non-financial motivation</i>
Индивидуализированные графики рабочего времени, присутствия в офисе или работы «на удаленке» <i>Individualized schedules of working hours, presence in the office or work “remotely”</i>	Корпоративный стандарт тайм-менеджмента, позволяющий эффективно координировать рабочие расписания, коммуникации и т.д. Структура такого стандарта подробно раскрыта в статье [27] <i>A corporate time management standard that allows you to effectively coordinate work schedules, communications, etc. The structure of such a standard is described in detail in the article [27]</i>
Индивидуальные требования к форматам отчетности по работе с информационными ресурсами, документооборотом, отчетными системами <i>Individual requirements for reporting formats, working with information resources, document management, and reporting systems</i>	Управленческие и ИТ-инвестиции в гибкость, удобство, настраиваемость, персонализируемость систем электронного документооборота и отчетности <i>Management and investment in flexibility, convenience, customizability, personalizability of electronic document management and reporting systems</i>
Вовлечение сотрудников в принятие решений <i>Employee involvement in decision-making</i>	Увеличение времязатрат высшего руководства, усложнение структуры рабочих совещаний <i>Increasing the time spent by senior management, complicating the structure of workshops</i>

* Как сформулировал один из интервьюируемых, «никакие KPI и штрафы у нас не работают. Только личные разговоры, уговоры, пристыдить».

** Один из интервьюируемых, владелец производственного бизнеса: «Совещание по важной технологической операции проходит у нас в составе: рабочий – оператор станка; главный инженер; я». – «То есть вы как владелец бизнеса с сотнями сотрудников участвуете в совещании с рабочим?» – «Да, потому что если он уронит и испортит деталь, которую мы заказываем извне, на перегруженном оборонными заказами заводе, весь наш график „сдвинется вправо“ на несколько месяцев, и я понесу многомиллионные убытки».

Источник: разработано автором на основе опыта реализации консультационных проектов в российских компаниях.

Чем к большему количеству сотрудников владелец предприятия вынужден применять субъект-ориентированный подход к менеджменту, тем острее встает вопрос о развитии у этих сотрудников навыков самоменеджмента, организации своего рабочего дня, планирования задач, самостоятельной расстановки приоритетов. Здесь мы имеем дело с третьей частью последовательности, заявленной в начале статьи в определении субъект-ориентированного менеджмента: «Признать субъектность – адаптировать окружающий менеджмент – дать действующему субъекту инструменты самоменеджмента». Подробно содержание этих компетенций самоменеджмента раскрыто в главе «Тайм-менеджмент как базовый элемент корпоративной культуры» в монографии [28].

Если предприниматели интуитивно и практически приходят к персонификации менеджмента, применяя ее по мере необходимости и не сильно оглядываясь на (часто отсутствующие или неактуальные) корпоративные регламенты, то для корпораций эта задача представляется гораздо более сложной.

Например, небольшой владельческий бизнес, дизайн-студия, может просто заявить на сайте «Наш официальный рабочий день с 12.00 до 20.00, доступ в офис круглосуточный, после 20.00 разрешен алкоголь»¹. Организовать аналогичную «персонификацию» в бизнесе хотя бы на несколько тысяч сотрудников без конфликта с различными нормативными актами кажется затруднительным при всей ее привлекательности для представителей творческих профессий.

При этом субъектность объектов управления в больших корпорациях присутствует ничуть не в меньшей степени, чем в пред-

принимательском бизнесе. Корпоративный менеджер бывает весьма «субъектен», когда звонит коллеге с просьбой «протолкнуть побыстрее служебочку, которая на вас сегодня от меня зайдет» или, наоборот, «ослабляет градус поручения», редактируя протокол совещания².

Но эта субъектность объектов управления никак не осознана корпоративной системой менеджмента. Оргструктуры, регламенты, системы электронного документооборота и т.д. сконструированы на негласном основании объекто-ориентированного подхода к менеджменту. Вносить в эти жесткие системы элементы персонализации может быть очень непросто.

Сравнительно часто в современной российской корпорации персонализирована такая составляющая менеджмента, как управление талантами – построение индивидуальных траекторий внутрикорпоративного обучения, освоения новых навыков [29]. Но индивидуальный план развития навыков встраивается в жесткую неперсонализированную систему других составляющих менеджмента – регламентов, в рамках которых работают все сотрудники, системы оплаты труда и т.п.

Даже такая, казалось бы, не самая сложная персонификация менеджмента, как введение элементов гибкого графика или гибридных форм работы, вполне характерных для множества предпринимательских компаний, в корпорации с несколькими

¹ Раздел «Работа» на сайте Студии Артемия Лебедева. URL: <https://www.artlebedev.ru/job/conditions/?ysclid=m3kjrugwkd342632180> (дата обращения: 15.11.2024).

² Кажется, популярная бюрократическая поговорка впервые вводится здесь в научный контекст на примере диагностического интервью автора с топ-менеджером одной из естественных монополий: «Наш вице-президент поднял на Правлении вопрос об оттоке кадров на Дальнем Востоке. Первое лицо сказал: я в курсе этой проблематики, проблема назрела, деньги есть, кадрами – обеспечить. Через 40 дней, по регламенту положенных на согласование протокола, мы получили протокол с формулировкой: „Департаменту кадров: изучить возможность и доложить целесообразность повышения зарплат в дальневосточных филиалах“».

тысячами и тем более десятками тысяч сотрудников требует серьезных усилий как по обоснованию, так и по имплементации. Интересные алгоритмы такой «интеграции гибких организационно-трудовых инструментов корпоративной демографической политики в систему управления персоналом» даны в работе [30].

Заключение

Когда-то великий промышленник и предприниматель Генри Форд был готов предложить потребителю «автомобиль любого цвета при условии, что этот цвет – черный». На тот момент этот подход прекрасно работал, но уже при Форде-младшем отстал от времени и едва не привел компанию к банкротству.

Аналогичный подход значительная часть корпораций и предпринимательских компаний применяет в менеджменте. «Мы готовы вам предложить любой комфортный для вас менеджмент, при условии, что это тот самый менеджмент, который в настоящий момент описан в наших корпоративных регламентах и материализован в наших корпоративных ИТ-системах». «Хорошо, немного припу-

дим этот менеджмент медстраховкой, геймификацией и настольным теннисом в коридоре».

Однако конкуренция за привлечение и удержание ключевых для конкурентоспособности организации кадровых, интеллектуальных, лоббистских и прочих необходимых ресурсов может требовать «раскрашивать автомобили» инструментов менеджмента в разные цвета, а где-то даже заменять на самокаты, велосипеды или квадроциклы.

В статье показано, как задачу повышения конкурентоспособности своих предприятий с помощью субъект-ориентированного менеджмента решают владельцы предпринимательских компаний; какие для ее решения накопились инструменты и подходы в субъект-ориентированной линии менеджмента начиная с Сенеки и Плиния Младшего; и наконец, в каких направлениях заинтересованные практики и исследователи могут развивать всё более утонченные, персонализированные и индивидуализированные инструменты менеджмента и самоменеджмента, проектируя всё более конкурентоспособные организации.

Список литературы

1. Рубин Ю.Б. Менеджмент участия в конкуренции как направление научных исследований // Современная конкуренция. 2024. Т. 18. № 1. С. 69–91. DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-1-69-91.
2. Юданов А.Ю. Тридцать лет спустя, или Снова о биологическом подходе к конкуренции // Современная конкуренция. 2024. Т. 18. № 4. С. 21–44. DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-4-21-44.
3. Катон, Варрон, Колумелла, Плиний. О сельском хозяйстве=De agri cultura: сборник / под ред. проф. М.И. Бурского. – М.: Сельхозгиз, 1937. – 302 с. (Академия наук СССР. Институт истории, науки и техники. Секция истории агрикультуры).
4. Сенека Луций Анней. Письма к Луцилию. Трагедии / пер. с лат. и вступ. ст. С. Ошерова. – М.: АСТ; Харьков: Фолио, 2000. – 573 с. (Библиотека античной литературы).
5. Плиний Младший. Письма Плиния Младшего / пер. М.Е. Сергеевко [и др.]. – М.: Издательство Академии наук СССР, 1950. – 579 с. (Литературные памятники).
6. Агрикультура в памятниках Западного средневековья: сборник статей. – М.: Изд-во Акад. наук СССР, 1936. – 364 с. (Труды Института истории науки и техники. Серия V: История агрикультуры. Вып. 1).
7. Макиавелли Н. Государь. Искусство войны / пер. Г. Муравьевой («Государь»). – М.: АСТ: Астрель, 2010. – 442 с. (Мудрость мира. Афоризмы, притчи, размышления).
8. Петрарка Ф. Лирика. Автобиографическая проза / пер. с ит. и лат. – М.: Правда, 1989. – 478 с.

9. *Честерфильд Ф.Д.* Хороший тон или житейская мудрость и знание света: Житейская мудрость и знание света: сборник правил и советов в общественной жизни, как для высшего, так и для среднего и торгового классов. – СПб.: А. Дюсар-де-Невиль, 1887. – 212 с.
10. *Смайлс С.* Самодеятельность (Self-Help) / пер. с англ. Н. Кутейникова. – 3-е изд. – СПб.: Колесов и Михин, 1867. – 545 с.
11. *Жюльен М.А.* Опыт о употреблении времени, или Способ хорошо располагать своей жизнью, первое средство быть благополучным, особенно предназначаемый для молодых людей: в 2 ч. Ч. 2 / пер. с фр. – М.: Тип. С. Селивановского, 1827. – 307 с.
12. *Гастев А.К.* Трудовые установки. – М.: Экономика, 1973. – 343 с.
13. *Керженцев П.М.* Принципы организации: сборник избранных произведений. – М.: Экономика, 1968. – 464 с.
14. Труды 1-й Всероссийской инициативной конференции по научной организации труда и производства, 20–27 января 1921 г. Т. 1: Заседания пленума Конференции / ред. комиссия: Н.И. Гушин [и др.]. – Л.: Организационная тройка конференции по научной организации труда и производства, 1921. – 125 с.
15. *Краснов А.В.* ЦКК-РКИ в борьбе за социализм: Роль ЦКК-РКИ в осуществлении ленинского плана построения социализма в СССР (1923–1934 гг.). – Иркутск: Восточно-Сибирское книжное издательство, 1973. – 569 с.
16. *Друкер П.Ф.* Эффективный управляющий. – М.: Бук Чембэр Интернэшнл, 1994. – 266 с.
17. *Попов Г.Х.* Техника личной работы. – М.: Советская Россия, 1979. – 112 с.
18. *Альтшуллер Г.С., Верткин И.М.* Как стать гением: Жизненная стратегия творческой личности. – Минск: Беларусь, 1994. – 479 с.
19. *Кови С.* 7 навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности / пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2023. – 488 с.
20. *Аллен Д.* Как привести дела в порядок: Искусство продуктивности без стресса / пер. с англ. – 8-е изд., перераб. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 427 с.
21. *Зайверт Л.* Ваше время в ваших руках: советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время / пер. с нем. – М.: Экономика, 1990. – 232 с.
22. *Архангельский Г.А.* Организация времени: от личной организации к развитию фирмы. – СПб.: Питер, 2003. – 416 с.
23. Тайм-менеджмент. Полный курс: учебное пособие / Г.А. Архангельский, М.А. Лукашенко, Т.В. Телегина, С.В. Бехтерев; под ред. Г.А. Архангельского. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 310 с.
24. *Мауо Е.* The social problems of an industrial civilization. – London: Routledge & Kegan Paul, 1975. – 216 p.
25. *Wrzesniewski A., Dutton J.E.* Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work // Academy of Management Review. 2001. Vol. 26. No. 2. P. 179–201. DOI: 10.2307/259118.
26. *Кауфман Н.Ю., Зеленцова С.Ю.* Job crafting как инструмент повышения мотивации и вовлеченности персонала // Вестник университета. 2023. № 9. С. 57–64. DOI: 10.26425/1816-4277-2023-9-57-64.
27. *Архангельский Г.А.* Тайм-менеджмент как фактор роста малых производственных предприятий // Экономика промышленности. 2024. Т. 17. № 3. С. 320–330. DOI: 10.17073/2072-1633-2024-3-1335.
28. Актуальные вопросы управления формированием ключевых компетенций руководителя: монография / М.А. Лукашенко, Г.А. Архангельский, Т.Ю. Добровольская [и др.]; под ред. М.А. Лукашенко. – М.: Университет «Синергия», 2024. – 220 с. DOI: 10.37791/978-5-4257-0649-2-2024-1-220.
29. *Громова Н.В.* Применение владельцами бизнеса HR-технологий в обеспечении роста производительности труда // Современная конкуренция. 2021. Т. 15. № 2. С. 61–71. DOI: 10.37791/2687-0657-2021-15-2-61-71.
30. *Тонких Н.В., Чудиновских М.В., Бегичева С.В.* Интеграция гибких инструментов корпоративной демографической политики в систему управления персоналом // Управленец. 2024. Т. 15. № 5. С. 87–102. DOI: 10.29141/2218-5003-2024-15-5-6.

Информация об авторе

Архангельский Глеб Алексеевич, ORCID 0009-0008-5455-8452, канд. экон. наук, доцент, директор Центра бизнес-эффективности, Университет науки и технологий МИСИС, Москва, Россия, ag@tmliga.ru

Статья поступила 17.11.2024, рассмотрена 28.11.2024, принята 12.12.2024

References

1. Rubin Yu. Management of Participation in Competition as a Direction of Scientific Research. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2024, vol.18, no.1, pp.69-91 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-1-69-91.
2. Yudanov A. Thirty Years Later, or The Biological Approach to Competition Revisited. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2024, vol.18, no.4, pp.21-44 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-4-21-44.
3. Katon, Varron, Kolumella, Plinii. *O sel'skom khozyaistve: sbornik* [De agri cultura: collection]. Ed. by prof. M.I. Bursky. Moscow, *Sel'khozgiz Publ.*, 1937, 302 p. (*Akademiya nauk SSSR. Institut istorii, nauki i tekhniki. Sektsiya istorii agrikul'tury*).
4. Seneka Lutsii Annei. *Pis'ma k Lutsiliyu. Tragedii* [Letters to Lucilius. Tragedies]. Trans. from Latin and introduction by S. Oshero. Moscow, *AST Publ.*; Khar'kov, *Folio Publ.*, 2000, 573 p. (*Biblioteka antichnoi literatury*).
5. Pliny the Younger. *Pis'ma Pliniya Mladshego* [Letters of Pliny the Younger]. Transl. M.E. Sergeenko [et al.]. Moscow, *Izdatel'stvo Akademii nauk SSSR Publ.*, 1950, 579 p. (*Literaturnye pamyatniki*).
6. *Agrikul'tura v pamyatnikakh Zapadnogo srednevekov'ya: sbornik statei* [Agriculture in the monuments of the Western Middle Ages: A collection of articles]. Moscow, *Izd-vo Akad. nauk SSSR Publ.*, 1936, 364 p. (*Trudy Instituta istorii nauki i tekhniki. Seriya V: Istoriya agrikul'tury. Vyp. 1*).
7. Makiavelli N. *Gosudar'. Iskusstvo voiny* [Prince. The Art of War]. Transl. by G. Muravyova ("The Prince"). Moscow, *AST Publ.*, 2010, 442 p. (*Mudrost' mira. Aforizmy, pritchi, razmyshleniya*).
8. Petrarka F. *Lirika. Avtobiograficheskaya proza* [Lyrics. Autobiographical prose]. Transl. from Italy and Latin. Moscow, *Pravda Publ.*, 1989, 478 p.
9. Chesterfil'd F. D. *Khoroshii ton ili zHITEiskaya mudrost' i znanie sveta: ZHITEiskaya mudrost' i znanie sveta: sbornik pravil i sovetov v obshchestvennoi zhizni, kak dlya vysshego, tak i dlya srednego i torgovogo klassov* [Good tone or worldly wisdom and knowledge of light: Worldly wisdom and knowledge of light: A collection of rules and advice in public life, both for the upper, middle and commercial classes]. St. Petersburg, A. *Dusard de Neuville Publ.*, 1887, 212 p.
10. Smails S. *Samodeyatel'nost' (Self-Help)* [Self-performance. (Self-Help)]. 3rd ed. St. Petersburg, *Kolesov i Mikhin Publ.*, 1867, 545 p.
11. Zhyul'en M. A. *Opyt o upotreblenii vremeni, ili Sposob khorosho raspolagat' svoei zhizn'yu, pervoe sredstvo byt' blagopoluchnym, osobenno prednaznachaemyi dlya molodykh lyude: v 2 ch. Ch. 2* [The experience of using time, or a way to have a good life, is the first means of being prosperous, especially intended for young people: in 2 parts. Part 2]. Moscow, *Otpechatano v tipografii S. Selivanovskogo Publ.*, 1827, 307 p.
12. Gastev A. K. *Trudovye ustanovki* [Labor attitudes]. Moscow, *Ekonomika Publ.*, 1973, 343 p.
13. Kerzhentsev P.M. *Printsipy organizatsii: sbornik izbrannykh proizvedenii* [Principles of organization: A collection of selected works]. Moscow, *Ekonomika Publ.*, 1968, 464 p.
14. *Trudy 1-i Vserossiiskoi initsiativnoi konferentsii po nauchnoi organizatsii truda i proizvodstva, 20–27 yanvarya 1921 goda. T. 1: Zasedaniya plenuma Konferentsii* [Proceedings of the 1st All-Russian Initiative Conference on Scientific Organization of Labor and Production, January 20–27, 1921. Vol. 1: Meetings of the plenary of the Conference]. Leningrad, *Organizatsionnaya troika konferentsii po nauchnoi organizatsii truda i proizvodstva Publ.*, 1921, 125 p.
15. Krasnov A.V. *TsKK-RKI v bor'be za sotsializm: Rol' TsKK-RKI v osushchestvlenii leninskogo plana postroeniya sotsializma v SSSR (1923–1934 gg.)* [CCK-RCT in the Struggle for Socialism: The role

- of CCK-RCT in the implementation of Lenin's plan for Building Socialism in the USSR (1923–1934)]. Irkutsk, *Vostochno-Sibirskoe knizhnoe izdatel'stvo* Publ., 1973, 569 p.
16. Druker P.F. *Effektivnyi upravlyayushchii* [An effective manager]. Moscow, *Buk Chember Interneshnl* Publ., 1994, 266 p.
 17. Popov G.Kh. *Tekhnika lichnoi raboty* [Personal work technique]. Moscow, *Sovetskaya Rossiya* Publ., 1979, 112 p.
 18. Al'tshuller G.S., Vertkin I.M. *Kak stat' geniem: Zhiznennaya strategiya tvorcheskoi lichnosti* [How to become a genius: The life strategy of a creative personality]. Minsk, *Belarus'* Publ., 1994, 479 p.
 19. Kovi S. *7 navykov vysokoeffektivnykh lyudei: Moshchnye instrumenty razvitiya lichnosti* [7 Skills of Highly Effective People: Powerful Tools for Personal Development]. Moscow, *Al'pina Pablisher* Publ., 2023, 488 p.
 20. Allen D. *Kak privesti dela v poryadok: Iskusstvo produktivnosti bez stressa* [How to Get Things in Order: The Art of Stress-Free Productivity]. Transl. from English. 8th ed., rev. Moscow, *Mann, Ivanov i Ferber* Publ., 2016, 427 p.
 21. Zaivert L. *Vashe vremya v vashikh rukakh: sovety rukovoditelyam, kak effektivno ispol'zovat' rabochee vremya* [Your time is in your hands: tips for managers on how to use their working time effectively]. Transl. from German. Moscow, *Ekonomika* Publ., 1990, 232 p.
 22. Arkhangel'skii G. A. *Organizatsiya vremeni: ot lichnoi organizatsii k razvitiyu firmy* [Time management: From personal organization to company development]. St. Petersburg, *Piter* Publ., 2003, 416 c.
 23. *Taim-menedzhment. Polnyi kurs: uchebnoe posobie* [Time management. Full course: Study guide]. G.A. Arkhangel'sky, M.A. Lukashenko, T.V. Telegina, S.V. Bekhterev; ed. by G.A. Arkhangel'skii. Moscow, *Al'pina Pablisher* Publ., 2012, 310 p.
 24. Mayo E. The social problems of an industrial civilization. London, Routledge & Kegan Paul, 1975, 216 p.
 25. Wrzesniewski A., Dutton J. E. Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 2001, vol.26, no.2, pp.179-201. DOI: 10.2307/259118.
 26. Kaufman N.Yu., Zelensova S.Yu. Job crafting as a tool to increase motivation and employee engagement. *Vestnik universiteta*, 2023, no.9, pp.57-64 (in Russian). DOI: 10.26425/1816-4277-2023-9-57-64.
 27. Arkhangel'sky G.A. Time management as a growth factor for small manufacturing enterprises. *Ekonomika promyshlennosti*=Russian Journal of Industrial Economics, 2024, vol.17, no.3, pp.320-330 (in Russian). DOI: 10.17073/2072-1633-2024-3-1335.
 28. *Aktual'nye voprosy upravleniya formirovaniem klyuchevykh kompetentsii rukovoditelya* [Current issues of managing the formation of key competencies of the head]. M.A. Lukashenko, G.A. Arkhangel'sky, T.Yu. Dobrovolskaya [et al.]; ed. by M.A. Lukashenko. Moscow, Synergy University Publ., 2024, 220 p. DOI: 10.37791/978-5-4257-0649-2-2024-1-220.
 29. Gromova N. The use of HR technologies by business owners in ensuring the growth of labor productivity. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2021, vol.15, no.2, pp.61-71 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2021-15-2-61-71.
 30. Tonkikh N.V., Chudinovskikh M.V., Begicheva S.V. Integration of flexible corporate demographic policy tools into the personnel management system. *Upravlenets*=The Manager, 2024, vol.15, no.5, pp.87-102 (in Russian). DOI: 10.29141/2218-5003-2024-15-5-6.

About the author

Gleb A. Arhangel'sky, ORCID 0009-0008-5455-8452, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Director of Business Performance Center, National University of Science and Technology MISIS, Moscow, Russia, ag@tmliga.ru

Received 17.11.2024, reviewed 28.11.2024, accepted 12.12.2024

DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-6-19-35

О системном подходе к применению организациями коучинг-менеджмента в современной конкурентной среде

А.Г. Дмитриев^{1*}¹Университет «Синергия», Москва, Россия

*agdmtriev@gmail.com

Аннотация. Актуальность темы обусловлена возрастающей ролью коучинга в повышении эффективности управления и адаптации сотрудников организации к изменениям в ее конкурентной среде. Одним из ключевых аспектов конкурентной среды организации является скорость изменений. Становится всё труднее достичь устойчивого конкурентного преимущества, поскольку инновации быстро копируются конкурентами. В такой среде успех организации зависит не только от технологий или рыночных стратегий, но и от уровня компетенций и гибкости ее сотрудников, здесь коучинг играет решающую роль. Статья посвящена обоснованию методологического подхода к исследованию коучинг-менеджмента: рассматриваются ключевые аспекты, связанные с системным анализом данного феномена и его влиянием на управленческие процессы и конкурентоспособность в современной организации. Новизна результатов исследования заключается в выборе подхода к исследованию коучинг-менеджмента в организации, включающем различные подходы, такие как системный, проектный и личностно-ориентированный, что позволяет всесторонне оценить влияние коучинга на организационные процессы, направленные на повышение конкурентоспособности организации, а также в разработке моделей оценки влияния коучинг-менеджмента на конкурентоспособность и трудовое поведение. Основные методы, применяемые в работе, включают моделирование, системный анализ и проектирование взаимодействий коучинга с другими управленческими практиками. В процессе исследования были выявлены основные характеристики коучинг-менеджмента, такие как адаптивность, ориентированность на результат и динамичность, а также их влияние на трудовое поведение и организационные изменения. Результаты исследования подтверждают, что применение комплексного методологического подхода способствует углубленному пониманию коучинга как управленческого инструмента. Теоретическая значимость исследования заключается в развитии подходов к изучению коучинг-менеджмента в условиях конкурентной среды, а практическая значимость – в предложениях по внедрению коучинговых практик для повышения управленческой эффективности и конкурентоспособности в современных организациях.

Ключевые слова: коучинг, коучинг-менеджмент, системный подход, организация, трудовое поведение, конкурентная среда организации, конкурентоспособность, конкуренция

Для цитирования: Дмитриев А.Г. О системном подходе к применению организациями коучинг-менеджмента в современной конкурентной среде // Современная конкуренция. 2024. Т. 18. № 6. С. 19–35. DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-6-19-35

On a Systematic Approach to the Use of Coaching Management by Organizations in a Modern Competitive Environment

A. Dmitriev^{1*}

¹*Synergy University, Moscow, Russia*

^{*}*agdmritriev@gmail.com*

Abstract. The relevance of the topic is due to the increasing role of coaching in improving the efficiency of management and adaptation of the organization's employees to changes in its competitive environment. One of the key aspects of the competitive environment of the organization is the speed of change. Sustainable competitive advantage is becoming increasingly difficult to achieve, since innovations are quickly copied by competitors. In such an environment, the success of an organization depends not only on technology or market strategies, but also on the level of competence and flexibility of its employees, here coaching plays a decisive role. The article is devoted to the substantiation of the methodological approach to the study of coaching management: key aspects related to the system analysis of this phenomenon and its impact on management processes and competitiveness in a modern organization are considered. The novelty of the research results lies in the choice of an approach to the study of coaching management in an organization, including various approaches, such as system, project and personality-oriented, which allows for a comprehensive assessment of the impact of coaching on organizational processes aimed at increasing the competitiveness of the organization, as well as the development of models for assessing the impact of coaching management on competitiveness and work behavior. The main methods used in the work include modeling, system analysis and design of interactions of coaching with other management practices. During the study, the main characteristics of coaching management were identified, such as adaptability, focus on results and dynamism, as well as their impact on work behavior and organizational changes. The results of the study confirm that the use of an integrated methodological approach contributes to a deeper understanding of coaching as a management tool. The theoretical significance of the study lies in the development of approaches to the study of coaching management in a competitive environment, and the practical significance lies in proposals for the implementation of coaching practices to improve managerial efficiency and competitiveness in modern organizations.

Keywords: coaching, coaching management, system approach, organization, work behavior, competitive environment of the organization, competitiveness, competition

For citation: Dmitriev A. On a Systematic Approach to the Use of Coaching Management by Organizations in a Modern Competitive Environment. *Sovremennaya konkurentsia*—Journal of Modern Competition, 2024, vol.18, no.6, pp.19-35 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-6-19-35

Введение

Исследование проблем коучинг-менеджмента заключается в необходимости разработки и совершенствования управленческих инструментов, способствующих адаптации организаций к современ-

ным вызовам и повышению ее конкурентоспособности. В условиях быстро меняющейся среды, высокой конкуренции и постоянных инноваций коучинг выступает не только как механизм повышения эффективности управления, но и как средство развития че-

ловеческого капитала, что становится одним из ключевых факторов успеха.

Коучинг-менеджмент представляет собой новый подход, который интегрирует коучинговые практики в управленческую систему организаций. Однако в научной литературе наблюдается недостаток единых методологических основ, которые могли бы обеспечить системное понимание его применения и результативности. Исследование методологических аспектов позволяет не только обосновать использование коучинга как инструмента управления, но и оценить его влияние на трудовое поведение, мотивацию и эффективность сотрудников, что делает тему особенно актуальной в современных условиях.

Кроме того, в условиях глобализации и цифровой трансформации организаций важность гибких и адаптивных подходов к управлению возрастает, и коучинг как управленческий инструмент способен сыграть ключевую роль в преодолении барьеров на пути к внедрению инноваций и изменений.

Цель статьи – обоснование подхода к исследованию коучинг-менеджмента, который позволяет систематически анализировать его влияние на управление организацией, трудовое поведение и развитие человеческого капитала и повышать уровень ее конкурентоспособности, а также разработка экономико-математических моделей для оценки влияния коучинг-менеджмента на конкурентоспособность и трудовое поведение.

Объектом исследования является коучинг-менеджмент как современная система управления и развития персонала, внедряемая в организациях.

Предметом исследования выступают методологические подходы и концепции, применимые для анализа и оценки коучинг-менеджмента, а также его влияния на организационные процессы, эффективность управления и конкурентоспособность.

Гипотеза исследования состоит в том, что использование коучинг-менеджмента

как управленческого инструмента способствует улучшению организационных процессов, повышению трудовой мотивации сотрудников, достижению устойчивых результатов в управлении и повышению конкурентоспособности организации.

Литературный обзор

Методологические подходы к коучинг-менеджменту в последние годы привлекают всё больше внимания исследователей, поскольку этот инструмент активно используется в управлении персоналом и организационными изменениями. В рамках литературного обзора будут рассмотрены основные теории и исследования, касающиеся коучинга и менеджмента, а также их применение в современных условиях.

Исследования коучинга в управлении выделяют его как эффективный метод для повышения производительности сотрудников и их вовлеченности в рабочие процессы. В классической литературе по коучингу подчеркивается, что коучинг помогает развивать персонал через повышение их самостоятельности и ответственности [14]. Это утверждение подкрепляется рядом эмпирических исследований, указывающих на положительное влияние коучинга на производительность [13].

Различные модели коучинга, такие как GROW [4, 9] и STEPPPA [12], адаптированы для применения в управленческих процессах. Эти модели дают менеджерам инструмент для работы с сотрудниками, обеспечивая структурированный процесс постановки и достижения целей [5]. Исследования показывают, что использование данных моделей в коучинг-менеджменте способствует улучшению коммуникации и координации в командах [11].

В работе А.О. Вылегжаниной [1] коучинг рассматривается как способ повышения конкурентоспособности предпринимательских структур, разработана технология мо-

иторинга процесса коучинга и на основе результатов мониторинга и экспериментальной проверки на предприятиях проанализирована степень влияния коуч-технологий на изменение уровня их «констатационной конкурентоспособности» и «перспективной конкурентоспособности» [7], однако не выявлена интегративная составляющая коучинга и менеджмента, которая, по мнению автора, может являться драйвером повышения конкурентоспособности.

В исследовании Н.В. Громовой и А.Г. Дмитриева коучинг рассмотрен как один из подходов к управлению производительностью на уровне организации, что на данный момент является особенно актуальным ввиду сложной экономической ситуации в России, которая вынуждает современные отечественные компании искать новые пути развития и повышения эффективности бизнеса [2].

Автор статьи [6] вводит понятие «*коучинг-менеджмент*» и рассматривает его как новую управленческую категорию, синтезирующую элементы коучинга и традиционного менеджмента для повышения эффективности управления в организациях.

Несмотря на широкое использование коучинга, существует ряд проблем, связанных с его внедрением. Одной из основных является сложность количественной оценки влияния коучинга на организационные результаты. Многие исследования основываются на качественных методах анализа, что ограничивает возможность проведения объективной оценки эффективности [10]. Также отсутствует единая методология, которая позволяла бы стандартизировать применение коучинга в различных организациях.

Таким образом, нужно обратить внимание на необходимость дальнейшей разработки методологической базы для анализа коучинг-менеджмента в управлении, что включает создание гибридных методологических подходов, которые учитывали бы как системные, так и личностные аспекты.

Подходы к исследованию коучинг-менеджмента

В основе любого научного исследования должна быть тщательно разработанная методологическая основа, которая представляет собой совокупность целей, подходов, ориентиров, приоритетов, средств и методов анализа. Методологической базой данного исследования является комплексный подход, предполагающий использование различных концептуальных методов для изучения вопросов коучинг-менеджмента в современных условиях. Системное применение разнообразных методологических инструментов для понимания коучинг-менеджмента позволяет сформировать более точное и глубокое представление о сущности данного феномена (табл. 1).

На основании данных таблицы 1 можно заключить, что объединяющей все вышеупомянутые подходы к исследованию коучинг-менеджмента в организации является методология, основанная на системном подходе. Следует отметить, что системный подход не исключает использование других методов исследования и является основополагающим как на теоретическом, так и на эмпирическом уровнях анализа. В сравнении с иными подходами этот метод получил наиболее широкое признание и распространение.

Системный подход к исследованию коучинг-менеджмента

Преимущества системного подхода в исследовании сущности и особенностей коучинг-менеджмента заключаются в том, что можно представить организацию как единую систему, где коучинг является частью управленческого процесса, что позволяет учесть его влияние на внешнюю и внутреннюю среду организации. Кроме того, в рамках системного подхода коучинг-менеджмент рассматривается в контексте его

Таблица 1. Сравнение подходов к исследованию коучинг-менеджмента

Table 1. Comparison of approaches to coaching management research

Подход <i>Approach</i>	Описание <i>Description</i>	Методы <i>Methods</i>
Системный подход <i>Systematic approach</i>	Системный подход предполагает рассматривать организацию как целостную систему, где коучинг-менеджмент является одним из компонентов, влияющих на разные уровни и элементы управления. Этот подход позволяет учесть взаимодействие коучинга с другими управленческими процессами и оценить его влияние на целостность и развитие системы <i>The systems approach assumes to consider the organization as a holistic system, where coaching-management is one of the components influencing different levels and elements of management. This approach allows to take into account the interaction of coaching with other management processes and to evaluate its influence on the integrity and development of the system</i>	• Моделирование взаимодействия коучинга с другими управленческими практиками <i>Modeling the interaction of coaching with other management practices</i> • Системный анализ структур и процессов управления для выявления точек приложения коучинга <i>Systemic analysis of management structures and processes to identify points of application of coaching</i>
Компетентностный подход <i>Competency-based approach</i>	Коучинг направлен на развитие компетенций сотрудников и руководителей. Компетентностный подход позволяет исследовать, как коучинг-менеджмент способствует развитию конкретных управленческих и личностных навыков, таких как лидерство, стратегическое мышление, управление изменениями и командами <i>Coaching is aimed at developing the competencies of employees and managers. The competency-based approach allows us to explore how coaching-management contributes to the development of specific management and personal skills, such as leadership, strategic thinking, change management and team management</i>	• Оценка компетенций до и после коучинговых программ (например, через 360-градусную оценку) <i>Assessing competencies before and after coaching programs (e.g. through 360-degree assessment)</i> • Качественный анализ улучшений в повседневной деятельности сотрудников <i>Qualitative analysis of improvements in the daily activities of employees</i>
Процессный подход <i>Process approach</i>	Процессный подход рассматривает коучинг-менеджмент как непрерывный управленческий процесс, который включается в общую цепочку создания ценности в организации. Исследование может фокусироваться на том, как коучинг влияет на ключевые управленческие процессы, такие как принятие решений, коммуникации и инновации <i>The process approach views coaching-management as a continuous management process that is integrated into the overall value chain of an organization. Research may focus on how coaching impacts key management processes such as decision making, communication, and innovation</i>	• Картирование процессов, где коучинг интегрирован, для анализа улучшений производительности <i>Mapping processes where coaching is integrated to analyze performance improvements</i> • Оптимизация управленческих процессов через внедрение коучинговых практик <i>Optimization of management processes through the implementation of coaching practices</i>
Когнитивный подход <i>Cognitive approach</i>	Коучинг влияет на когнитивные процессы сотрудников, такие как принятие решений, решение проблем и креативность. Этот подход позволяет исследовать, как коучинг изменяет восприятие сотрудниками своих ролей, целей и задач в организации	• Эксперименты по когнитивной гибкости и креативности до и после коучинговых сессий <i>Experiments on cognitive flexibility and creativity before and after coaching sessions</i>

Продолжение таблицы 1

	<i>Coaching influences employees' cognitive processes such as decision making, problem solving and creativity. This approach allows us to explore how coaching changes employees' perceptions of their roles, goals and objectives in the organization</i>	• Исследование изменений в мотивации и самооценке сотрудников <i>A study of changes in employee motivation and self-esteem</i>
Психологический подход <i>Psychological approach</i>	Этот подход фокусируется на внутренней трансформации личности через коучинг. В исследованиях можно учитывать такие аспекты, как управление стрессом, эмоциональный интеллект и мотивация сотрудников, которые активно развиваются через коучинговые взаимодействия <i>This approach focuses on the internal transformation of the individual through coaching. Research can take into account aspects such as stress management, emotional intelligence and employee motivation, which are actively developed through coaching interactions</i>	• Психометрические тесты для оценки эмоционального интеллекта и уровня стресса <i>Psychometric tests to assess emotional intelligence and stress levels</i> • Интервью и глубинные опросы для анализа личных изменений <i>Interviews and in-depth surveys to analyze personal changes</i>
Экономический подход <i>Economic approach</i>	Экономический подход позволяет рассматривать коучинг-менеджмент с точки зрения его влияния на ключевые экономические показатели организации: прибыль, производительность, текучесть кадров, инновационная активность и другие. Этот подход оценивает рентабельность инвестиций (ROI) в коучинг <i>The economic approach allows us to consider coaching-management from the point of view of its impact on the key economic indicators of the organization: profit, productivity, staff turnover, innovative activity, etc. This approach evaluates the return on investment (ROI) in coaching</i>	• Анализ затрат на коучинговые программы и их сравнение с улучшениями в экономической эффективности <i>Analysis of the costs of coaching programs and their comparison with improvements in cost effectiveness</i> • Эконометрический анализ для выявления долгосрочных экономических эффектов от внедрения коучинга <i>Econometric analysis to identify long-term economic effects of coaching implementation</i>
Социокультурный подход <i>Sociocultural approach</i>	Социокультурный подход направлен на исследование влияния коучинг-менеджмента на организационную культуру и взаимодействие между сотрудниками. Коучинг-менеджмент может способствовать развитию открытой и поддерживающей среды, что, в свою очередь, отражается на уровнях доверия и сотрудничества <i>The sociocultural approach aims to study the impact of coaching-management on organizational culture and interactions between employees. Coaching-management can contribute to the development of an open and supportive environment, which in turn is reflected in the levels of trust and cooperation</i>	• Оценка изменения культурных аспектов организации через опросы и наблюдения <i>Assessing changes in the cultural aspects of an organization through surveys and observations</i> • Анализ социальных взаимодействий до и после коучинговых сессий <i>Analysis of social interactions before and after coaching sessions</i>
Мультидисциплинарный подход <i>Multidisciplinary approach</i>	Комплексный подход, объединяющий все вышеописанные методологии, позволяет получить более полное представление о коучинг-менеджменте и его влиянии на организацию. Этот подход предполагает использование различных методов сбора данных, анализа и интерпретации результатов <i>An integrated approach that combines all of the above methodologies allows for a more complete</i>	• Синтез данных из разных источников (опросы, интервью, экономический анализ) для создания полной картины <i>Synthesis of data from different sources (surveys, interviews, economic analysis) to create a complete picture</i>

Продолжение таблицы 1

	<i>understanding of coaching-management and its impact on the organization. This approach involves the use of various methods of data collection, analysis, and interpretation of results</i>	• Применение количественных и качественных методов для проверки гипотез и выработки рекомендаций <i>Using quantitative and qualitative methods to test hypotheses and develop recommendations</i>
Проектный подход <i>Project approach</i>	Проектный подход предполагает внедрение коучинговых технологий в управление проектами, где коучинг-менджмент рассматривается как средство повышения эффективности проектных команд и оптимизации процесса реализации проектов. В данном подходе акцентируется внимание на достижении конкретных результатов в рамках ограниченного времени и ресурсов <i>The project approach involves the introduction of coaching-management technologies into project management, where coaching is seen as a means of increasing the efficiency of project teams and optimizing the project implementation process. This approach focuses on achieving specific results within limited time and resources</i>	• Создание коучингового плана, интегрированного в проектное управление, с учетом сроков, ресурсов и целей <i>Create a coaching plan integrated into project management, taking into account deadlines, resources and goals</i> • Оценка эффективности коучинга через контрольные точки проекта для отслеживания прогресса команды <i>Evaluate coaching effectiveness through project milestones to track team progress</i> • Обратная связь на всех этапах проекта для оценки влияния коучинга на командное взаимодействие и результаты <i>Feedback at all stages of the project to assess the impact of coaching on team interactions and results</i>
Личностно-ориентированный подход <i>Person-centered approach</i>	Личностно-ориентированный подход фокусируется на индивидуальном развитии каждого сотрудника с учетом его личных потребностей и потенциала. Этот подход способствует раскрытию внутренних ресурсов сотрудников и максимальному развитию их профессиональных и личных качеств <i>The person-oriented approach focuses on the individual development of each employee, taking into account their personal needs and potential. This approach helps to reveal the internal resources of employees and maximize the development of their professional and personal qualities</i>	• Индивидуальная диагностика личных особенностей и профессиональных потребностей сотрудников <i>Individual diagnostics of personal characteristics and professional needs of employees</i> • Метод рефлексии и самопознания, включающий регулярные коучинговые сессии, направленные на саморазвитие и достижение личных целей <i>A method of reflection and self-knowledge, including regular coaching sessions aimed at self-development and achieving personal goals</i> • Создание индивидуальных планов развития для сотрудников с учетом их личных мотиваций и целей <i>Creating individual development plans for employees taking into account their personal motivations and goals</i>

Окончание таблицы 1

Сравнительно-исторический подход <i>Comparative historical approach</i>	Сравнительно-исторический подход анализирует развитие коучинга и коучинг-менеджмента через призму исторических событий и управленческих практик. Этот подход позволяет сравнивать методы коучинга в различных культурных и временных контекстах, выявляя закономерности и тенденции <i>The comparative-historical approach analyzes the development of coaching through the prism of historical events and management practices. This approach allows for the comparison of coaching methods in different cultural and temporal contexts, identifying patterns and trends</i>	• Сравнительный анализ коучинговых практик в различных культурных и исторических условиях <i>Comparative analysis of coaching practices in different cultural and historical conditions</i> • Исторический анализ изменений в управленческой практике под влиянием коучинга <i>A historical analysis of changes in management practice influenced by coaching</i>
Стратегический подход <i>Strategic approach</i>	Стратегический подход рассматривает коучинг-менеджмент как элемент долгосрочной стратегии организации, направленной на ее развитие и устойчивый рост. Здесь коучинг интегрируется в процессы стратегического планирования и способствует повышению адаптивности организации к изменениям <i>The strategic approach considers coaching-management as an element of the organization's long-term strategy aimed at its development and sustainable growth. Here, coaching is integrated into strategic planning processes and helps to increase the organization's adaptability to change</i>	• Анализ долгосрочных тенденций в управлении, на основе которых коучинг-менеджмент может помочь повысить стратегическую гибкость <i>An analysis of long-term management trends on the basis of which coaching-management can help improve strategic flexibility</i> • Оценка влияния коучинг-менеджмента на ключевые показатели эффективности (KPI) в стратегических процессах <i>Assessing the impact of coaching-management on key performance indicators (KPIs) in strategic processes</i> • Построение коучинговой стратегии как части общей стратегии развития организации <i>Building a coaching strategy as part of the overall development strategy of the organization</i>

взаимодействия с другими управленческими практиками, такими как стратегическое планирование, развитие персонала, управление изменениями и т. д., а это позволяет оценить то, как он способствует интеграции и катализации этих процессов, повышению их эффективности, что, в свою очередь, позволяет оценивать связь и влияние коучинг-менеджмента не только на отдельные процессы организации (например, мотивацию сотрудников или качество коммуникаций), но и на ее общую результативность. Анализ организации как системы помогает выявить конкретные направления, где коучинг-менеджмент может принести наибольшую пользу, будь то, например, индивидуаль-

ные процессы, командные взаимодействия или стратегические изменения, именно поэтому системный подход может выступать в качестве общего методологического основания для раскрытия всех понятий и категорий, формирующих систему коучинг-менеджмента в организации. Эвристический потенциал системного подхода обусловлен его способностью диалектически связать относительную полноту, замкнутость и непротиворечивость специализированного научного знания, притом что он, с одной стороны, создает целостное представление о коучинг-менеджменте, а с другой – выделяет методом дедукции ключевые, специфические черты, закономерности и принципы.

Системный подход предполагает рассмотрение объекта исследования как системы, которая взаимодействует с системами более высокого порядка, такими как коучинг-менеджмент и производительность труда, коучинг-менеджмент и мотивация, коучинг-менеджмент и система управления организацией в целом. Также важно учитывать взаимосвязи объекта исследования с системами более низкого порядка, например, с принципами и системой требований, правил и рекомендаций, на которых они основаны. Этот подход дает возможность изучать связи между отдельными элементами системы коучинг-менеджмента – целями, средствами, методами, результатами и др., а также системно исследовать закономерные отношения между процессами коучинг-менеджмента и внешними и внутренними условиями, в которых они разворачиваются.

Объекты коучинг-менеджмента – это составляющие системы управления и развития организации, на которые направлены коучинговые воздействия с целью повышения их эффективности. Основные объекты коучинг-менеджмента можно разделить на две категории:

Категория 1. *Внутренние* объекты коучинг-менеджмента:

- *Сотрудники (персонал)*. Основной объект коучинг-менеджмента, на который направлено развитие профессиональных и личностных качеств. Коучинг-менеджмент помогает раскрыть потенциал, улучшить производительность и адаптироваться к изменениям.
- *Команды*. В коучинг-менеджменте внимание уделяется не только индивидуальным сотрудникам, но и работе команд. Это помогает улучшить взаимодействие и повысить коллективную эффективность.
- *Организационные процессы*. Коучинг-менеджмент применяется для оптимизации управленческих процессов, повышения адаптивности и гибкости управления внутри организации.

- *Руководители и лидеры*. Лидеры и менеджеры часто являются объектами коучинга для развития их лидерских качеств, принятия стратегических решений и повышения способности к мотивации команды.
- *Культура организации*. Коучинг-менеджмент оказывает влияние на формирование корпоративной культуры, поощряя открытую коммуникацию, обратную связь и инновационный подход к решению проблем.

Категория 2. *Внешние* объекты коучинг-менеджмента:

- *Партнеры и контрагенты*. Коучинговые практики могут быть применены в работе с внешними партнерами для улучшения взаимодействия, развития долгосрочных отношений и повышения эффективности сотрудничества.
- *Клиенты*. Внешние клиенты и потребители продукции или услуг также могут рассматриваться как объект коучинг-менеджмента, если организация стремится к улучшению клиентского сервиса или развитию клиентской лояльности.
- *Рынок и конкурентная среда*. Внешняя среда и рынок, где действует организация, могут быть объектами стратегического коучинг-менеджмента, когда компания адаптирует свои управленческие решения и процессы к изменениям в конкурентной среде [8].

Для того чтобы рассматривать коучинг-менеджмент с позиций системного подхода, необходимо выделить и обосновать его системообразующий признак, а также описать основные элементы системы и связи между ними. По мнению автора, таким системообразующим признаком является процесс коучинга, который соединяет воедино все элементы коучинг-менеджмента в его системном представлении, кроме того, использование системного подхода в исследовании коучинг-менеджмента позволяет обосновать наиболее эффективные приемы и способы управления.

Коучинг, согласно определению Международной федерации коучинга (ICF), представляет собой партнерство с клиентами, стимулирующее мыслительные и творческие процессы, вдохновляющие клиентов на максимальное раскрытие личного и профессионального потенциала. Согласно концепции коучинг-менеджмента, такое партнерство должно возникать между всеми сотрудниками организации, что позволяет повышать эффективность ее деятельности в целом. Именно коучинг-менеджмент является реальной основой формирования результата труда, выступающего в роли объективного измерителя эффективности трудовой деятельности, при этом результат труда может оцениваться с использованием как объективных показателей (производительность, качество труда и пр.), так и субъективных показателей, и прежде всего с помощью показателя удовлетворенности трудом.

С позиций системного подхода важнейшее значение имеют следующие характеристики коучинг-менеджмента:

- **Целостность.** Поскольку коучинг-менеджмент рассматривается как интегральная часть процесса управления организацией, то он интегрирован в систему организационных отношений и оказывает влияние на все ее уровни – от отдельных сотрудников до культуры и стратегии организации в целом.
- **Иерархичность.** Эта характеристика основывается на признании того, что коучинг-менеджмент на разных уровнях иерархии выполняет различные функции и его применение зависит от статуса субъекта в организации, а также от его роли и задач.
- **Взаимосвязь элементов.** Так как все элементы системы организации (персонал, процессы, структура) связаны между собой, то коучинг-менеджмент может оказывать комплексное воздействие на их развитие, а взаимодействие между этими элементами усиливается через коучинговые сессии.
- **Адаптивность.** Данная характеристика свидетельствует о том, что коучинг-менеджмент позволяет организации и ее сотрудникам быстрее приспосабливаться к изменяющимся условиям внешней среды и обеспечивает ее развитие, что в условиях быстро меняющихся рыночных тенденций и технологических изменений становится критическим фактором успеха.
- **Динамичность.** Характеризует способность системы управления и коучинга изменяться и развиваться в ответ на внутренние и внешние воздействия. Динамичность отражает активное поведение коучинг-процессов в условиях изменяющихся обстоятельств и их способность поддерживать гибкость, инновационность и развитие как отдельных сотрудников, так и всей организации в целом.
- **Ориентированность на результат.** Подразумевает концентрацию на достижении конкретных целей и задач организации через коучинговые подходы и процессы, что представляет собой не просто работу на основе теоретических подходов, а направленное на получение осязаемых результатов взаимодействие, которое трансформирует поведение сотрудников и управление в организации.

Коучинг и трудовое поведение

Для ответа на вопрос о том, что выступает в качестве основного объекта коучинга в системе коучинг-менеджмента, можно выдвинуть гипотезу о том, что это трудовое поведение. Исследование категории трудового поведения позволяет сделать следующие выводы: трудовое поведение всегда целенаправленно, мотивированно и является результатом воздействия одновременно мотивов и стимулов трудовой деятельности. Поскольку трудовое поведение определяется как совокупность действий и решений сотрудников, которые отражают их отношение к работе и организации в целом. Рас-

смотрим основные факторы трудового поведения, которые формируются под воздействием коучинга:

1. *Мотивация*: коучинг позволяет выявлять личные и профессиональные цели сотрудника, что способствует внутренней мотивации и желанию развиваться. При этом коучинг делает акцент на достижении гармонии между индивидуальными и организационными целями.
2. *Управление стрессом*: коучинг учит сотрудников управлять своим эмоциональным состоянием, что снижает уровень стресса на рабочем месте. Улучшенное психоэмоциональное состояние ведет к повышению производительности и более здоровым отношениям с коллегами.
3. *Гибкость и адаптивность*: под воздействием коучинга сотрудники становятся более адаптивными к изменениям. Они легче принимают новые задачи и способны лучше справляться с состоянием неопределенности.
4. *Ответственность и автономия*: коучинг помогает развивать чувство ответственности за собственные решения и действия. Сотрудники становятся более самостоятельными, что способствует улучшению общего управления и снижению уровня микроменеджмента.
5. *Командное взаимодействие*: коучинг способствует улучшению навыков коммуникации и сотрудничества, что позитивно влияет на командную работу. Это проявляется в большей поддержке коллег и участии в общих проектах.
6. *Ориентированность на результат*: в рамках коучинга сотрудники учатся ставить конкретные цели и разрабатывать стратегии для их достижения. Это способствует более целенаправленному подходу к выполнению задач.

Разработка математической модели, иллюстрирующей влияние коучинга на трудовое поведение, может быть выполнена с использованием регрессионного анализа,

который позволяет установить взаимосвязь между переменными. Ниже представлена базовая структура такой модели.

Предположим, необходимо изучить влияние коучинга на два основных показателя трудового поведения: вовлеченность (Е) и продуктивность (Р). Для этого можно использовать следующую линейную модель:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \dots + \epsilon, \quad (1)$$

где Y – зависимая переменная (вовлеченность или продуктивность);

X_1 – количество коучинговых сессий;

X_2 – уровень стресса (можно оценить с помощью шкалы или анкеты);

X_3 – уровень удовлетворенности работой (можно оценить с помощью анкетирования, интервью, eNPS);

β_0 – свободный член (константа);

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$ – коэффициенты регрессии, отражающие влияние каждой независимой переменной на зависимую;

ϵ – ошибка модели.

Шаги алгоритма построения математической модели представлены ниже:

1. Сбор данных: необходимо собрать данные о сотрудниках, включая информацию о количестве коучинговых сессий, уровне стресса, удовлетворенности работой, а также о показателях вовлеченности и продуктивности.
2. Анализ данных: используя статистические методы (например, корреляционный анализ), можно оценить взаимосвязь переменных.
3. Построение модели: с помощью метода наименьших квадратов можно оценить коэффициенты β в модели регрессии.
4. Проверка значимости: необходимо проверить значимость коэффициентов (например, с помощью t-тестов) и общую модель (например, с помощью F-теста).
5. Интерпретация результатов: проанализировать полученные результаты, чтобы понять, как коучинг влияет на трудовое поведение.

Если коэффициент β_1 для переменной X_1 (количество коучинговых сессий) окажется положительным и статистически значимым, это будет означать, что увеличение количества коучинговых сессий связано с повышением вовлеченности или продуктивности сотрудников.

Влияние коучинг-менеджмента на конкурентоспособность организации

Рассмотрев влияние коучинга на трудовое поведение, следует перейти на более высокий уровень системы и проанализировать непосредственное влияние коучинг-менеджмента как интегративного подхода, сочетающего в себе методы и принципы коучинга с традиционными управленческими практиками, на конкурентоспособность. Конкурентоспо-

собность компании в условиях TACI (Turbulent, Ambiguous, Complex, and Interconnected) мира определяется ее способностью привлекать и удерживать клиентов, создавать инновационные продукты и услуги, эффективно адаптироваться к изменениям рынка. В этом контексте коучинг становится неотъемлемым инструментом, способствующим развитию конкурентных преимуществ за счет роста человеческого капитала, укрепления корпоративной культуры и формирования стратегической устойчивости.

Влияние коучинг-менеджмента на конкурентоспособность организации можно рассмотреть в нескольких ключевых аспектах, которые обобщены в таблице 2.

Из таблицы 2 видно, что коучинг-менеджмент оказывает влияние на конкурентоспособность организации за счет развития человеческого капитала, повышения про-

Таблица 2. Влияние коучинг-менеджмента на конкурентоспособность организации
Table 2. The impact of coaching management on the competitiveness of the organization

Аспекты коучинг-менеджмента <i>Aspects of coaching management</i>	Факторы конкуренции <i>Competitive factors</i>	Влияние на конкурентоспособность <i>Impact on competitiveness</i>
Развитие доверительных отношений <i>Developing trusting relationships</i>	Репутация компании <i>Company reputation</i>	Укрепление доверия среди сотрудников и клиентов повышает репутацию компании <i>Building trust among employees and customers enhances a company's reputation</i>
	Рыночная доля <i>Market share</i>	Улучшение клиентских и партнерских отношений способствует удержанию и привлечению клиентов <i>Improving customer and partner relationships helps retain and attract customers</i>
	Финансовая устойчивость <i>Financial stability</i>	Снижение текучести кадров и создание лояльной рабочей среды снижает издержки <i>Reducing employee turnover and creating a loyal work environment reduces costs</i>
Поддержка самостоятельности сотрудников <i>Supporting employee autonomy</i>	Производительность <i>Performance</i>	Сотрудники, обладающие большей самостоятельностью, работают эффективнее и быстрее принимают решения <i>Employees who have more autonomy work more efficiently and make decisions faster</i>
	Финансовая устойчивость <i>Financial stability</i>	Самостоятельные сотрудники лучше справляются с задачами, что снижает операционные издержки <i>Independent employees are better able to complete tasks, which reduces operating costs</i>

Продолжение таблицы 2

Развитие лидерских качеств у сотрудников <i>Developing leadership skills in employees</i>	Инновационная активность <i>Innovative activity</i>	Лидеры продвигают инновации в организации <i>Leaders drive innovation within the organization</i>
	Производительность <i>Performance</i>	Лидеры вдохновляют команду на более продуктивную работу и повышение эффективности <i>Leaders inspire their team to work more productively and improve efficiency</i>
Фокус на личностный рост и развитие <i>Focus on personal growth and development</i>	Репутация компании <i>Company reputation</i>	Поддержка роста сотрудников укрепляет имидж компании как привлекательного работодателя <i>Supporting employee growth strengthens the company's image as an attractive employer</i>
	Доля рынка <i>Market share</i>	Сотрудники, ориентированные на развитие, предлагают новые решения и идеи, повышая конкурентоспособность <i>Development-oriented employees offer new solutions and ideas, increasing competitiveness</i>
Улучшение командной работы <i>Improving teamwork</i>	Производительность <i>Performance</i>	Коучинговый подход улучшает командную динамику, что повышает скорость и качество выполнения задач <i>The coaching approach improves team dynamics, which increases the speed and quality of task completion</i>
	Инновационная активность <i>Innovative activity</i>	Командная работа способствует обмену знаниями и генерации новых идей <i>Teamwork promotes knowledge sharing and the generation of new ideas</i>
Адаптация к изменениям <i>Adaptation to change</i>	Доля рынка <i>Market share</i>	Коучинговый стиль управления улучшает гибкость компании и скорость реагирования на изменения рынка <i>The coaching management style improves the company's flexibility and speed of response to market changes</i>
	Финансовая устойчивость <i>Financial stability</i>	Быстрая адаптация снижает затраты на реструктуризацию и оптимизирует процессы <i>Rapid adaptation reduces restructuring costs and optimizes processes</i>
Развитие навыков коммуникации <i>Developing communication skills</i>	Репутация компании <i>Company reputation</i>	Улучшение внутренних и внешних коммуникаций повышает качество обслуживания и улучшает имидж компании <i>Improving internal and external communications improves the quality of service and enhances the company's image</i>
	Доля рынка <i>Market share</i>	Эффективные коммуникации способствуют улучшению клиентского сервиса и лояльности клиентов <i>Effective communications improve customer service and customer loyalty</i>
Повышение мотивации и вовлеченности сотрудников <i>Increasing employee motivation and engagement</i>	Производительность <i>Performance</i>	Мотивированные и вовлеченные сотрудники работают более эффективно и качественно <i>Motivated and engaged employees work more efficiently and effectively</i>
	Финансовая устойчивость <i>Financial stability</i>	Вовлеченность уменьшает текучесть кадров и затраты на подбор и обучение новых сотрудников <i>Engagement reduces employee turnover and the costs of recruiting and training new employees</i>

Окончание таблицы 2

Создание среды для инноваций <i>Creating an environment for innovation</i>	Инновационная активность <i>Innovative activity</i>	Коучинг поддерживает культуру инноваций, что помогает компании разрабатывать новые продукты и услуги <i>Coaching supports a culture of innovation, which helps the company develop new products and services</i>
	Доля рынка <i>Market share</i>	Развитие инновационных идей помогает компании занимать лидирующие позиции на рынке <i>The development of innovative ideas helps the company to occupy a leading position in the market</i>

изводительности труда и ее адаптивности к рыночным процессам. Автором разработан математическая модель влияния коучинг-менеджмента на конкурентоспособность организации с использованием нечеткой математики, поскольку этот подход имеет ряд преимуществ, которые касаются способности модели учитывать неопределенность, субъективные факторы и сложные взаимоотношения между переменными, что делает ее более гибкой и адаптивной для анализа сложных систем, таких как коучинг-менеджмент. Основные переменные модели приведены в таблице 3.

Каждая переменная представляется в виде нечеткого множества с характеристической функцией, которая задает степень принадлежности конкретной пере-

менной к определенным лингвистическим категориям (например, низкий, средний, высокий уровень). Для связи коучинг-переменных и переменных конкурентоспособности используются правила, основанные на нечеткой логике, которые описывают зависимости между переменными. Например:

Правило 1: Если C_1 (уровень лидерства) высокий $\wedge$ C_3 (эффективность командной работы) высокая $\rightarrow K_2$ (производительность) высокая.

Правило 2: Если C_4 (способность адаптироваться к изменениям) средняя $\wedge$ C_6 (мотивация персонала) высокая $\rightarrow K_4$ (инновационная активность) средняя.

Правило 3: Если C_5 (инновационность сотрудников) высокая $\rightarrow K_1$ (доля рынка) высокая.

Таблица 3. Переменные модели влияния коучинг-менеджмента на конкурентоспособность
Table 3. Variables of the model of the influence of coachingmanagement on competitiveness

Коучинг-переменные (C) <i>Coaching variables (C)</i>	Переменные конкурентоспособности (K) <i>Competitiveness variables (K)</i>
C_1 – Уровень развития лидерских качеств C_1 – <i>Level of development of leadership qualities</i>	K_1 – Доля рынка K_1 – <i>Market share</i>
C_2 – Уровень продуктивности сотрудников C_2 – <i>Employee productivity level</i>	K_2 – Уровень производительности K_2 – <i>Performance level</i>
C_3 – Эффективность командной работы C_3 – <i>Teamwork efficiency</i>	K_3 – Финансовая устойчивость K_3 – <i>Financial stability</i>
C_4 – Способность адаптироваться к изменениям C_4 – <i>Ability to adapt to change</i>	K_4 – Уровень инновационной активности K_4 – <i>Level of innovation activity</i>
C_5 – Уровень инновационности сотрудников C_5 – <i>Level of employee innovation</i>	K_5 – Репутация компании на рынке K_5 – <i>The company's reputation in the market</i>
C_6 – Степень мотивации и вовлеченности персонала C_6 – <i>The level of motivation and involvement of staff</i>	

Такие правила формируются для всех ключевых переменных, а для реализации нечеткого вывода используется метод Мамдани [3]. Таким образом, общая формула оценки влияния коучинга на конкурентоспособность может быть записана в виде

$$K_{\text{общая}} = \sum_{i=1}^n w_i \tilde{K}_i, \quad (2)$$

где $K_{\text{общая}}$ – интегральная оценка конкурентоспособности;

w_i – веса для каждой переменной конкурентоспособности (например, доля рынка может иметь больший вес, чем инновационная активность);

$\tilde{K}_i$ – дефазифицированные значения переменных конкурентоспособности.

Заключение

В ходе исследования феномена коучинг-менеджмента в организациях с позиций системного подхода было выявлено, что этот управленческий инструмент представляет собой не просто набор техник для развития сотрудников, а комплексный процесс, влияющий на все уровни организации. Коучинг-менеджмент действует как связующее звено между индивидуальными целями сотрудников и стратегическими задачами компании, формируя условия для устойчиво-

го роста, повышения производительности и улучшения организационной культуры. Применение системного подхода позволяет рассматривать коучинг-менеджмент как динамичную систему, в которой каждое звено, будь то сотрудники, команды или управленческие процессы, взаимодействуют друг с другом. Эти взаимодействия создают синергетический эффект, способствующий не только развитию человеческого капитала, но и улучшению общих показателей конкурентоспособности компании.

Вклад результатов исследования состоит в расширении теоретических основ коучинг-менеджмента через применение системного подхода, что позволяет более точно оценивать влияние коучинга на организационные процессы и результаты, а также в разработке на его основе моделей, показывающих связь коучинга и коучинг-менеджмента с трудовым поведением и конкурентоспособностью организации. Данное исследование закладывает основу для дальнейшего изучения коучинга как управленческой системы. Практическая значимость заключается в том, что предложенные выводы и результаты могут быть использованы для повышения эффективности управленческих процессов, улучшения взаимодействия внутри организаций и повышения конкурентоспособности.

Список литературы

1. *Вылегжанина А.О.* Коуч-технологии как способ обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур: монография. – Москва-Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 232 с.
2. *Громова Н.В., Дмитриев А.Г.* Технология разработки и практической реализации программ в области управления производительностью труда // Кузнечно-штамповочное производство. Обработка материалов давлением. 2024. № 2. С. 179–184.
3. *Демьяненко А.А.* Оценка компетентности персонала авиакомпании с использованием метода Мамдани в программной среде MatLab // Постулат. 2019. № 9 (47). С. 1–11.
4. *Дериволкова А.* Коучинг как инструмент развития человеческих ресурсов // Человеческий капитал в новой реальности: материалы пленарной международной научно-практической конференции в рамках VI международного академического экономического форума «Российская экономика 2024+: новые решения в новой реальности» (Москва, 16 мая 2024 г.). – М.: Московский политехнический университет, 2024. С. 47–51.
5. *Джабиева З.Ю.* Коучинг в работе с руководителями // Управление развитием персонала. 2013. № 1. С. 66–74.

6. Дмитриев А.Г. Коучинг-менеджмент как управленческая категория // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Т. 14. № 7А. С. 283–291.
7. Рубин Ю.Б. Менеджмент участия в конкуренции как направление научных исследований // Современная конкуренция. 2024. Т. 18. № 1. С. 69–91. DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-1-69-91.
8. Рубин Ю.Б. Конкурентная проблематика в теории стартапов и в содержании обучения начинающих предпринимателей // Современная конкуренция. 2024. Т. 18. № 4. С. 45–64. DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-4-45-64.
9. Уитмор Д. Коучинг высокой эффективности: новый стиль менеджмента, развитие людей, высокая эффективность. – 3-е изд. – М.: Международная акад. корпоративного упр. и бизнеса, 2008. – 161 с.
10. De Haan E. Relational coaching: Journeys towards mastering one-to-one learning. – John Wiley & Sons Ltd, 2011. – 334 p. DOI: 10.1002/9781119206316.
11. Ducharme M.J. The cognitive-behavioral approach to executive coaching // *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 2004. Vol. 56. No. 4. P. 214–224. DOI: 10.1037/1065-9293.56.4.214.
12. Grant A.M. The impact of life coaching on goal attainment, metacognition and mental health // *Social Behavior and Personality: An International Journal*. 2003. Vol. 31. No. 3. P. 253–264. DOI: 10.2224/sbp.2003.31.3.253.
13. Passmore J., Fillery-Travi A. A critical review of executive coaching research: A decade of progress and what's to come // *Coaching: An International Journal of Theory, Practice & Research*. 2011. Vol. 4. No. 2. P. 70–88. DOI: 10.1080/17521882.2011.596484.
14. Peterson D., Passmore J., Freire T. The Psychology of Coaching and Mentoring. – In: *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of coaching and mentoring*. 2012. Chapter 1. P. 1–11. DOI: 10.1002/9781118326459.ch1.

Сведения об авторе

Дмитриев Антон Геннадиевич, ORCID 0000-0003-2086-2364, канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой организационного менеджмента, Университет «Синергия», Москва, Россия, agdmitriev@gmail.com

Статья поступила 14.10.2024, рассмотрена 25.10.2024, принята 07.11.2024

References

1. Vylegzhanina A.O. Using coach technologies for providing organizational competitiveness: Monograph. Moscow-Berlin, *Direkt-Media Publ.*, 2015, 232 p. (in Russian).
2. Gromova N.V., Dmitriev A.G. Technology for the development and practical implementation of programs in the field of labor productivity management. *Kuznechno-shtampovoechnoe proizvodstvo. Obrabotka materialov davleniem=Forging and Stamping Production. Material Working by Pressure*, 2024, no.2, pp.179-184 (in Russian).
3. Dem'yanenko A.A. Competency assessment of airline personnel using the Mamdani method in the MatLab software environment. *Postulat*, 2019, no.9(47), pp.1-11 (in Russian).
4. Derivolkova A. Coaching as a tool for human resources development. *Chelovecheskii kapital v novoi real'nosti: materialy plenarnoi mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii v ramkakh VI mezhdunarodnogo Moskovskogo akademicheskogo ekonomicheskogo foruma «Rossiiskaya ekonomika 2024+: novye resheniya v novoi real'nosti» (Moskva, 16 maya 2024 g.)* [Human Capital in the New Reality: Proceedings of the Plenary International Scientific and Practical Conference within the Framework of the VI International Moscow Academic Economic Forum "Russian Economy 2024+: New Solutions in the New Reality" (Moscow, May 16, 2024)]. Moscow, Moscow Polytechnic University, 2024, pp.47-51 (in Russian).
5. Dzhabieva Z. Yu. *Kouching v rabote s rukovoditelyami* [Coaching in working with managers]. *Upravlenie razvitiem personala*, 2013, no.1, pp.66-74.

6. Dmitriev A.G. *Kouching-menedzhment kak upravlencheskaya kategoriya* [Coaching management as a management category]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra*=Economy: Yesterday, Today, Tomorrow, 2024, vol.14, no.7A, pp.283-291.
7. Rubin Yu. Management of Participation in Competition as a Direction of Scientific Research. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2024, vol.18, no.1, pp.69-91 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-1-69-91.
8. Rubin Yu. Competitive Issues in the Theory of Startups and the Content of Entrepreneurship Education. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2024, vol.18, no.4, pp.45-64 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-4-45-64.
9. Whitmore D. Uitmor D. *Kouching vysokoi effektivnosti: novyi stil' menedzhmenta, razvitie lyudei, vysokaya effektivnost'* [High Performance Coaching: New Management Style, People Development, High Performance]. 3rd ed. Moscow, *Mezhdunarodnaya akad. korporativnogo upr. i biznesa Publ.*, 2008, 161 p.
10. De Haan E. Relational coaching: Journeys towards mastering one-to-one learning. John Wiley & Sons Ltd, 2011, 334 p. DOI: 10.1002/9781119206316.
11. Ducharme M.J. The cognitive-behavioral approach to executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 2004, vol.56, no.4, pp.214-224. DOI: 10.1037/1065-9293.56.4.214.
12. Grant A.M. The impact of life coaching on goal attainment, metacognition and mental health. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 2003, vol.31, no.3, pp.253-264. DOI: 10.2224/sbp.2003.31.3.253.
13. Passmore J., Fillery-Travi A. A critical review of executive coaching research: A decade of progress and what's to come. *Coaching: An International Journal of Theory, Practice & Research*. 2011, vol.4, no.2, pp.70-88. DOI: 10.1080/17521882.2011.596484.
14. Peterson D., Passmore J., Freire T. The Psychology of Coaching and Mentoring. In: *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of coaching and mentoring*, 2012, chapter 1, pp.1-11. DOI: 10.1002/9781118326459.ch1.

About the author

Anton G. Dmitriev, ORCID 0000-0003-2086-2364, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Head the of Organizational Management Department, Synergy University, Moscow, Russia, agdmitriev@gmail.com

Received 14.10.2024, reviewed 25.10.2024, accepted 07.11.2024

DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-6-36-50

Особенности внедрения гибких методологий в процесс разработки программного обеспечения в сфере телекоммуникационных услуг

А.Ю. Анисимов^{1*}, А.Е. Трубин¹, Е.Н. Токмакова¹, Е.В. Филимонова¹

¹Университет «Синергия», Москва, Россия

*anisimov_au@mail.ru

Аннотация. В статье рассматриваются особенности внедрения гибких методологий в процесс разработки программного обеспечения в сфере телекоммуникационных услуг. Большая потребность в ИТ-продуктах заставляет их производителей искать новые решения и подходы, способствующие сокращению времени на разработку без негативного влияния на качество конечного продукта. Изменение процессов разработки ПО затрагивает как его техническую, так и бизнес-сторону, в том числе управление. Несмотря на существование большого количества современных методологий управления, выбор наиболее подходящей является сложным процессом, так как требует тщательной постановки целей и критериев поиска. От того, насколько правильно подобрана модель управления разработкой ПО, зависит успех как компании-исполнителя, так и компании-заказчика. Целью исследования является унификация гибкой методологии управления разработкой ПО в сфере телекоммуникационных услуг. Задачами являются модернизация системы управления разработкой ПО на базе Kanban и языка UML и проработка этапов внедрения методологии. Методическую основу исследования составили такие методы, как анализ и систематизация, которые включают системный, комплексный и сравнительный подходы, а также эксперимент. Научная новизна работы заключается в создании унифицированной модели управления разработкой ПО для телекоммуникационного сектора. В статье отмечается, что основу унифицированной модели составляют этапы внедрения методологии Kanban, посредством которой было сокращено количество фаз процесса управления разработкой ПО и, следовательно, время на реализацию проекта. Авторы подчеркивают, что разработанная унифицированная модель может быть использована не только в управлении разработкой ПО сферы телекоммуникационных услуг, но и в любом другом проекте разработки ПО, независимо от сферы деятельности.

Ключевые слова: управление разработкой ПО, гибкие методологии, Agile, Kanban, UML

Для цитирования: Анисимов А.Ю., Трубин А.Е., Токмакова Е.Н., Филимонова Е.В. Особенности внедрения гибких методологий в процесс разработки программного обеспечения в сфере телекоммуникационных услуг // Современная конкуренция. 2024. Т. 18. № 6. С. 36–50. DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-6-36-50

Features of Introducing Agile Methodologies in the Software Development Process for Telecommunications Services

A. Anisimov^{1*}, A. Trubin¹, E. Tokmakova¹, E. Filimonova¹

¹*Synergy University, Moscow, Russia*

^{*}*anisimov_au@mail.ru*

Abstract. The article discusses the features of the introduction of agile methodologies in the process of software development (hereinafter referred to as software) in the field of telecommunications services. The great need for IT products forces their manufacturers to look for new solutions and approaches that help reduce development time without negatively affecting the quality of the final product. Changing software development processes affects both its technical and business side, including management. Despite the existence of a large number of modern management methodologies, choosing the most appropriate one is a difficult process, as it requires careful setting of goals and search criteria. The success of both the implementing company and the customer company depends on how well the software development management model is selected. The purpose of the study is to unify agile methodology for managing software development in the field of telecommunications services. The objectives are to modernize the software development management system based on Kanban and the UML language and to work out the stages of implementing the methodology. The methodological basis of the research was based on such methods as analysis and systematization, which include systematic, complex and comparative approaches, as well as experiment. The scientific novelty of the work lies in the creation of a unified software development management model for the telecommunications sector. The article notes that the basis of the unified model is the stages of implementation of the Kanban methodology, through which the number of phases of the software development management process and, consequently, the time for project implementation was reduced. The authors emphasize that the developed unified model can be used not only in the management of software development in the field of telecommunications services, but also in any other software development project, regardless of the field of activity.

Keywords: software development management, Agile methodologies, Agile, Kanban, UML

For citation: Anisimov A., Trubin A., Tokmakova E., Filimonova E. Features of Introducing Agile Methodologies in the Software Development Process for Telecommunications Services. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2024, vol.18, no.6, pp.36-50 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-6-36-50

Введение

В настоящее время разработка программного обеспечения (ПО) является одним из самых важных видов деятельности. Практически в каждой отрасли используется специальное программное обеспечение, которое является основой

функционирования всего предприятия. Именно поэтому эффективно построенный процесс разработки ПО – это основополагающая часть успешного ИТ-проекта.

Актуальность обусловлена комплексностью процесса разработки ПО и, как следствие, необходимостью осмысления приме-

нения методик гибкого контроля проектами на всех этапах разработки [5].

Одной из быстро развивающихся отраслей в сфере информационных технологий является сфера разработки телекоммуникационных приложений, так как в современном мире сложно представить жизнь без телевидения, интернета или мобильной связи.

С целью предоставления качественных телекоммуникационных услуг компании необходимо не только качественное оборудование, правильно подобранный персонал, а также внедрение постоянных новшеств с целью противостояния конкуренции на рынке, но и разработка ПО, позволяющего обеспечить эффективное функционирование всех предоставляемых услуг связи.

Для того чтобы удовлетворить потребности конечного пользователя, компания должна следовать современным тенденциям на рынке телекоммуникационных технологий и предлагать клиентам современные услуги интернет- и телефонной связи. Кроме того, выпуск ПО должен осуществляться стабильно и в четко обозначенные сроки. Для достижения поставленных целей требуется эффективно налаженный процесс разработки ПО.

Согласно динамике перераспределения CAPEX, большую часть капитальных затрат в телекоммуникационном секторе составляют траты на программное обеспечение. Это значит, что в последние десятилетия наблюдается значительное смещение акцентов в сторону телекоммуникационного программного обеспечения. Компании стали меньше тратить бюджет на закупку нового оборудования. Улучшение качества связи обеспечивается за счет внедрения нового современного ПО в архитектуру телекоммуникационных систем.

Цели и задачи исследования

Целью исследования является унификация гибкой методологии управления разра-

боткой ПО в сфере телекоммуникационных услуг. Задачами являются модернизация системы управления разработкой ПО на базе Kanban и языка UML и проработка этапов внедрения методологии.

Методы исследования

Методическую основу исследования сформировали следующие методы: анализ и систематизация, которые включают системный, комплексный и сравнительный подходы, а также эксперимент.

Анализ существующих методологий для управления разработкой ПО

Появление гибких методологий в разработке ПО полностью изменило подход к реализации данного процесса в целом. Процессы стали более адаптивными к изменениям, улучшилась коммуникация между участниками проекта, увеличилась концентрация на продукте, между заказчиком и исполнителем стали выстраиваться партнерские отношения [10, 13]. На сегодняшний день трудно представить разработку ПО без использования гибких методологий.

На данный момент существует множество гибких методологий управления разработкой ПО, за основу которых взяты принципы Agile [4]. Детальный сравнительный анализ различных методологий был произведен авторами данной статьи ранее [2].

Одним из самых известных подходов для компаний телекоммуникационной сферы является Scrum. Скрам-команда включает в себя всех специалистов, необходимых для выполнения задачи. Чаще всего команда состоит из 5–7 участников. Управление и организация работы внутри команды осуществляется скрам-мастером (Scrum Master). Формированием требований и приоритезацией в скрам-команде занимается владелец продукта (Product Owner).

Работа в команде выполняется фиксированными итерациями – спринтами. В конце каждого спринта команда должна предоставить готовую часть функционала, которую можно отдать заказчику. Каждый день команда проводит митинги, на которых члены команды синхронизируют свою работу и определяют план работы на предстоящий день. В конце каждого спринта проводится инспекция (обзор спринта), на котором команда получает обратную связь от заказчика. Кроме того, команда проводит ретроспективы, необходимые для улучшения процессов внутри команды [14].

Среди наиболее известных гибких методик выделяют также Kanban. Если рассматривать его с точки зрения использования в ИТ, то следует отметить, что в разработке ПО Kanban больше рассматривают как инструмент визуального менеджмента, в котором выделяют следующие принципы [8]:

- 1) визуализация прогресса;
- 2) ограничение объема незавершенной работы;
- 3) фокусирование на процессе;
- 4) совершенствование процесса;

Основным инструментом в Kanban является доска, на которой размещаются задачи, отсортированные в зависимости от этапа их выполнения. Чаще всего доска создается с помощью специальных программных приложений, например Jira. Но многие команды также практикуют использование обычной магнитной доски в качестве инструмента визуализации ежедневных задач [3].

Как и в Scrum, в Kanban есть ежедневные встречи, на которых команда обсуждает текущий статус работы и ставит цели на предстоящий день. Но, как отмечает Е.П. Зараменских, Kanban нельзя использовать в качестве инструмента управления жизненным циклом ПО. Его необходимо применять в совокупности с другими методологиями, так как Kanban не предлагает самостоятельных методик и практик [8].

eXtreme Programming (XP) – экстремальное программирование – это еще одна методика разработки, построенная на принципах Agile. Данную методику используют в основном в проектах разработки с нестабильными требованиями и недокументированными процедурами [11]. Основным принципом в экстремальном программировании является постоянное взаимодействие с заказчиком через его представителя. Во время разработки чаще всего выбираются простые методы, так как, согласно философии экстремального программирования, проще вносить изменения в простую программу, чем пересматривать архитектуру усложненной. Кроме того, код является доступным для всех участников-разработчиков. Отсюда выделяется еще один принцип экстремального программирования – это коллективное владение кодом.

Одной из особенностей, присущих экстремальному подходу в программировании, можно назвать попарное программирование [1]. Использование данного метода подразумевает, что два разработчика, используя одну и ту же машину, осуществляют написание кода, его доработку или реализацию.

Методика экстремальной разработки решает проблему контроля работ благодаря высокому уровню коммуникации внутри команды [1, 6]. Но в то же время в команде, использующей экстремальную методику программирования, высок риск недопонимания между участниками. Кроме того, применение XP будет эффективным только в том случае, когда в команде количество разработчиков пять и более человек. Фокус данной методики сосредоточен на процессе разработки, что, в свою очередь, означает отсутствие в XP-методике практик менеджмента. В данном случае контроль за качеством разрабатываемого ПО должен взять на себя заказчик.

Еще одной гибкой методикой разработки является Feature Driven Development (FDD). Ее основное преимущество состоит в том,

что данная методология позволяет работать большим по численности командам. FDD разделяет работу над проектом на пять процессов:

1. Разработка общей модели.
2. Составление списка необходимых функций системы.
3. Планирование работы над каждой функцией.
4. Проектирование функций.
5. Реализация функций.

Выполнение первых трех стадий осуществляется во время нулевой итерации. Во время процесса реализации уделяется особое внимание проектированию модели системы при помощи цветных UML-диаграмм. Каждая команда предлагает видение своей модели системы. На основе предложенных вариантов разрабатывается модель, которая впоследствии будет взята в качестве основы для разработки. После этого каждая часть модели детализируется и уточняется.

Управление процессом в такой команде осуществляется при помощи ответственных лиц, способных настроить коммуникацию среди команд-участников. Таким образом, даже географически распределенные команды могут работать по методике FDD. Тем не менее методология FDD имеет ряд недостатков, одним из которых является отсутствие коммуникации между разработчиками, так как, по сути, каждая команда работает изолированно [7]. Данный факт противоречит одному из Agile-принципов, который гласит, что «непосредственное общение является наиболее практичным и эффективным способом обмена информацией как с самой командой, так и внутри команды» [1].

Другим недостатком данной методики является отсутствие правил работы с требованиями и документацией. Это означает, что данная методика требует внедрения дополнительной методологии, способной урегулировать правила работы с документацией.

Еще одной методологией, связанной с построением UML-диаграмм, является Model-Driven Architecture and Development (MDA/MDD). Замысел ее заключается в том, что разработка ПО будет реализовываться на базе визуальной архитектурной модели системы. Все изменения, вносимые впоследствии в код программы, будут завязаны на изменениях в визуальной модели [1]. Можно сказать, что основным механизмом в MDA является построение UML-диаграмм.

Процесс разработки приложения с применением MDD-методологии подразумевает составление верхнеуровневой модели приложения на начальных этапах разработки. Эта модель обладает высоким уровнем абстракции и включает в себя основные требования к системе.

Верхнеуровневая модель становится основой для платформенно-независимой модели, которая будет отображать основную семантику приложения. Наконец, последним этапом моделирования становится создание платформенно-зависимой модели, которая и будет использована в качестве основы при написании кода программы.

Наследником MDA-методики является такой подход в разработке, как Domain Driven Development (DDD). В основу этого подхода также заложен принцип разработки ПО на основе его модели. Отличие DDD от MDD заключается в том, что в DDD особое внимание уделяется реализации кода именно с точки зрения бизнес-области разрабатываемого приложения.

Модель DDD больше ориентирована на построение процессов внутри команды разработчиков. Ее основным преимуществом с точки зрения разработки является ограниченный контекст. Это значит, что доменный подход в разработке позволяет разработчикам вносить изменения в код программы, не опасаясь, что эти изменения негативно повлияют на другие модули. С точки зрения управления процессом DDD-подход дает возможность руководителю проекта

в значительной степени распределить или, иными словами, распараллелить задачи, тем самым ускорив процесс разработки.

Подход Domain Driven Development, несмотря на то, что относится к гибким методологиям, является довольно старой моделью процесса управления разработкой ПО. Использование DDD-подхода, по мнению некоторых исследователей, является вполне разумным и эффективным в случае, если в проекте достаточно сложная бизнес-логика, включающая десятки кейсов [9, 12]. Тем не менее этот подход не настолько популярен среди гибких методологий разработки.

Появление гибких методологий обусловлено изменениями в общественных потребностях, которые, в свою очередь, являлись следствием технологического развития. Для того чтобы успешно выполнить проект разработки ПО, необходимы специальные подходы, направленные на улучшение контроля за процессом и качеством создаваемого продукта [10].

Особенности внедрения гибких методологий в процесс разработки ПО в сфере телекоммуникационных услуг

В настоящее время большое внимание уделяется разработке телекоммуникационных сервисов и совершенствованию их технологий. Телекоммуникационные компании пытаются обеспечить высокий уровень качества предоставляемой связи путем внедрения современного высокотехнологичного программного обеспечения. Использование такого подхода позволяет решить основные проблемы, стоящие перед компаниями, а именно повышение качества связи без замены старого оборудования на новое, а также увеличение спектра предлагаемых услуг с целью поддержания конкуренции на рынке.

Kanban является универсальным инструментом для построения процессов в любой

сфере деятельности, в связи с чем именно этот инструмент был выбран в качестве основы для создания универсальной модели управления разработкой ПО [3]. Данная методология позволяет решить задачи оптимизации и регулирования работы внутри команды.

Использование инструмента Kanban делает процесс разработки ПО более эффективным, визуализируя его состояние на момент поступления задачи в тестирование.

Исследование эффективности использования инструмента Kanban осуществлялось на основе эксперимента в одной из команд по разработке телекоммуникационных систем компании ООО «ДОЙЧЕ ТЕЛЕКОМ АЙТИ РУС». Выбранная команда занималась построением унаследованной системы управления связью. Исходными данными являлось отсутствие инструмента, позволяющего улучшить и визуализировать процесс работы в команде.

Команда состояла из 7 человек: 1 владелец продукта, 1 скрам-мастер, 3 разработчика и 2 тестировщика. Команда занималась full-stack разработкой как бэкенд, так и фронтенд части приложения. В качестве метода управления разработкой была выбрана методология Scrum.

Исходя из того, что на каждую стадию в каскадной модели разработки выделялось от одного до двух месяцев, процесс разработки в команде разделялся на спринты. Один спринт длился 2 недели, т. е. в среднем за один цикл разработки команда проходила 2–4 спринта. Список задач, которые необходимо выполнить во время спринта, поступал от владельца продукта. На протяжении всего цикла разработки владелец продукта постоянно находился на связи с командой, тем самым контролируя ход работы и, при необходимости, помогая команде разобраться с бизнес-процессами.

Основной проблемой в команде было отсутствие этапа планирования, на котором команда могла бы ознакомиться с предсто-

ящими задачами и оценить время, необходимое для их реализации. Владелец продукта совместно с руководителем команды декомпозировали задачи и распределяли их по предстоящим спринтам. После этого готовый список задач отправлялся на ознакомление команде. Распределение задач проходило на ежедневных встречах (рис. 1).

Узким местом в команде являлась фаза ознакомления и распределения задач. На этапе ознакомления команда имела возможность только изучить основные аспекты предстоящей работы, возможно, уточнить детали, но у участников команды не было возможности оценить время работы, которое необходимо для решения. Как следствие, в процессе разработки увеличивался риск невыполнения той или иной задачи до момента ее выпуска.

Следующим моментом, нуждающимся в улучшении, являлся процесс распределения задач. Руководитель команды распределял задачи из списка между участниками команды на ежедневных встречах. При та-

ком построении процесса выделялись следующие недостатки:

- 1. Состояние готовности продукта не выглядело прозрачным, как и сам процесс разработки. Единственным человеком, имеющим представление о ходе работы, был руководитель команды.
- 2. Участники команды неэффективно тратили свое время, анализируя полный список предстоящих задач, так как распределение задач проходило позже.
- 3. В команде был низкий уровень мотивации по причине отсутствия видения процесса работы.

В таких условиях резко возникла потребность в использовании инструмента, способного решить имеющиеся проблемы в процессе работы. Именно Kanban, как инструмент для визуализации процесса работы команды, позволил избавиться от недостатков в текущем процессе управления.

Стартовой точкой внедрения Kanban в команде было определение ролей в команде. А для эффективной работы Kanban

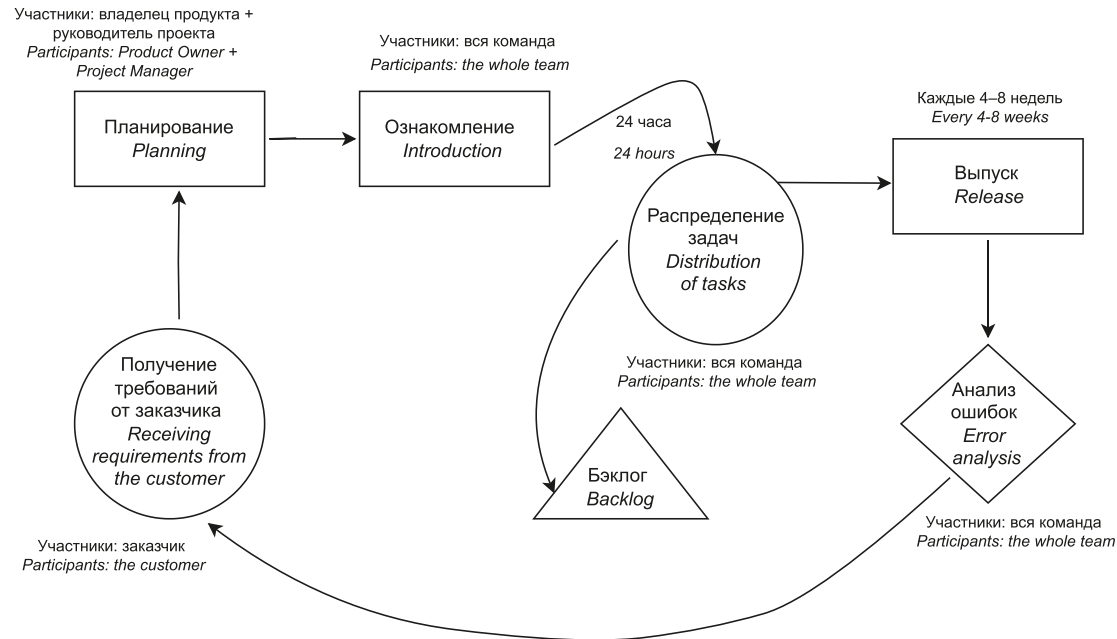


Рис. 1. Классическая модель разработки ПО в команде

Fig. 1. The classic model of software development in a team

в команде необходимы как минимум две направляющие роли.

Первая роль – это менеджер сервиса поставки (Service Delivery Manager). В его задачи входит недопущение препятствий или их ликвидация в потоке поставки. Менеджер сервиса поставки должен не только хорошо знать бизнес-составляющую продукта, но и обладать умением налаживать процессы коммуникации внутри команды. Это значит, что в его обязанности входит наблюдение за процессом работы участников команды и создание атмосферы, позволяющей участникам комфортно работать над выполнением задач.

Вторая роль – это менеджер сервиса запросов (Service Request Manager). Задачи, выполняемые этой ролью, включают в себя управление потоком запросов от заказчика. Иными словами, менеджер сервиса запросов – это человек, находящийся в постоянном контакте с заказчиком. Именно он получает список требований и формирует на их основе задачи, которые должны быть выполнены участниками команды. Менеджер сервиса запросов – это тот человек, который очень хорошо знаком с бизнес-стороной продукта, поэтому в его обязанности также входит помочь команде разобраться с логикой работы продукта.

Следующим этапом внедрения Kanban в управлении разработкой ПО было изменение целей и процесса проведения ежедневных командных встреч. Теперь целью ежедневных встреч являлось не только распределение задач из списка, но и обсуждение статуса текущих задач, а также проблем, возникших во время их реализации.

Еще одним немаловажным этапом при внедрении Kanban являлся выбор инструмента управления разработкой ИС. Таковой инструмент полностью отсутствовал в команде. Список задач хранился в Excel-документе, доступном всем участникам команды.

В качестве инструмента управления процессом разработки был выбран сервис Jira (на практике возможно применение другого аналогичного ПО), так как он уже был внедрен в смежных командах, занимающихся разработкой микросервисных систем. Преимущество использования инструмента Jira заключалось в том, что компании не нужно было оплачивать услуги новой SaaS-системы, а можно было использовать уже купленную ранее подписку, при необходимости увеличив количество пользователей.

Заключительным этапом внедрения Kanban инструмента как средства управления процессом разработки было формирование виртуальной Kanban-доски и создание в системе нового проекта разработки ПО. Так как Jira уже была внедрена в других командах, руководителю команды было необходимо лишь запросить доступы в систему для всех участников команды. Помимо этого, системным администратором по запросу руководителя команды был создан новый проект разработки, за которым должны были закрепляться все задачи, созданные участниками команды.

Первичное внедрение методики Kanban было запланировано с наступлением нового цикла разработки. За две недели до его начала владелец продукта перенес все задачи, запланированные на будущий цикл, из общего Excel-документа в Jira-сервис.

Отдельное внимание было уделено существующим ошибкам в работе программы. Для документации ошибок и описания тестовых сценариев в команде использовалось специальное внутреннее приложение, доступное только участникам команды. В этом приложении тестировщики создавали тестовые сценарии на запланированные тесты, а также описывали найденные ошибки и прикрепляли их к соответствующим тестам. С появлением Jira было решено отказаться от использования этой программы, которая являлась уже устаревшей

и недостаточно удобной в использовании. Все найденные ошибки и запланированные тестовые сценарии должны были документироваться в Jira.

Перед началом нового цикла команда была полностью готова к переходу на процесс работы с использованием методики Kanban. На первой встрече по планированию спринтов вся команда распределила задачи по соответствующим спринтам. Предварительно владелец продукта определил задачи, которые необходимо выполнить в течение цикла, оставшееся количество стори-поинтов было заполнено задачами из технического долга.

После формирования спринтов руководитель команды объявлял о старте спринта, и в Jira автоматически сформировалась Kanban-доска.

Каждый участник команды, как только приступал к выполнению задачи, указывал себя в поле *Assignee* и переводил задачу в статус *In Progress*. После завершения разработки задача переводилась в статус *Code Review* до момента, пока код программы пройдет проверку.

После проверки задача поступала в тестирование и ее статус менялся на *Ready for Test*, а в поле *Assignee* указывался инженер по тестированию. После завершения тестирования инженер по тестированию снова переводил задачу на разработчика. Как только исходный код вливался в основную ветку разработки, статус задачи менялся на *Closed* и она переходила в колонку *Done*. Задачи, которые не успели пройти полный цикл разработки до момента их релиза, снова попадали в *Backlog*, но в начало списка, чтобы наглядно показать, что эти задачи обязательны к выполнению в следующем цикле.

После внедрения Kanban произошло упрощение шага «Ознакомление», так как он стал частью этапа «Планирование». На рисунке 2 представлена новая модель процесса разработки ИС, где жирно выделены новые элементы.

Kanban не ограничивает участников команды. Абсолютно любую область разработки возможно визуализировать и разделить на этапы. Наряду с этим Kanban довольно простой инструмент с точки зрения внедрения.

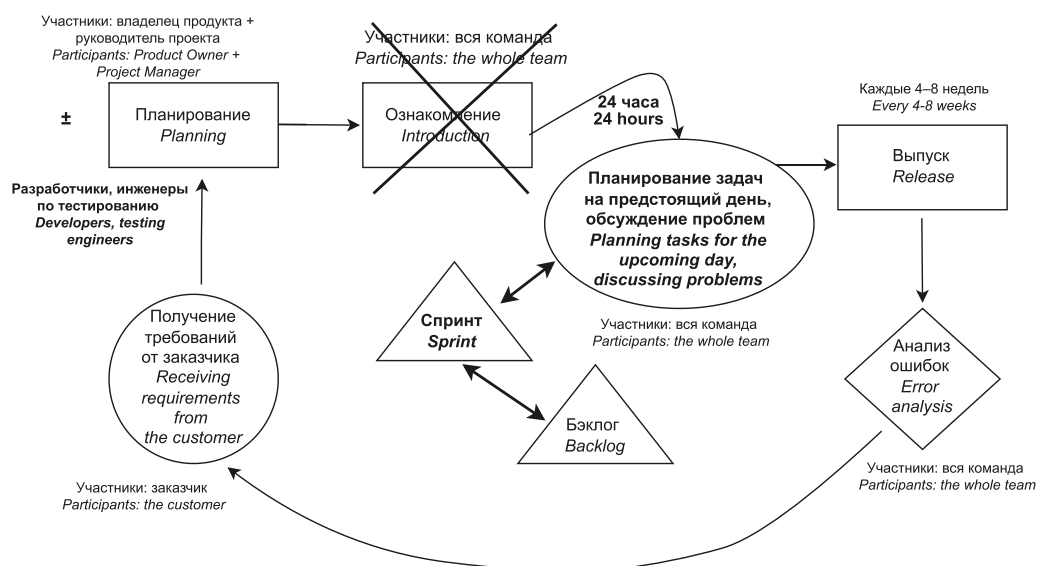


Рис. 2. Модель управления разработкой унаследованной системы на основе методики Kanban
Fig. 2. A management model for the development of a legacy system based on the Kanban methodology

Формирование UML-диаграммы прецедентов в качестве инструмента управления разработкой ПО

Разработка ПО с помощью методологии Kanban основана на выполнении большого списка задач, который сформирован владельцем продукта. Описаны эти истории были в виде обычного линейного списка. Поэтому каждый раз во время планирования следующего цикла возникала необходимость просматривать весь этот список и формировать из него предстоящий объем работы.

Для того чтобы решить эту проблему, было предложено построить диаграмму вариантов использования (*Use Case Diagram*), которая помогла бы визуализировать поведение системы и распределить весь список пользовательских историй по соответствующим узлам.

Основными элементами диаграммы являлись:

1. *Участник (Actor)*. Главное действующее лицо. Участником на диаграмме были обозначены как конечные пользователи, так и другие системы, взаимодействующие с прецедентом.
2. *Прецедент (Use Case)*. Описание последовательности событий, выполняемых системой. Прецедент отображает поведение системы путем описания взаимодействий между системой и участниками. Этот элемент обозначает, что именно выполняется на данном этапе работы системы.
3. *Интерфейс (Interface)*. Описание внешних параметров модели, которые доступны без описания внутренней структуры и реализации. Эти элементы являются стыковочными узлами в модели.
4. *Примечание (Note)*. Элемент, требуемый для включения в модель необходимой текстовой информации, относящейся к контексту разрабатываемой системы.

Вначале были определены основные функциональные блоки разрабатываемой системы. После этого для каждого блока была построена диаграмма использования, на которой были отражены соответствующие функции в виде прецедентов. Для отображения параметров каждой функции использовались интерфейсы. Участником на диаграмме использования были смежные системы, так как конечный пользователь не взаимодействовал напрямую с разрабатываемой системой.

Разработка данной модели осуществлялась на этапе проектирования системы после того, как был сформирован список необходимых требований. Диаграмма использования впоследствии была доступна всем участникам процесса, включая самого заказчика. Используя построенную модель, заказчик совместно с владельцем продукта формировали требования на предстоящий цикл разработки.

Построенная диаграмма прецедентов была основой для формирования списка задач. Определенные изначально функциональные блоки представляли собой сущность *Solution Epic* с точки зрения имплементации проекта и были наивысшим уровнем его детализации.

Сущность *Solution Epic* представляет собой масштабные инициативы, требующие анализа, но связанные одним общим решением. Иными словами, *Solution Epic* – это масштабный проект, для реализации которого необходимо несколько команд и множество итераций или циклов. Каждая диаграмма прецедентов описывала основные этапы процесса разработки (*Epic*), распределенные сверху вниз на основе порядка их реализации.

Таким образом, распределив линейный список задач по узлам модели прецедентов, владелец продукта получал удобную и логичную структуру, работать с которой было намного проще. Полная модель прецедентов с распределенными задачами представлена на рисунке 3.

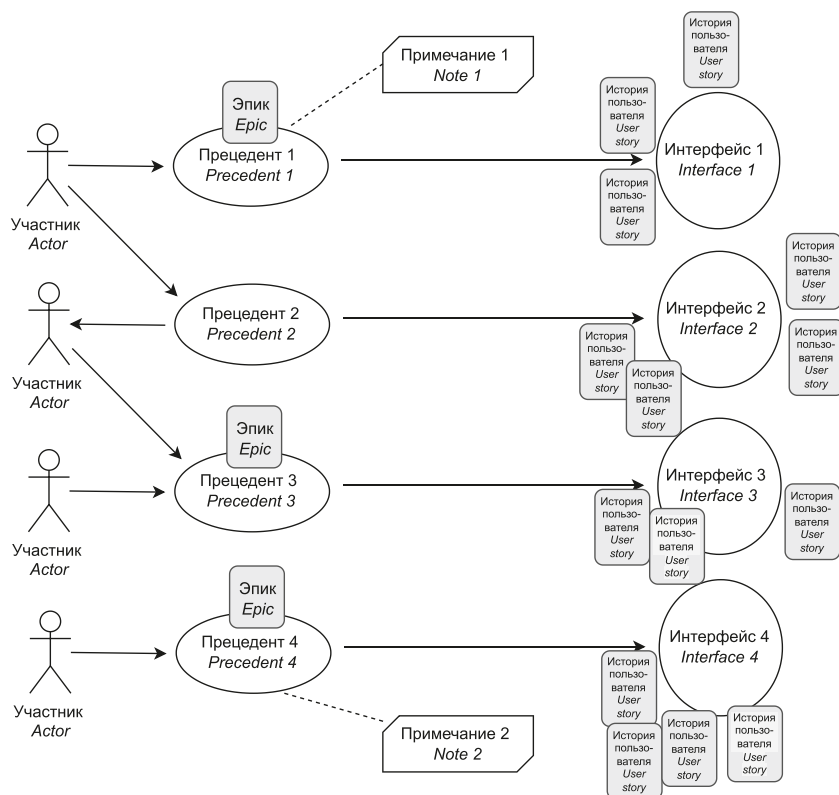


Рис. 3. Модель формирования списка задач на основе UML-диаграммы прецедента

Fig. 3. A model for generating a task list based on a UML precedent diagram

Основным преимуществом данной модели являлось то, что хаотичный список задач был разделен и структурирован в группы (*Epic*). Кроме того, это решение помогало визуализировать этапы реализации новых функций системы. Выделив в работе системы основные верхнеуровневые функции, а затем декомпозировав их на более мелкие единицы, владелец продукта получает полное представление о ходе процесса разработки.

До составления данной модели в проекте разработки ПО отсутствовала структура требований, именно поэтому никто из участников процесса не подозревал о необходимости доработки функциональности.

Созданная универсальная модель управления процессом разработки ПО телекоммуникационной системы основана на применении языка UML. Основной задачей

при построении модели было графическое представление проекта, понятного участникам команды, отвечающим как за техническую, так и за бизнес-составляющую процесса разработки ПО.

Для того чтобы упростить и стандартизировать построение моделей архитектуры будущего приложения, был создан унифицированный язык программирования – UML (Unified Modelling Language). С помощью UML-языка возможно не только описывать и визуализировать архитектуру приложения, но и конструировать и документировать иные артефакты ИС.

Язык UML обладает рядом преимуществ, обуславливающих его популярность. Во-первых, UML дает возможность познакомиться с задачей с разных ее сторон и изучить детали реализации. Во-вторых,

синтаксис UML довольно простой, что позволяет достаточно быстро освоить его для полноценного использования в работе. В-третьих, диаграммы, построенные на языке UML, являются простыми для чтения. Поверхностного ознакомления с синтаксисом языка достаточно для освоения навыка чтения UML-диаграмм. В-четвертых, в UML существует порядка 15 видов диаграмм, что позволяет применять его в построении диаграмм для систем различной сложности и бизнес-областей.

Учитывая его гибкость, а именно совмещение с основной частью языков разработки, язык UML находит свое применение не только на этапе проектирования ПО. Такое решение можно назвать универсальным, так как оно подходит как для проектов, использующих традиционные методы разработки, так и для проектов, построенных с применением гибких методологий.

Сопоставив результат использования UML-диаграммы в качестве инструмента управления разработкой, можно сказать, что диаграммы UML позволяют не только визуализировать архитектуру системы на этапе ее построения, но и продумать требования и обсудить недостатки с коллегами и заказчиком. Диаграмма прецедентов довольно проста для понимания и подробно отражает состояние процесса разработки системы. Для заказчика такая модель является хорошим решением для понимания сути процесса разработки ПО.

По мере увеличения функциональности системы вносились и изменения в диаграмму прецедентов. Немаловажной задачей в данном случае являлась поддержка актуальности диаграммы. После каждого этапа сбора требований владелец продукта должен был доносить информацию до архитекторов, а те, в свою очередь, должны были документировать все изменения в системе и вносить изменения в диаграмму.

Главным преимуществом использования UML оказалась визуализация процесса

разработки. Такой подход помог избавиться от хаотичного линейного списка задач и структурировать все требования, основываясь на бизнес-процессах, которые должна реализовывать система.

Стоит отметить, что использование диаграммы прецедентов в качестве инструмента управления разработкой помогло обнаружить недостатки в архитектуре системы, а также построить полную картину хода разработки.

Учитывая тот факт, что язык UML является доступным для понимания, построенная диаграмма была понятной всем участникам команды, включая заказчика, что оказало позитивное влияние на ход разработки ПО и дало заказчику четкое представление о состоянии проекта.

Заключение

Разработка программного обеспечения является достаточно сложным процессом, требующим большого количества ресурсов, не только денежных, но и временных, и трудовых. Повышенный спрос на разработку программного обеспечения, продиктованный цифровой трансформацией экономики, явился той отправной точкой, которая запустила процесс популяризации гибких методологий управления проектами во всех сферах экономической деятельности. Как справедливо было отмечено ранее, имеющиеся в настоящее время гибкие методологии управления проектами не являются унифицированными, что оказывает существенное влияние на их практическое применение в различных сферах экономики. Проведенное исследование позволило сформулировать основные критерии унификации гибких методологий и провести тестирование унифицированной модели на примере разработки программного обеспечения в телекоммуникационной компании.

В работе была описана и учтена специфика этапов внедрения гибких методоло-

гий в практику управления разработкой ПО в рамках эксперимента над одной из команд разработчиков телекоммуникационной компании ООО «ДОЙЧЕ ТЕЛЕКОМ АЙТИ РУС».

После внесения изменений в процесс управления разработкой ПО произошла трансформация управленческой модели, основанной на применении Kanban-методики (см. рис. 2). В частности, произошло упрощение фаз разработки, что

повлекло за собой высвобождение временных, трудовых и денежных ресурсов. Полученный усовершенствованный процесс управления разработкой ПО может выступать основой для модернизации и унификации всей системы. Полученные результаты позволили определить, что тестируемая управленческая модель может быть применена не только в телекоммуникационной, но и в других экономических сферах.

Список литературы

1. Абдалов М.С., Трубин А.Е., Нечаев А.М., Чаусов Д.Н. Оценка эффективности применения технологий моб-программирования в управлении IT-проектами // Современная конкуренция. 2023. Т. 17. № 4. С. 80–89. DOI: 10.37791/2687-0649-2023-17-4-80-89.
2. Анисимов А.Ю., Токмакова Е.Н., Трубин А.Е. Компаративный анализ гибких методологий разработки программного обеспечения в условиях современных высококонкурентных рынков // Современная конкуренция. 2024. Т. 18. № 5. С. 111–123. DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-5-111-123.
3. Богданов А.Е., Давлеткиреева Л.З. Применимость методологии Kanban для управления небольшими IT-проектами с мелкими командами разработчиков // Глобальная экономика в XXI веке: роль биотехнологий и цифровых технологий: сборник научных статей. – М., 2020. С. 24–28.
4. Васильева А.Д., Буторин А., Котегова Л. Технология управления проектами на основе методологии Agile // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2021. № 1-2. С. 118–124.
5. Гришаева И.Н., Вайтекунайте П.Ю. Использование гибких моделей управления командами IT-проектов // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики: материалы X Международной научно-практической конференции. – Красноярск, 2021. С. 250–254. DOI: 10.53374/9785864338810_25.
6. Козлов С.В., Иванова М.В. Основные принципы применения технологии экстремального программирования при разработке программного обеспечения // Современное состояние и перспективы развития науки и образования: сборник научных трудов. – Анапа, 2021. С. 196–205.
7. Коломыцева А.О., Белоусов В. Современные технологии управления проектами информатизации на основе методологий Agile-Scrum и Waterfall // Новое в экономической кибернетике. 2017. № 4. С. 106–118.
8. Метельская Ю.Н., Шафранович П.С., Кашникова И.В. Использование Scrum, Kanban в проектах гибкой разработки программного обеспечения для различных сфер деятельности организаций // Роль и место инноваций в сфере агропромышленного комплекса: материалы Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. – Курск, 2020. С. 419–423.
9. Онокой Л.С. Гибкие подходы к разработке программного обеспечения: эволюция и перспективы развития // Качество. Инновации. Образование. 2021. № 1 (171). С. 57–67. DOI: 10.31145/1999-513x-2021-1-56-66.
10. Раубецкий А.В. Технология управления проектами и проектными командами на основе методологии гибкого управления проектами Agile // Научные исследования в современном мире: опыт, проблемы и перспективы развития: сборник научных статей. – Уфа, 2023. С. 57–66.
11. Родина М.А. Экстремальное программирование (XP): подходы и опыт «гибкого» внедрения в современных компаниях // Взгляд молодых ученых на проблемы устойчивого развития: сборник научных статей. 2019. Т. 8. С. 142–148.
12. Торосян Е.К., Тюлькина А.С. Критерии выбора методологии управления IT-проектами // Петербургский экономический журнал. 2020. № 1. С. 99–108. DOI: 10.25631/PEJ.2020.1.99.10.

13. Ямщикова А. Е., Никульников Н. В. Гибкая разработка, или инновационные технологии управления проектами на основе Agile // Вопросы экономических наук. 2022. № 1 (113). С. 54–57.
14. Cohen E. The Definitive Guide to Project Management Methodologies // Workamajig. URL: <https://www.workamajig.com/blog/project-management-methodologies> (дата обращения: 29.10.2024).

Сведения об авторах

Анисимов Александр Юрьевич, ORCID 0000-0002-8113-4523, канд. экон. наук, доцент, заместитель директора по учебно-методической работе факультета информационных технологий, доцент кафедры информационного менеджмента им. профессора В. В. Дика, Университет «Синергия», Москва, Россия, anisimov_au@mail.ru

Трубин Александр Евгеньевич, ORCID 0000-0002-7189-5679, канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой цифровой экономики, Университет «Синергия», Москва, Россия, niburt@yandex.ru

Токмакова Елена Николаевна, ORCID 0000-0001-9963-2726, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры цифровой экономики, Университет «Синергия», Москва, Россия, e_tokmakova@mail.ru

Филимонова Елена Викторовна, ORCID 0000-0002-9791-7610, канд. пед. наук, доцент, кафедра цифровой экономики, Университет «Синергия», Москва, Россия, elena-gamilton@mail.ru

Статья поступила 05.11.2024, рассмотрена 19.11.2024, принята 05.12.2024

References

1. Abdalov M., Trubin A., Nechaev A., Chaurov D. Performance Evaluation of Application Mob Programming Technologies in IT Project Management. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2023, vol.17, no.4, pp.80-89 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0649-2023-17-4-80-89.
2. Anisimov A., Tokmakova E., Trubin A. Comparative Analysis of Flexible Software Development Methodologies in Modern Highly Competitive Markets. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2024, vol.18, no.5, pp.111-123 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-5-111-123.
3. Bogdanov A.E., Davletkireeva L.Z. *Primenimost' metodologii Kanban dlya upravleniya nebol'shimi IT-proektami s melkimi komandami razrabotchikov* [Applicability of the Kanban methodology for managing small IT projects with small development teams]. *Global'naya ekonomika v XXI veke: rol' biotekhnologii i tsifrovyykh tekhnologii: sbornik nauchnykh statei* [Global Economy in the 21st Century: The Role of Biotechnologies and Digital Technologies: Collection of Scientific Articles]. Moscow, 2020, pp.24-28.
4. Vasilyeva A.D., Butorin A., Kotegova L. Project management technology based on the Agile methodology. *Vestnik Altaiskoi akademii ekonomiki i prava*, 2021, no.1-2, pp.118-124 (in Russian).
5. Grishaeva I.N., Vaitekunaite P.Yu. Using flexible models of IT-project team management. *Upravlenie chelovecheskimi resursami – osnova razvitiya innovatsionnoi ekonomiki: materialy X Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii* [Human Resource Management – The Basis for the Development of an Innovative Economy: Materials of the X International Scientific and Practical Conference]. Krasnoyarsk, 2021, pp.250-254 (in Russian). DOI: 10.53374/9785864338810_25.
6. Kozlov S.V., Ivanova M.V. *Osnovnye printsipy primeneniya tekhnologii ekstremal'nogo programmirovaniya pri razrabotke programmnogo obespecheniya* [Basic principles of using Extreme Programming technology in software development]. *Sovremennoe sostoyaniye i perspektivy razvitiya nauki i obrazovaniya: sbornik nauchnykh trudov* [Current state and prospects for the development of science and education, collection of scientific papers]. Anapa, 2021, pp.196-205.
7. Kolomyshcheva A.O., Belousov V.V. Modern technologies and management of informatization projects based on methodologies Agile-Scrum and Waterfall. *Novoe v ekonomicheskoi kibernetike*, 2017, no.4, pp.106-118 (in Russian).

8. Metelskaya Yu.N., Shafranovich P.S., Kashnikova I.V. *Ispol'zovanie Scrum, Kanban v proektakh gibkoi razrabotki programmogo obespecheniya dlya razlichnykh sfer deyatel'nosti organizatsii* [The use of Scrum, Kanban in flexible software development projects for various areas of activity of organizations]. *Rol' i mesto innovatsii v sfere agropromyshlennogo kompleksa: materialy Vserossiiskoi (natsional'noi) nauchno-prakticheskoi konferentsii* [The role and Place of Innovation in the Field of Agro-industrial Complex: Materials of the All-Russian (National) Scientific and Practical Conference]. Kursk, 2020, pp.419-423.
9. Onokoy L.S. Flexible approaches to the development of software: Evolution and prospects of development. *Kachestvo. Innovatsii. Obrazovanie*=Quality. Innovation. Education, 2021, no.1(171), pp.56-66 (in Russian). DOI: 10.31145/1999-513x-2021-1-56-66.
10. Raubetsky A.V. Project and project team management technology based on agile project management methodology. *Nauchnye issledovaniya v sovremennom mire: opyt, problemy i perspektivy razvitiya: sbornik nauchnykh statei* [Scientific Research in the Modern World: Experience, Problems and Development Prospects: Collection of Scientific Articles]. Ufa, 2023, pp.57-66 (in Russian).
11. Rodina M.A., Mukhin K.Yu. Extreme Programming (XP): Approaches and best practices of "Agile" implementing to modern companies. View of Young Scientists on the Problems of Sustainable Development: Collection of Scientific Articles. 2019, vol.8, pp.142-148 (in Russian).
12. Torosyan E.K., Tyulkina A.S. Selection criteria for IT project management. *Peterburgskii ekonomicheskii zhurnal*=St. Petersburg Economic Journal, 2020, no.1, pp.99-108 (in Russian). DOI: 10.25631/PEJ.2020.1.99.10.
13. Yamshchikova A.E., Nikulnikov N.V. *Gibkaya razrabotka, ili innovatsionnye tekhnologii upravleniya proektami na osnove Agile* [Flexible development, or innovative project management technologies based on Agile]. *Voprosy ekonomicheskikh nauk*, 2022, no.1(113), pp.54-57.
14. Cohen E. The Definitive Guide to Project Management Methodologies. Workamajig. Available at: <https://www.workamajig.com/blog/project-management-methodologies> (accessed 29.10.2024).

About the authors

Alexander Yu. Anisimov, ORCID 0000-0002-8113-4523, Cand. Sci. (Econ.), Assistant Professor, Deputy Director for Educational and Methodological Work of Information Technologies Faculty, Information Management Department named after Professor V. V. Dick, Synergy University, Moscow, Russia, anisimov_au@mail.ru

Alexander E. Trubin, ORCID 0000-0002-7189-5679, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Director of Digital Economy Department, Synergy University, Moscow, Russia, niburt@yandex.ru

Elena N. Tokmakova, ORCID 0000-0001-9963-2726, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Digital Economy Department, Synergy University, Moscow, Russia, e_tokmakova@mail.ru

Elena V. Filimonova, ORCID 0000-0002-9791-7610, Cand. Sci. (Ped.), Associate Professor, Digital Economy Department, Synergy University, Moscow, Russia, elena-gamilton@mail.ru

Received 05.11.2024, reviewed 19.11.2024, accepted 05.12.2024

DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-6-51-67

Институт корпоративных традиций в управлении российской компанией

О.В. Осипенко^{1*}

¹Университет «Синергия», Москва, Россия

*Rincon-msk@yandex.ru

Аннотация. Данная статья посвящена комплексному исследованию феномена «корпоративные традиции», который приобретает всё большее значение в практике арбитражных судов и становится важным инструментом корпоративного управления. Корпоративные традиции рассматриваются как совокупность сложившихся в корпоративной практике негласных правил и алгоритмов принятия решений, которые, несмотря на отсутствие их прямого закрепления в российском законодательстве, активно используются в процессе урегулирования корпоративных споров и регулирования управленческих отношений. Автор предпринимает попытку системного анализа данного феномена, отвечая на целый ряд исследовательских вопросов, включая определение сегментов корпоративного управления, где традиции оказываются наиболее значимыми. Особое внимание уделено изучению роли корпоративных традиций в стратегии и тактике разрешения конфликтов, в том числе при противостоянии интересам оппонентов. В статье анализируются социально-регуляторные особенности корпоративных традиций, их место в системе корпоративных институтов России и возможности применения в рамках внесудебных процедур. Исследование также касается проблем взаимодействия корпоративных традиций с такими принципами гражданского права, как добросовестность, разумность и свобода договора, что позволяет выявить правовые аспекты их применения в различных контекстах. Автор акцентирует внимание на ключевых сегментах корпоративного управления, где традиции играют особую роль: это процессы распределения ресурсов, заключение ключевых сделок, принятие управленческих решений и регулирование корпоративного поведения участников. Важным аспектом исследования является анализ судебной практики, в которой корпоративные традиции выступают дополнительным аргументом в толковании норм права, а также исследование эстоппеля как инструмента стабилизации управленческих процессов. Работа демонстрирует прикладной потенциал корпоративных традиций, подчеркивая их значимость для повышения устойчивости договорных отношений, регулирования внутренней корпоративной среды и управления конфликтами. Статья открывает перспективы для дальнейших исследований, таких как изучение роли традиций в конкурентоспособности организаций, разработка методов управления корпоративной культурой и анализ их влияния на стратегическое развитие компаний.

Ключевые слова: корпоративное управление, органы управления, участник компании, корпоративная практика, корпоративные институты, корпоративные традиции, конфликт, корпоративный спор, свобода договора, эстоппель, добросовестность, разумность

Для цитирования: Осипенко О.В. Институт корпоративных традиций в управлении российской компанией // Современная конкуренция. 2024. Т. 18. № 6. С. 51–67. DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-6-51-67

The Institute of Corporate Traditions in the Management of a Russian Company

O. Osipenko^{1*}

¹*Synergy University, Moscow, Russia*

^{*}*Rincon-msk@yandex.ru*

Abstract. The article is devoted to the study of the institution of “corporate traditions” – a set of rules that is increasingly actively used by arbitration courts, which are not explicitly provided for by Russian legislation, but appeal to the actually formed algorithms for making decisions on the management of a company. The author attempted to find answers to the following questions. In which segments of company management is the role of corporate traditions most significant, which can be relied upon when building a strategy and tactics for confronting an opponent during a conflict? What are the social and regulatory features of this phenomenon? What place does it occupy in the system of domestic corporate governance institutions? Can it be applied by investors and members of management bodies “out of court”? The article examines corporate traditions of management of Russian companies, evaluates the use of corporate traditions in an out-of-court context, and considers the social and regulatory features of corporate traditions. The key segments in which corporate traditions play an important role are identified: distribution relations, key transactions, decision-making procedures, corporate behavior of participants in management relations. The study also emphasizes the role of estoppel in corporate governance.

Keywords: corporate governance, management bodies, company participant, corporate practice, corporate institutions, corporate traditions, conflict, corporate dispute, freedom of contract, estoppel, good faith, reasonableness

For citation: Osipenko O. The Institute of Corporate Traditions in the Management of a Russian Company. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2024, vol.18, no.6, pp.51-67 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-6-51-67

Введение

Корпоративные конфликты возникают из-за сложности юридических механизмов и конкурентного характера корпоративных отношений. Они требуют применения эффективных стратегий управления и разрешения конфликтов. Анализ социально-экономических и психологических паттернов конфликтов является ключевым для успешного стратегического управления и решения внутрикорпоративных проблем.

Корпоративные конфликты возникают из-за сложности юридических механизмов и конкурентного характера корпоративных

отношений. Они требуют применения эффективных стратегий управления и разрешения конфликтов. Анализ социально-экономических и психологических паттернов конфликтов является ключевым для успешного стратегического управления и решения внутрикорпоративных проблем.

Исследование корпоративных традиций в рамках судебных споров открывает новые возможности для улучшения корпоративного управления, повышения конкурентоспособности и разрешения конфликтов, что имеет непосредственное значение для стратегического менеджмента и конфликтологии.

Анализ актуальной арбитражной практики рассмотрения корпоративных споров выявляет парадокс всё более активного применения составами судов правил, явным образом не предусмотренных российским законодательством, а апеллирующих, скорее, к фактически сформировавшимся алгоритмам руководства компанией или холдинга в целом. Такого рода институциональный инструментарий, в судебных актах обычно обозначаемый словосочетаниями «сложилась практика», «обычная практика» и тому подобными, можно определить как «корпоративные традиции». В лингвистическом плане оборот «корпоративные традиции» новацией, разумеется, не является, в том числе и в институциональном аспекте. Его активно применяют, в частности, авторы отраслевых соглашений и отраслевых тарифных соглашений. Так, например, в своде задач профсоюзов «Отраслевого соглашения по организациям железнодорожного транспорта на 2023–2025 годы» (п. 5.12.4.) находим следующую позицию: «Оказывает содействие Работодателю в проведении работы по формированию и развитию корпоративных традиций, а также разъясняет Работникам важность приверженности им».

Подчеркнем, речь не идет об управленческих технологиях, располагающихся в регуляторных границах поименованного текстом закона феномена «обычаи делового оборота», типичных для отрасли, подотрасли или региона экономики страны¹. Имеются в виду традиции принятия разного рода значимых решений на микроуровне народного хозяйства – данного конкретного хозяйственного общества или группы связанных компаний.

¹ Согласно п. 1 ст. 5 ГК РФ «обычаем признается сложившееся и широко применяемое в какой-либо области предпринимательской или иной деятельности, не предусмотренное законодательством правило поведения, независимо от того, зафиксировано ли оно в каком-либо документе».

В каких сегментах управления компанией наиболее весома роль корпоративных традиций – фактического положения дел, на которое в отсутствие применимых норм права или источников внутрифирменного регулирования (устав, внутренние документы) как на институциональный ориентир, судя по ключевым мотивировочным фрагментам судебных актов, можно полагаться при построении стратегии и тактики противостояния оппоненту в ходе конфликта? Каковы социально-регуляторные особенности данного феномена? Какое место он занимает в системе институтов отечественного корпоративного управления? Можно ли его применять инвесторам и членам органов управления «во внесудебном порядке»? Нижеследующий материал – попытка найти ответы на эти и содержательно связанные с ними вопросы.

Исследование понятия «корпоративная традиция» в контексте судебных практик по корпоративным спорам является важным аспектом анализа для теорий конкуренции [1], стратегического менеджмента [2] и конфликтологии [3]. Рассмотрение таких традиций в рамках юридических процессов помогает выявить закономерности и инструменты разрешения корпоративных конфликтов, а также их влияние на развитие конкуренции и управление корпорациями [4, 5].

Работа С. Моррилла [6] исследует нюансы практики и стратегии, используемые руководителями корпораций для управления конфликтами внутри организаций. Это исследование важно, поскольку оно выделяет сложное взаимодействие между конфликтом и корпоративным управлением, подчеркивая роль руководителей в управлении спорами для поддержания организационной стабильности и достижения положительных результатов. Корпоративные конфликты могут дестабилизировать деятельность предприятий, что приводит к репутационному ущербу и снижению эффективности. Они также могут порождать

новые конфликты, влияя на личные и профессиональные отношения внутри организации. Исследование подчеркивает важность понимания динамики конфликта и возможности как конструктивного, так и деструктивного воздействия на бизнес-операции. В исследовании рассматриваются корпоративные традиции управления конфликтами среди топ-менеджеров крупных компаний. Показано, как механизмы управления конфликтами изменяются в зависимости от корпоративной среды. Подчеркивается важность согласования корпоративных традиций и иерархии для успешного разрешения конфликтов.

В работе С. Моррилла [7] рассматриваются нюансы подходов руководителей к управлению конфликтами в корпоративных условиях. Эта работа имеет решающее значение для понимания того, как стратегии управления конфликтами подстраиваются под уникальную динамику корпоративной среды, подчеркивая роль руководства в управлении и разрешении конфликтов. Такие черты личности, как доброжелательность и добросовестность, связаны с эффективным управлением конфликтами среди руководителей, в то время как высокий уровень невротизма, как правило, избегается. Хотя работа С. Моррилла сосредоточена на стратегиях руководителей, важно учитывать более широкий организационный контекст, в котором применяются эти стратегии. Управление конфликтами является не только обязанностью руководителей, но и включает в себя системный подход, который охватывает все организационные уровни. Этот целостный взгляд гарантирует эффективное управление конфликтами, способствуя здоровой организационной культуре и повышая общую производительность.

Исследование Риза, Кемпа и Дэвиса [8] изучает сложную динамику между корпоративной культурой и управлением конфликтами в добывающих отраслях, особенно

в перуанском контексте. Добывающий сектор в Перу характеризуется значительными социально-экологическими конфликтами, которые часто усугубляются культурными и операционными практиками вовлеченных компаний. Исследование подчеркивает важность понимания корпоративной культуры как механизма разрешения конфликтов и роли, которую она играет в формировании взаимодействия между компаниями и местными сообществами. Это понимание имеет решающее значение для разработки эффективных стратегий управления и смягчения конфликтов в добывающих отраслях. Целью работы является сбор знаний о том, как корпоративная культура в горнодобывающих компаниях влияет на то, насколько хорошо эти компании управляют конфликтами с местными сообществами. Исследовательский проект признал, что факторы, внешние по отношению к горнодобывающим компаниям, могут оказывать значительное влияние на успех усилий по управлению конфликтами; однако проект начался с рабочего предположения, что культура внутри компании также играет существенную роль. Проект стремился проверить это предположение, определив некоторые общие уроки, которые могут быть полезны для горнодобывающих и других добывающих компаний.

Целью исследования [9] является изучение возникновения конфликтов в семейном бизнесе, в частности, с упором на их влияние на поведение основателей и организационную культуру. Исследование, проведенное в Боснии и Герцеговине, использует качественную методологию для получения глубокого понимания конфликтов в семейном бизнесе. Исследование использует полуструктурированные интервью в качестве основного инструмента сбора данных, взаимодействуя с 5 основателями и 12 преемниками в различных семейных предприятиях. Основные выводы данного исследования включают наблюдение, что

разногласия, основанные на задачах или процессах, которые обычно возникают между членами семьи, могут выступать в качестве катализаторов для переоценки основателями своего поведения, потенциально влияя на формирование организационной культуры. Семейные предприятия часто сталкиваются с уникальными конфликтами из-за совпадения семейных и деловых ролей, которые могут усугубляться культурным разнообразием. Эффективное управление этими конфликтами имеет решающее значение для устойчивости и успеха семейных предприятий. Исследование подчеркивает важность развития культуры открытого общения, критического мышления и уважения в семейных фирмах. Такая культура может играть значительную роль в снижении конфликтов в отношениях и помогать в достижении конструктивных решений. Кроме того, исследование показывает, что особенности организационной культуры в семейном бизнесе могут играть важную роль в эффективном управлении конфликтами. Это исследование подчеркивает сложность семейных отношений в деловой среде и подчеркивает необходимость изучения этой динамики с разных сторон. Учитывая преобладание членов семьи на ключевых должностях в семейных фирмах, исследование проливает свет на важность решения проблем разнообразия и конфликтов между членами семьи, учитывая их долгосрочные последствия для культуры и будущего этих фирм. Концепция корпоративной традиции представляет собой комплексный феномен, который находится на стыке нескольких научных дисциплин и имеет принципиальное значение для понимания внутренних механизмов организационного развития и разрешения корпоративных конфликтов.

В статье [10] анализируются конфликты, возникающие при реализации мегапроектов, и предлагаются стратегии их разрешения через корпоративные традиции. Проекты обычно включают в себя объеди-

нение нескольких партнеров для формирования временной проектной организации, которая управляет выполнением проекта. Партнеры начинают свои отношения с возвышенными стремлениями к сотрудничеству, но по мере того, как они проходят через различные фазы проекта и испытывают трения, особенно связанные с культурными столкновениями, их благородные стремления уступают место медленному, если не полномасштабному кризису. Это, в свою очередь, создает потерю взаимоотношений и скомпрометированное выполнение. Таким образом, возникает вопрос: как партнеры по проекту могут управлять интеграцией различных корпоративных культур и рабочих процессов для получения наиболее эффективных и действенных результатов? В мегапроектах согласование традиций партнеров является ключевым для предотвращения кризисов. Исследование подчеркивает, как культурные столкновения могут приводить к кризисам, влияя на выполнение проекта и динамику отношений между партнерами.

Методологическим основанием работы является интеграция подходов из теории стратегического менеджмента, социологии организаций, конфликтологии и юриспруденции.

Ключевая научная цель исследования – это концептуализация понятия «корпоративная традиция» как социально-правового и организационного феномена через идентификацию структурных элементов корпоративных традиций.

Корпоративные традиции: судебная эмпирика в поисках зон институциональной активности

Исследование релевантных арбитражных актов приводит к выводу о том, что институт корпоративных традиций мобилизуется составами судов при рассмотрении далеко не всех категорий дел по корпоративным

спорам, опорное определение которых есть в п. 1 ст. 225.1 АПК РФ¹.

Как представляется, наиболее востребован он в следующих взаимосвязанных и (поэтому и не только) нестрого аналитически вычленяемых сегментах *регуляторного обеспечения* подготовки, принятия и контроля исполнения управленческих решений в хозяйственном обществе:

- (1) распределительные отношения;
- (2) ключевые сделки компании;
- (3) процедурные аспекты принятия решений общим собранием участников (акционеров и совета директоров);
- (4) корпоративное поведение участника управленческих (корпоративно-правовых) отношений (инвестор, член органа управления, топ-менеджер).

Обратимся к эмпирике.

Распределительные отношения

Рассматриваются в исках о возмещении убытков директорами компаний, о признании недействительными решений, касающихся правопритязаний участников хозяйственных обществ на чистую прибыль, а также должностных окладов и бонусов членов исполнительных органов и иных работников аппарата управления компании, о применении мер субсидиарной ответственности бенефициара.

Были рассмотрены и проанализированы следующие решения:

- Пункт 18 постановления Пленума ВС РФ от 21 декабря 2017 года №53 «О некоторых вопросах, связанных с привлечением контролирующих должника лиц к ответственности при банкротстве»:

«Контролирующее должника лицо не подлежит привлечению к субсидиарной ответственности в случае, когда его действия (бездействие), повлекшие не-

гативные последствия на стороне должника, *не выходили за пределы обычного делового риска* и не были направлены на нарушение прав и законных интересов гражданско-правового сообщества, объединяющего всех кредиторов /.../. При рассмотрении споров о привлечении контролирующих лиц к субсидиарной ответственности *данным правилом о защите делового решения* следует руководствоваться *с учетом сложившейся практики его применения в корпоративных отношениях*, если иное не вытекает из существа законодательного регулирования в сфере несостоятельности».

- Постановление Одиннадцатого арбитражного апелляционного суда от 21 декабря 2023 года по делу № А65-21905/2022:

«С самого начала деятельности организации А. получал дивиденды только „неофициально“, так согласно свидетельских показаний /.../ „дивиденды начислялись и выплачивались в соответствии с принятыми решениями А. и Ш. По просьбе А. выплата дивидендов А. осуществлялась ежемесячно путем выплаты заработной платы его супруге А., которая приказом была оформлена в ООО “С.” на должность консультанта /.../».

«В системной связи представленных доказательств, в том числе пояснений представителя истца о наличии устной договоренности о повышении заработной платы до 62 400 рублей, возникшему корпоративному конфликту, суд первой инстанции указал, что критически относится к доводам истца о несогласовании указанных действий (размер заработной платы) с участником общества А., в связи с чем в удовлетворении иска в этой части отказал. Суд первой инстанции также указал, что *на протяжении длительного времени корпоративные решения участниками общества не оформлялись и не фиксировались*,

¹ «По спорам, связанным с созданием юридического лица, управлением им или участием в юридическом лице, являющемся коммерческой организацией».

что, тем не менее, позволяло вести продуктивную хозяйственную деятельность вплоть до возникновения корпоративного конфликта».

- Определение ВС РФ от 7 октября 2024 года по делу № А41-91591/2022:

«В обоснование требований по настоящему иску Общество указало, что за период исполнения обязанностей директора К. причинила убытки юридическому лицу путем выплаты заработной платы в завышенном размере (14 298 447 рублей 09 копеек) и материальной помощи (707 000 рублей)». «...Суды отказали в удовлетворении требований, придя к выводу об отсутствии необходимой совокупности условий для привлечения ответчика к гражданско-правовой ответственности в виде взыскания убытков. Судебные инстанции исходили из того, что /.../ оклад (тариф) всем **членам Совета Директоров, а именно трем иным участникам и К.** определен в одинаковом размере /.../ заработная плата ответчика **не превышала размер выплат иным работникам, одновременно являющимся участниками Общества**».

- Постановление Арбитражного суда Московского округа от 1 декабря 2022 года по делу № А40-228983/2021:

«...Учитывая, что П., П., В. являются сотрудниками Общества, состоящими с ответчиком в трудовых отношениях, суды первой и апелляционной инстанций пришли к выводу, что издание спорных приказов не нарушает права заявителя, так как вопросы о премировании сотрудников находятся в компетенции единоличного исполнительного органа Общества. Суды также отметили, что премирование сотрудников **является обычной практикой** для ООО „М.“, при этом материалами дела подтверждается, что премировались за достигнутые результаты не только названные лица, но и иные сотрудники общества. Кроме того, **ранее,**

в период, когда истец являлся штатным сотрудником Общества, он также получал премии за достигнутые результаты и такие же премии получал его родной брат. Более того, истец, являясь ранее генеральным директором ООО „М.“, подписывал в качестве генерального директора аналогичные приказы о премировании сотрудников за достигнутые результаты».

Приведенные судебные акты, как мы полагаем, обнаруживают неожиданные на первый взгляд нюансы судебной оценки причудливой диалектики формально-юридического и фактического в разрезе мотивировочного акцента на регуляторную устойчивость («корпоративную традиционность») реально работающего в компании распределительного механизма, притом что он не нарушает прав и охраняемых законом интересов участников корпоративно-управленских отношений.

Так, оказывается не слишком важным в правоприменительном отношении то, что в силу буквы закона и известных канонів руководства бизнесом чистая прибыль должна распределяться через фонд дивидендов: если *фактически все участники ранее* практиковали «нехрестоматийные» алгоритмы мобилизации части прибыли через «большие зарплаты» (премии, бонусы) или посредством получения «несимволических» процентов от внутрикорпоративных займов, претензии к одному из них расцениваются как лишённые оснований. Судом признано, что ответчик незаконно занимал пост генерального директора, и вновь неожиданные выводы суда: не критично, его доходы не являются убытками, ведь он реально руководил компанией продолжительное время. Плохо, что корпоративные решения, в том числе по дивидендам, зарплатам и бонусам, не оформлялись, первые участники и вовсе получали «неофициально», тем не менее, компания длительное время эффективно функционировала, косвенный

иск к руководителю отклоняется. В оценке справедливости зарплаты единоличного исполнительного органа (при отсутствии надлежаще оформленных решений собрания участников или совета директоров) в качестве применяемых арбитражной практикой критериев возникают даже такие сложившиеся в компании представления о ее «нечрезмерности», как бонусы членов наблюдательного совета или зарплата предшественника генерального директора.

Ключевые транзакции компании

Рассматриваются в исках о признании сделки недействительной, оспаривание решений представительных органов управления хозяйственного общества об одобрении сделки.

Были рассмотрены и проанализированы следующие решения:

- Пункт 9 постановления Пленума ВС РФ от 26 июня 2018 года № 27 «Об оспаривании крупных сделок и сделок, в совершении которых имеется заинтересованность»:

«Для квалификации сделки как крупной необходимо одновременное наличие у сделки на момент ее совершения двух признаков /.../ 1) количественного (стоимостного) /.../; 2) качественного: сделка выходит за *пределы обычной хозяйственной деятельности*, т.е. совершение сделки приведет к прекращению деятельности общества или изменению ее вида либо существенному изменению ее масштабов /.../. *Любая сделка общества считается совершенной в пределах обычной хозяйственной деятельности, пока не доказано иное* /.../».

- Решение Арбитражного суда Московского округа 6 мая 2022 года по делу № А40-179314/2021:

Компания заявила иск против бывшего единоличного исполнительного органа «о взыскании убытков в размере 8 215 722,95 рублей за снятие с корпоративных карт общества /.../ денежных средств».

«Согласно заключению о результатах проведения ревизионной проверки ревизором сделан однозначный вывод о том, что *корпоративными банковскими картами З. пользовалась самостоятельно, по своему усмотрению и в своих личных целях, приобретая ювелирные изделия, взрослую и детскую одежду, продукты питания, алкогольную продукцию т.д., на общую сумму 8 215 722 руб. 95 коп.* Ссылаясь на то, что денежные средства на корпоративных картах являются собственностью Общества и генеральный директор как работник должен этими средствами распоряжаться в соответствии с деятельностью общества добросовестно и разумно, однако З. денежные средства израсходованы на личные нужды, истец обратился в суд с указанным выше требованием». **В иске отказано.** Позиция суда. «Суды приняли во внимание возражения ответчика, не опровергнутые истцом, согласно которым *корпоративные карты компании хранились в сейфе Общества; карту использовали как генеральный директор, так и акционеры и ключевые сотрудники общества, после чего предоставляли авансовые отчеты об израсходованных денежных средствах в бухгалтерию общества; в компании осуществлялись покупки как через расчетный счет, так и по карте организации; денежные средства с корпоративных карт расходовались регулярно на различные цели: оплата командировочных расходов, организация встреч потенциальных контрагентов, корпоративные мероприятия, в том числе выездные и т.д. ...*».

- Определение ВС РФ от 30 ноября 2022 года по делу № А10-2387/2021:

«По делу установлено, что Положение о закупках утверждено не общим собранием участников общества, а директором /.../, что *нарушает требования статьи*

2 Федерального закона от 18.07.2011 № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» [...]. Вместе с тем, отклоняя иск, суды исходили из того, что в ходе судебного разбирательства не установлено нарушение прав и законных интересов общества или участника общества (истец) Положением о закупках и наступление каких-либо неблагоприятных для них последствий. Напротив, в период действия Положения о закупках обществом заключен ряд договоров лизинга. Доказательств того, что указанные сделки оспорены по основаниям того, что заключены на основании Положения о закупках, которое не утверждено общим собранием участников общества, в дело не представлено. Отметим, что **в обществе сложилась практика утверждения Положения о закупках директором**, общие собрания участников по данному вопросу ранее не проводились, Положения о закупках в рамках Закона № 223-ФЗ общим собранием участников никогда не утверждались. При этом истец до смены директора аналогичные локальные акты не оспаривал».

- Определение СКЭС ВС РФ от 3 сентября 2024 года по делу № А40-265796/2022:

«...Сделка может быть признана крупной, даже если формально балансовая стоимость выбывших активов не превысила 25 процентов общей балансовой стоимости активов (количественный критерий), но отчужденный актив являлся ключевым для общества – его утрата не позволяет юридическому лицу вести свою деятельность или ее отдельные виды». «Вопреки выводам судов апелляционной и кассационной инстанции, то обстоятельство, что общество „А.“ ранее занималось производственной деятельностью, используя мощности завода по производству стеклянной тары [...] на праве аренды, не исключало воз-

можность ведения иных видов деятельности и, следовательно, само по себе не могло выступать поводом для того, чтобы не считать спорную сделку крупной. Таким образом, поскольку внесение недвижимого имущества общества „А.“ в уставный капитал общества „Д.“ **привело к утрате возможности ведения обществом „А.“ отдельного вида деятельности, связанного с эксплуатацией фитнес-центра**, и было произведено генеральным директором [...] без получения согласия 8 участников общества, в том числе без получения согласия мажоритарного участника, то доводы компании о крупности совершенной сделки заслуживают внимания и безосновательно отклонены судами апелляционной и кассационной инстанций».

Как видим, та же правоприменительная философия, закрепляющая регуляторный приоритет за «обычной практикой» принятия решений в компании, одновременно в известном смысле подвергает «дискриминации» формальные установления закона и вроде бы очевидную логику осуществления принципа разумности.

Что касается «качественного критерия» крупных сделок, то высшая судебная инстанция страны осенью 2024 году одобрила позицию, по существу усиливающую его роль в квалификации данной категории экстраординарных транзакций, как представляется, в еще большей мере приблизив его к институту корпоративных традиций (в данном случае феномен сложившейся практики интерпретируется как фактически реализуемая бизнес-модель хозяйственного общества).

Процедурные аспекты принятия решений и осуществления иных прав участников и членов органов управления

Рассматриваются в исках о признании решений общего собрания, совета

директоров и исполнительного органа недействительными, требования предоставления документов и иной информации, в том числе в ходе приема-передачи дел уволенным генеральным директором преемнику.

На наш взгляд, в этом институциональном сегменте внешнее «противостояние» формальных правил и корпоративных традиций выглядит менее драматично, чем в двух прокомментированных выше ситуациях (кейсах). Дело в том, что отечественное корпоративное право, будучи в целом весьма диспозитивным, наибольшей мерой регуляторной дискреции наделяет участников наших компаний именно в тематическом поле разного рода общих *процедурных стандартов и частных алгоритмов* подготовки и принятия и осуществления решений собрания, совета директоров и исполнительных органов. У последних, скажем, вообще практически полная свободы творчества. Совет директоров руководствуется весьма либеральным нормативно-правовым правилом, согласно которому «порядок созыва и проведения заседаний совета директоров (наблюдательного совета) общества определяется уставом общества или внутренним документом общества» (п. 1 ст. 68 Федерального закона «Об акционерных обществах»). Однако и в данном случае имеет место парадокс: многие компании, если угодно, уклоняются от детальной регламентации работы органа стратегического управления (совета), предпочитая нюансированному локальному нормативному акту компании, утвержденному общим собранием, «понятийные» алгоритмы, которые, предположительно, в случае корпоративного конфликта судом и регулятором не будут восприняты критически.

Были рассмотрены судебные решения:

- Пункт 111 постановления Пленума ВС РФ от 23 июня 2015 года № 25 «О применении судами некоторых положений раздела I части первой Гражданского кодекса Российской Федерации»:

«Общедоступным с учетом конкретных обстоятельств дела может быть признано размещение информации о принятом решении собрания на доске объявлений, в средствах массовой информации, сети „Интернет“, на официальном сайте соответствующего органа, если такие способы размещения **являются сложившейся практикой** доведения информации до участников данного гражданско-правового сообщества, а также ссылка в платежном документе, направленном непосредственно участнику, оспаривающему решение».
- Пункт 3 письма Банка России от 27 мая 2019 года № 28-4-1/2816 «О некоторых вопросах порядка применения законодательства Российской Федерации»:

«...Общество может включить в бюллетень для голосования ссылку на проекты документов, утверждаемых общим собранием акционеров, либо включить в бюллетень тексты таких документов. При этом, поскольку пункт /.../ Положения не устанавливает каких-либо требований к отображению в бюллетене для голосования ссылки на проект документа, утверждаемого общим собранием акционеров, такая ссылка может быть указана в бюллетене для голосования любым способом по усмотрению общества, исходя из **сложившейся в обществе практики подготовки и проведения общих собраний акционеров**. Такая ссылка должна быть понятной для всех акционеров общества и однозначно указывать на проекты утверждаемых документов /.../».
- Постановление Арбитражного суда Московского округа от 10 февраля 2023 года по делу № А40-187445/2021:

«Суд установил, что представленное в материалы дела Положение общества о коммерческой тайне /.../ содержит обширный перечень документов, касающийся практически всех аспектов

деятельности общества. Данное Положение утверждено приказом генерального директора /.../. Между тем /.../ активные судебные процессы между акционерами и ответчиком начались с 2020 года, в связи с чем суд пришел к выводу, что *Положение о коммерческой тайне ответчика было разработано и утверждено в условиях, когда уже существовал стойкий корпоративный конфликт между группами миноритарных и мажоритарных акционеров*. На основании изложенного суд пришел к выводу, что необоснованные требования ответчика в условиях корпоративного конфликта заведомо *лишают возможности миноритарных акционеров получить доступ к документам общества*».

- Постановление Арбитражного суда Московского округа от 23 марта 2023 года по делу № А41-10919/2022:

«С момента учреждения и на дату рассмотрения судом дела функции единоличного исполнительного органа АО „Р.“ исполняли два генеральных директора одновременно – Х. и Ч. Указанная структура корпоративного управления создана с целью соблюдения интересов двух акционеров на паритетных началах. Согласно ранее достигнутым договоренностям между двумя акционерами Ч. контролирует соблюдение интересов ООО „Ф.“, Х. контролирует соблюдение интересов ООО „Т.“. Таким образом, *с момента создания предполагалось, что один из директоров является исполнителем воли одного акционера в рамках полномочий исполнительного органа, а второй директор – другого*».

Корпоративное поведение участника управленческих отношений

Рассматривается в косвенных исках, исках о признании недействительной сделки, оспаривание решений органов управления, истребование в судебном порядке документов компании.

Полагаем, данная зона активности института корпоративных традиций весьма экспрессивно реализует себя, прежде всего и главным образом посредством обоснованной и достаточно масштабной эксплуатации составами арбитражных судов *правила (принципа) эстоппель*.

Согласно п. 5 ст. 166 ГК РФ «заявление о недействительности сделки не имеет правового значения, если ссылающееся на недействительность сделки лицо действует недобросовестно, в частности если его поведение после заключения сделки давало основание другим лицам полагаться на действительность сделки»¹.

В соответствии с нормой п. 3 ст. 432 ГК РФ «сторона, принявшая от другой стороны полное или частичное исполнение по договору либо иным образом подтвердившая действие договора, не вправе требовать признания этого договора незаключенным, если заявление такого требования с учетом конкретных обстоятельств будет противоречить принципу добросовестности».

Обзор судебной практики Верховного Суда Российской Федерации 2017 года №4, утвержденный Президиумом ВС РФ 15 ноября 2017 года (п. 3), предлагает следующее определение принципа эстоппель: «Правило, согласно которому сторона, подтвердившая каким-либо образом действие договора, не вправе ссылаться на незаключенность этого договора («эстоппель»). Данное правило вытекает из общих начал гражданского законодательства и является частным случаем проявления принципа

¹ «Сделанное в любой форме заявление о недействительности (ничтожности, оспоримости) сделки и о применении последствий недействительности сделки (требование, предъявленное в суд, возражение ответчика против иска и т. п.) не имеет правового значения, если ссылающееся на недействительность лицо действует недобросовестно, в частности, если его поведение после заключения сделки давало основание другим лицам полагаться на действительность сделки (пункт 5 статьи 166 ГК РФ)» (п. 70 постановления пленума ВС РФ от 23 июня 2015 года №25).

добросовестности, согласно которому при установлении, осуществлении и защите гражданских прав и при исполнении гражданских обязанностей участники гражданских правоотношений должны действовать добросовестно; никто не вправе извлекать преимущество из своего незаконного или недобросовестного поведения».

Как полагает судебная коллегия Восьмнадцатого арбитражного апелляционного суда¹, сущность правила эстоппель «состоит в том, чтобы воспрепятствовать получению преимущества и выгоды стороной, допускающей непоследовательность в поведении, в ущерб другой стороне, которая добросовестным образом положила на определенную юридическую ситуацию, созданную первой стороной – *venire contra factum proprium* (никто не может противоречить собственному предыдущему поведению)».

Понятие «эстоппель» (*estoppel*) указывает на то, что поведение стороны для оценки ее добросовестности нужно рассматривать во времени, в некоей хронологической протяженности, учитывая последовательность либо непоследовательность действий, возражений и заявлений этой стороны. Переменчивое поведение хоть и не является гражданским правонарушением, небезразлично праву, так как лицо, изменив выбранный ранее порядок поведения, получает преимущество по сравнению с теми лицами, которые следуют своему *предшествующему поведению* и отношению к юридическим фактам. А в силу п. 4 ст. 1 ГК РФ никто не вправе извлекать преимущество из своего незаконного или недобросовестного поведения.

¹ Постановление от 3 апреля 2024 года по делу № А76-38957/2021. См. также: решение Арбитражного суда города Москвы от 25 апреля 2024 года по делу № А40-282093, решение Арбитражного суда Хабаровского края от 2 августа 2024 года по делу № А73-5164/2023, постановление Пятнадцатого арбитражного апелляционного суда от 17 апреля 2024 года по делу № А32-53655/2022.

Для эстоппеля характерен анализ сложившейся ситуации и обоснованности действий лица, которое полагалось на заверения своего контрагента. При этом совершенно не важно, понимало ли лицо, что оно своими действиями вводит в заблуждение своего контрагента, а также сознавало ли оно возможные последствия своих действий.

В случае с эстоппелем значение имеют лишь фактические действия стороны, а не ее намерения. Главная задача принципа эстоппель состоит в том, чтобы воспрепятствовать стороне получить преимущества и выгоду как следствие своей непоследовательности в поведении в ущерб другой стороне, которая добросовестным образом положила на определенную юридическую ситуацию, созданную первой стороной».

Со своей стороны заметим, что некоторые участники корпоративных споров в защиту своей позиции порой выдвигают тезис о неприменимости правила эстоппель к корпоративно-управленческим отношениям, как это зафиксировано в Определении ВС РФ от 28 июля 2021 года по делу № А50-33850/2019: «В обоснование доводов жалобы заявитель указывает, что повышение заработной платы в действительности не было связано с индексацией, а являлось неразумным и экономически нецелесообразным решением для Общества. М. действовал при наличии конфликта личных интересов с интересами юридического лица, что является самостоятельным основанием для привлечения его к ответственности за причиненные Обществу убытки. /.../ В результате заключенных с нарушением установленного порядка дополнительных соглашений М. выплачена заработная плата в большем размере, чем установлено трудовым договором, что является для Общества убытками. Эстоппель в рассматриваемом случае неприменим, поскольку спорные правоотношения имеют корпоративный, а не договорной характер».

Однако суды их не поддерживают и в соответствующих случаях этим правилом пользуются, предпринимая ретроспективный анализ, основанный на *сравнении «традиционного поведения» стороны спора (обычно, истца) с его текущей точкой зрения по существу тех же или содержательно аналогичных обстоятельств.*

Институциональная природа феномена «корпоративные традиции»

Корпоративная традиция рассматривается как культурная основа, формирующая правовую практику в сфере корпоративного управления и выступающая в качестве системы сдержек и противовесов [11].

Сюда входят компетенции, ценности и знания фирмы, которые можно использовать для создания конкурентных преимуществ на рынке [12].

Институт корпоративных традиций, всё чаще интегрируемый в качестве критерия оценки законности и обоснованности спорных правоотношений составами арбитражных судов в мотивировочные фрагменты судебных актов по итогам рассмотрения споров, «связанных с созданием юридического лица, управлением им или участием в юридическом лице», предстает собой одну из *подсистем национальной управленческой субкультуры*, а следовательно, *относительно автономный сегмент некриминальной «теневой» экономики* страны.

Стихийно формирующиеся в хозяйственных обществах правила игры являются следствием работы разного рода факторов объективной и субъективной природы. С одной стороны, это несомненный признак несовершенства корпоративного управления компании, то есть непрофессионализма ее участников, ведущих специалистов и консультантов, курирующих сферу гармонизации отношений собственности на бизнес и инструментария принятия ключевых

управленческих решений. Функционирование идеально настроенной системы внутрифирменных регуляторных ресурсов (устав, внутренние положения, политики, инструкции, ненормативные акты «универсальной природы» и т. п.) не порождает потребности в частных алгоритмах, не прописанных в такого рода источниках. С другой стороны, их относительная прикладная популярность – реакция на существование лагун и «алогизмов» корпоративного законодательства, а равно и нестабильности судебной правоприменительной практики.

Так, дискуссия составов арбитражных судов относительно права акционера на получение выписок по банку, похоже, не утрачивает своей остроты. Так или иначе, суды *вынуждены* прибегать к поискам такого рода «внутренних» правил компании, не находя более авторитетных регуляторных источников.

В системе отечественных институтов корпоративного управления «традиции» («обычная практика» компании), по-видимому, занимают самую скромную («нижнюю») нишу:

Законодательство

Рекомендации регулятора

(Кодекс корпоративного управления, примерные положения и т. п.)

Судебная практика

Профессиональная саморегуляция

(СПО, рекомендации профессиональных союзов)

Корпоративное нормотворчество

(устав, положения, политики, стандарты, инструкции, директивы головного звена холдинга и т. п.)

Корпоративные традиции

Институт «сложившейся корпоративной практики» не стоит воспринимать исключительно как «сорный» феномен, преодоление которого является делом времени. Конечно, при анализе генезиса это-

го явления многое объясняет констатация факта стихийности его конструирования. Однако просматриваются и иные, более авторитетные и рациональные (хотя и менее очевидные) «предтечи» данного института, некоторые из которых выступают и в роли **актуальных источников, с которыми он со-держательно корреспондирует.**

Как представляется, это:

- (1) общая логика диспозитивности (разрешено, поскольку явно не запрещено);
- (2) значимые макроэкономические обстоятельства;
- (3) институт свободы договора (ст. 421 ГК РФ);
- (4) конструкция «юридически значимых действий»;
- (5) институт «обычной деловой практики»;
- (6) правило эстоппель;
- (7) универсальная доминанта здравого смысла.

Вообще говоря, эмпирически легко устанавливаемый экспертами избыток корпоративных традиций чреват серьезными неприятностями для компании, ее участников и топ-менеджеров. Мера правоприменительной «оценочности» данного управленческого инструментария весьма и весьма высока. На его «внезаконность» может указать как арбитражный суд (примеры мы привели выше), так и суд общей юрисдикции, рассматривающий уголовные дела. Более того, при рассмотрении обвинений следствия по ст. 201 УК РФ (злоупотребление полномочиями), ст. 285 УК РФ (злоупотребление должностными полномочиями), ст. 160 УК РФ (растрата), ст. 159 УК РФ (мошенничество) так чаще всего и происходит (пример в приговоре Замоскворецкого районного суда города Москвы от 11 мая 2017 года по делу № 1–4/2017: «Показаниями свидетеля *** оглашенными в судебном заседании /.../ согласно которых он являлся начальником управления привлечения vip-клиентов департамента частного банковского обслуживания ОАО „П.“ под руко-

водством ***, который подчинялся „хозяйну“ Банка Б., то есть неофициальному акционеру и руководителю ОАО „П.“. Б. лично давал ему указания, обязательные для исполнения, а также Б. лично, за счет личных средств неоднократно премировал работников банка. В Банке Б. имел свой рабочий кабинет, своего секретаря и именно Б. принимались окончательные решения в Банке. К., который являлся председателем правления Банка, также находился в зависимости от Б. *** в Банке занимался контролем над ценными бумагами. /.../ У банка возникли проблемы с ликвидностью. Из общения с *** ему стало известно, что Б. решает вопрос с ликвидностью Банка»).

Как представляется, отмеченное выше – тренд. Тренд, различные компоненты и нюансы эволюции которого требуют дополнительных исследований, причем, по прочному убеждению автора, на междисциплинарной основе. Вместе с тем экспертно-консультационная практика выявляет и своего рода «антитренд»: в некоторых компаниях, причем достаточно крупных и авторитетных, корпоративно-управленческие традиции формируются и деятельно эксплуатируются вполне сознательно, если угодно, в плановом порядке.

Чем при этом руководствуются бенефициары и идеологи таких корпораций?

Во-первых, прочным убеждением в том, что их эксперименты в этом институциональном периметре основаны, как минимум, на здравом смысле и не нарушают чьих-либо прав.

Во-вторых, весомым мотивом выступают утилитарные соображения как процедурного, так и «меркантильного» порядка: альтернатива – изменения и дополнения в устав принимаются общим собранием участников (акционеров) квалифицированным большинством голосов, новые положения об органах управления и существенных корпоративных действиях простым большинством (в отдельных компаниях – квалифицированным), в любом случае

созыв, проведение и исполнение решений собрания – это материальные и организационные издержки, иногда значительные.

В-третьих, в компаниях сложной владельческой и одновременно *подвижной* конфигурации мажоритарий (обычно «островок стабильности» в отношениях собственности на бизнес компании) рассматривает применение института корпоративных традиций как зондаж отношения *новых* значимых миноритариев к соответствующим управленческим алгоритмам по существу (вне зависимости от того, закреплены они локальными нормативными актами или нет), при необходимости корректируя свою правоприменительную позицию и не допуская тем самым перерастания разногласий в явный корпоративный конфликт.

В-четвертых, в таких компаниях специалистами, как правило, осуществляется профессиональный мониторинг судебной практики по корпоративным спорам, и о преимущественно лояльном отношении составов арбитражных судов в данном институте ведущим участникам компании известно.

Заключение

Исследование понятия «корпоративная традиция» в контексте судебных практик по корпоративным спорам является важным аспектом анализа для теорий конкуренции, стратегического менеджмента и конфликтологии. Важность корпоративных традиций также проявляется в регламентации внутренних споров через уставы и корпоративные договоры. Эволюция положений по разрешению конфликтов влияет на корпоративное управление, права акционеров и конкуренцию на рынке.

Рассмотрение корпоративных традиций в рамках юридических процессов помогает выявить закономерности и инструменты разрешения корпоративных конфликтов, а также их влияние на развитие конкуренции и управление корпорациями. Конфлик-

ты между принципами гражданского и корпоративного права подчеркивают важность традиций в правовом контексте. Они обеспечивают стабильность договорных отношений и защиту прав участников корпоративных организаций.

В итоге исследования получены следующие результаты:

1. Эффективное корпоративное управление опирается на установленную внутреннюю нормативную базу. Корпоративные традиции влияют на стратегии управления конфликтами в компаниях, и на юридическое толкование сделок. Юридическое признание корпоративных традиций способствует разрешению споров. Понимание корпоративного поведения улучшает процессы управления и принятия решений. Судебная практика отражает важность корпоративных традиций при заключении сделок.
2. Корпоративные традиции могут привести к правовой неопределенности. Чрезмерное использование традиций может нанести ущерб интересам компании, так как конфликты возникают из-за несоблюдения формальных законодательных требований. Неправильное толкование традиций может привести к судебным спорам. При этом существует вероятность злоупотребления властью со стороны руководства.

Выделим направления будущих исследований.

Анализ влияния корпоративных традиций на конкурентоспособность организации, изучение трансформационных процессов корпоративной культуры в условиях конкурентной среды, разработка методики оценки потенциала корпоративных традиций в стратегическом развитии, выявление закономерностей формирования организационных традиций, изучение механизмов трансляции корпоративных ценностей, разработка модели управления корпоративными традициями как стратегическим ресурсом

могут внести значимый вклад в конструктивную теорию конкуренции и теорию стратегического менеджмента [13].

Для теории корпоративной конфликтологии важное значение будут иметь исследования корпоративных традиций как механизма предупреждения и разрешения конфликтов, анализ традиций как фактора организационной сплоченности, разработка методики диагностики конфликтогенного потенциала корпоративных традиций [14].

Анализ судебной практики по корпоративным спорам может осуществляться в следующих направлениях: исследование

роли корпоративных традиций в интерпретации правовых норм, разработка рекомендаций по учету корпоративных традиций в юридической практике, анализ прецедентов, где корпоративные традиции выступают дополнительным аргументом в судебных разбирательствах [15].

Результаты предложенных исследований создадут теоретико-методологическую базу для оптимизации корпоративного управления, совершенствования методов разрешения корпоративных конфликтов, развития стратегического планирования в организациях различных форм собственности.

Список литературы

1. Коваленко А.И. О конкуренции теории конкуренций // Современная конкуренция. 2010. № 6 (24). С. 107–116.
2. Коваленко А.И. Теоретико-методологическое содержание концепта «конкурентное преимущество» // Современная конкуренция. 2022. Т. 16. № 2. С. 5–19. DOI: 10.37791/2687-0649-2022-16-2-5-19.
3. Осипенко О.В. Деструктивные функции корпоративного конфликта // Современная конкуренция. 2022. Т. 16. № 3. С. 105–118. DOI: 10.37791/2687-0649-2022-16-3-105-118.
4. Осипенко О.В. Актуальные проблемы системного применения инструментов корпоративного управления и акционерного права. – М.: Статут, 2018. – 448 с.
5. Осипенко О.В. Корпоративный контроль: в 2 т. – М.: Изд-во Статут, 2013–2014.
6. Morrill C. The customs of conflict management among corporate executives // *American Anthropologist*. 1991. Vol. 93. No. 4. P. 871–893.
7. Morrill C. The executive way: Conflict management in corporations. – University of Chicago Press, 1995. – 350 p.
8. Rees C., Kemp D., Davis R. Conflict management and corporate culture in the extractive industries: A study in Peru. – Harvard Kennedy School, 2012. – 38 p.
9. Gavrić T., Braje I. N. Managing Cultural Diversity and Conflict in Family Businesses: An Organizational Perspective // *Administrative sciences*. 2024. Vol. 14. No. 1. Article 13. DOI: 10.3390/admsci14010013.
10. Smits K., Brownlow R. A. Collaboration and crisis in mega projects: A study in cross corporate culture conflict and its resolution // *Independent Journal of Management & Production*. 2017. Vol. 8. No. 2. P. 395–415. DOI: 10.14807/ijmp.v8i2.556.
11. Кошелева А. В., Шишова Н. С. Корпоративное управление и культурные традиции // *Экономика и предпринимательство*. 2023. № 1 (150). С. 1057–1059. DOI: 10.34925/EIP.2023.150.1.210.
12. Messeni Petruzzelli A., Natalicchio A., Albino V. Moving ahead looking back: The strategic role of tradition. – In: *Innovative Entrepreneurship in Action. International Studies in Entrepreneurship*. Vol. 45 / ed. by G. Passiante. – Springer, 2020. P. 27–35. DOI: 10.1007/978-3-030-42538-8_3.
13. Рубин Ю.Б. О конструктивной теории конкуренции в предпринимательстве // Современная конкуренция. 2017. Т. 11. № 5 (65). С. 114–129.
14. Осипенко О.В. Особенности корпоративных конфликтов в российском предпринимательстве // Современная конкуренция. 2022. Т. 16. № 1. С. 41–54. DOI: 10.37791/2687-0649-2022-16-1-41-54.
15. Осипенко О.В., Коваленко А.И. «Лоббирование интересов» как бизнес-практика // Современная конкуренция. 2024. Т. 18. № 4. С. 112–127. DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-4-112-127.

Сведения об авторе

Осипенко Олег Валентинович, ORCID 0000-0002-4990-5594, докт. экон. наук, профессор, кафедра предпринимательства и конкуренции, Университет «Синергия», Москва, Россия, Rincon-msk@yandex.ru

Статья поступила 07.11.2024, рассмотрена 19.11.2024, принята 05.12.2024

References

1. Kovalenko A.I. About competition of theories of competition. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2010, no.6(24), pp.107-116 (in Russian).
2. Kovalenko A. Theoretical and Methodological Content of the Concept "Competitive Advantage". *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2022, vol.16, no.2, pp.5-19 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0649-2022-16-2-5-19.
3. Osipenko O. Destructive Functions of Corporate Conflict. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2022, vol.16, no.3, pp.105-118 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0649-2022-16-3-105-118.
4. Osipenko O.V. *Aktual'nye problemy sistemnogo primeneniya instrumentov korporativnogo upravleniya i aktsionernogo prava* [Actual problems of the systematic application of corporate governance and shareholder law tools]. Moscow, Statut Publ., 2018, 448 p.
5. Osipenko O.V. *Korporativnyi kontrol': v 2 t.* [Corporate control: in 2 parts]. Moscow, Statut Publ., 2013–2014.
6. Morrill C. The customs of conflict management among corporate executives. *American Anthropologist*, 1991, vol.93, no.4, pp.871-893.
7. Morrill C. *The executive way: Conflict management in corporations*. University of Chicago Press, 1995, 350 p.
8. Rees C., Kemp D., Davis R. Conflict management and corporate culture in the extractive industries: A study in Peru. Harvard Kennedy School, 2012, 38 p.
9. Gavrić T., Braje I.N. Managing Cultural Diversity and Conflict in Family Businesses: An Organizational Perspective. *Administrative sciences*, 2024, vol.14, no.1, article 13. DOI: 10.3390/admsci14010013.
10. Smits K., Brownlow R.A. Collaboration and crisis in mega projects: A study in cross corporate culture conflict and its resolution. *Independent Journal of Management & Production*, 2017, vol.8, no.2, pp.395-415. DOI: 10.14807/ijmp.v8i2.556.
11. Kosheleva A.V., Shishova N.S. Corporate governance and cultural traditions. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*=Journal of Economy and Entrepreneurship, 2023, no.1(150), pp.1057-1059. DOI: 10.34925/EIP.2023.150.1.210.
12. Messeni Petruzzelli A., Natalicchio A., Albino V. Moving ahead looking back: The strategic role of tradition. In: *Innovative Entrepreneurship in Action. International Studies in Entrepreneurship*, vol.45. Ed. by G. Passiante. Springer, 2020, pp.27-35. DOI: 10.1007/978-3-030-42538-8_3.
13. Rubin Yu.B. About the constructive theory of competition in entrepreneurship. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2017, vol.11, no.5(65), pp.114-129 (in Russian).
14. Osipenko O. Features of Corporate Conflicts in Russian Entrepreneurship. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2022, vol.16, no.1, pp.41-54 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0649-2022-16-1-41-54.
15. Osipenko O., Kovalenko A. "Lobbying of Interests" as a Business Practice. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2024, vol.18, no.4, pp.112-127 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-4-112-127.

About the author

Oleg V. Osipenko, ORCID 0000-0002-4990-5594, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Entrepreneurship and Competition Department, Synergy University, Moscow, Russia, Rincon-msk@yandex.ru

Received 07.11.2024, reviewed 19.11.2024, accepted 05.12.2024

DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-6-68-79

Репутационный маркетинг в управлении взаимоотношениями с потребителями

Ю.П. Соболева^{1*}, П.М. Нефёдов¹

¹Университет «Синергия», Москва, Россия

*soboleva-yp@mail.ru

Аннотация. Репутационный маркетинг – новое направление маркетинговой деятельности современных организаций. Целью его внедрения в организациях является создание взаимовыгодных отношений с потребителем, систематическое изучение покупателей, сбор их отзывов на товары фирмы и формирование соответствующей реакции. Руководители современных компаний всё больше внимания начинают уделять репутации фирмы, с одной стороны, с целью укрепления конкурентных преимуществ, с другой стороны, с целью защиты бизнеса в условиях расширения использования различных маркетинговых интернет-инструментов. Маркетинговая деятельность сопряжена с постоянными вызовами факторов внешней среды, что приводит к необходимости изыскания новых путей и способов поиска конкурентных преимуществ. Репутационный маркетинг в этой связи призван минимизировать риски, связанные с потерей доверия потребителей и к компании, и к ее продукции. Эффективное управление репутационным маркетингом может усилить позиции компании. Имеющиеся в распоряжении авторов научные труды в области репутационного маркетинга показывают, что они в значительной степени не систематизированы и исследуют формирование репутации компании на основе внедрения конкретного инструмента диджитал-маркетинга. В рамках выполнения настоящей работы предлагается рассматривать репутационный маркетинг с точки зрения стратегического подхода, выступающего основой формирования конкурентного преимущества компании и обеспечивающего установление долговременных взаимоотношений с потребителями. Целью проведения исследования является разработка механизма эффективного внедрения репутационного маркетинга в деятельность современных компаний в направлении установления долговременных взаимоотношений с потребителями. В работе обобщена научная литература, посвященная формированию репутационного маркетинга в компаниях, обоснованы области применения репутационного маркетинга. Научная новизна исследования состоит в разработке последовательности действий по внедрению в деятельность организаций репутационного маркетинга на основе стратегического подхода. Практическая значимость нашла отражение в разработке модели управления репутационным маркетингом в организации.

Ключевые слова: маркетинг репутации, покупатели, отзывы, мнения, репутационные риски

Для цитирования: Соболева Ю.П., Нефёдов П.М. Репутационный маркетинг в управлении взаимоотношениями с потребителями // Современная конкуренция. 2024. Т. 18. № 6. С. 68–79. DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-6-68-79

Reputation Marketing in Customer Relationship Management

Yu. Soboleva^{1*}, P. Nefedov¹

¹*Synergy University, Moscow, Russia*

^{*}*soboleva-yp@mail.ru*

Abstract. Reputation marketing is a new direction of marketing activities of modern organizations. The purpose of its implementation in organizations is to create mutually beneficial relationships with consumers, systematically study customers, collect their feedback on the company's products and form an appropriate reaction. The heads of modern companies are beginning to pay more and more attention to the reputation of the company, on the one hand, in order to strengthen competitive advantages, on the other hand, in order to protect business in the context of expanding the use of various Internet marketing tools. Marketing activities are associated with constant challenges from environmental factors, which leads to the need to find new ways and means of finding competitive advantages. In this regard, reputation marketing is designed to minimize the risks associated with the loss of consumer confidence in the company and its products. Effective reputation marketing management can strengthen a company's position. The scientific works available to the authors in the field of reputation marketing show that they are largely not systematized and explore the formation of a company's reputation based on the introduction of a specific digital marketing tool. In the framework of this work, it is proposed to consider reputation marketing from the point of view of a strategic approach that serves as the basis for the formation of a company's competitive advantage and ensures the establishment of long-term relationships with consumers. The purpose of the research is to develop a mechanism for the effective implementation of reputation marketing in the activities of modern companies in the direction of establishing long-term relationships with consumers. The paper summarizes the scientific literature on the formation of reputation marketing in companies, substantiates the areas of application of reputation marketing. The scientific novelty of the research consists in the development of a sequence of actions for the introduction of reputation marketing into the activities of organizations based on a strategic approach. The practical significance is reflected in the development of a reputation marketing management model in the organization.

Keywords: reputation marketing, buyers, reviews, opinions, reputational risks

For citation: Soboleva Yu., Nefedov P. Reputational Marketing in Consumer Relationship Management. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2024, vol.18, no.6, pp.68-79 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-6-68-79

Введение

Репутация компании – это актуальная тема для обсуждения в бизнес-среде. Активная фаза развития репутационного маркетинга приходится на постигший уже практически все компании этап диджитализации деятельности, в том

числе маркетинговой. Его основные преимущества – рост числа клиентов и на основе этого увеличение доходов, снижение затрат на привлечение новых клиентов, рост узнаваемости бренда [13].

За последние несколько лет мы наблюдаем активный рост продаж товаров и услуг посредством интернета. На этом фоне

возрастает и влияние репутации компании в Сети на принятие решений о покупке или заказе. Для того чтобы найти отзывы о компании, клиенту не нужно даже выходить из дома. Всё, что ему требуется, – это телефон с возможностью выхода в интернет и немного времени. Важным аспектом управления репутационным маркетингом является прогнозирование репутационных рисков. Поэтому сегодня в области управления репутационными рисками наблюдается большое оживление. К настоящему времени разработаны платформы, которые упрощают управление репутацией компании и позволяют смягчить или не допустить возникновения репутационных рисков. Данные платформы (а их к настоящему времени существует уже большое количество) позволяют собирать отзывы, отслеживать и анализировать их, обращаться с просьбами к клиентам, например разместить отзыв на сторонних ресурсах. То есть это виртуальные места встречи покупателя и продавца, которые позволяют им взаимодействовать на систематической основе. Вместе с тем в процессе реализации мероприятий в области репутационного маркетинга следует иметь в виду, что ослабление репутации – это не только вероятный ущерб, но и потенциальная выгода. Также в данном вопросе значимую роль играет психология поведения потребителей: знание, понимание человеческих и поведенческих аспектов имеют не менее важное значение, чем построение модели управления репутационным маркетингом, предлагаемой в рамках выполнения настоящего исследования.

Теоретический обзор проблемы исследования

На сегодняшний день сложилось достаточно широкое понимание термина «маркетинг репутации». Это и стратегия развития бренда [1], и имеющиеся в арсенале компании положительные и отрицательные от-

зывы потребителей [2], и конкурентное преимущество организации, позволяющее ей выделиться [7], и «маркетинговые инструменты по управлению репутацией и имиджем бренда в сети Интернет» [5].

Достаточно глубоко исследовала данное понятие в своих трудах И.В. Гончарова [1], указывая, что успешное управление репутацией компании позволяет ей в дальнейшем получать так называемую премию за репутацию, выражающуюся в возможности реализации товаров по более высоким ценам.

О.В. Гускова указывает, что «репутационный маркетинг – это стратегия использования активов бренда», отмечая, что основное отличие репутационного маркетинга от иных форм продвижения бренда в том, что в его основе – уже имеющиеся отзывы о компании и ее товарах [2]. Автор исследует точки контакта потребителя с компанией в сети Интернет, для каждой из которой выделяет отдельные блоки стратегии развития репутационного маркетинга [3, 4].

В.В. Шендрик рассматривает управление репутацией с позиции проактивного управления, предполагающего разработку и реализацию «вовлекающих клиентов стратегий», обеспечивающих длительность взаимоотношений с ними [10].

З. Гаранти исследует маркетинговый аспект формирования корпоративного бренда в аспекте развития маркетинга в социальных сетях [12]. В процессе проведения опроса были сделаны выводы, что маркетинг в социальных сетях напрямую не формирует репутацию компании, но оказывает значительное влияние на формирование бренда, что также существенно в выстраивании взаимоотношений в процессе реализации товаров (услуг).

Д. Фернандес-Уклес использует ресурсный подход для оценки позиции компании в интернет-сообществе, указывая на то, что качество сайта, присутствие на нем определенных атрибутов формирует имидж компании в сети Интернет [11].

Исследование, проведенное Хеджин Мун, направлено на оценку влияния репутации компании в интернете на принятие покупателем решения о покупке. При этом исследователем вводится еще одно понятие – «статус» и указывается на наличие прямой зависимости между намерением совершить покупку и статусом компании, формируемым на основе отзывов о ней [14].

А.А. Сафина в основе репутационного маркетинга использует ассоциативную модель управления поведением потребителей. Созданное компанией репутационное преимущество автор рассматривает с позиции нематериального актива, который в будущем можно капитализировать [6].

Репутационный маркетинг направлен на формирование эффективного покупательского контента в виде отзывов потребителей, их мнений, оценок, рекомендаций, рейтингов. В отличие от маркетинга бренда, репутационный маркетинг основывается на мнениях и отзывах третьих лиц – покупателей, потребителей. Маркетинг бренда использует инструменты, создаваемые самой компанией, репутационный маркетинг основывается на данных, получаемых извне. Также эксперты проводят различия между репутационным маркетингом и управлением репутацией, нацеленностью на продвижение положительных отзывов, а не реакцию на них, в том числе отрицательную [17].

По оценкам Э.И. Фархутдиновой, «количество клиентов напрямую зависит от корпоративной репутации: чем лучше отзывы, чем больше компании доверяют, тем больше у нее заказов» [9]. Среди факторов, влияющих на репутацию компании, исследователь называет «прямую и скрытую рекламу, упоминания в социальных сетях, информацию в СМИ, отзывы сотрудников и клиентов».

Обобщая имеющиеся в научной литературе подходы к определению сущности репутационного маркетинга, в рамках данного исследования сформулировано следующее его определение: *репутационный мар-*

кетинг – это стратегическая маркетинговая деятельность компании, обеспечивающая ей рост узнаваемости посредством установления взаимовыгодных отношений с покупателями, своевременного реагирования на их мнения. В стратегическом аспекте репутационный маркетинг формирует имидж компании, а в дальнейшей и ее бренд, оцениваемый прежде всего параметрами узнаваемости на рынке.

Методология исследования

Теоретический обзор проблемы исследования показал, что всё больше специалистов говорят о необходимости выделить новое направление в маркетинге – репутационный маркетинг, сочетающий в себе элементы бренд-маркетинга, PR-технологий и SEO-продвижения, то есть элементов, направленных на продвижение бренда и привлечение новых клиентов. За счет усиления позитивного контента репутацию компании можно будет использовать в качестве рекламного актива в дальнейших маркетинговых кампаниях. При грамотном подходе использование репутационного маркетинга значительно увеличивает продажи, укрепляет сам бренд и его положение на рынке, делает компанию более привлекательной на рынке работодателей.

Для формирования репутационного маркетинга используют веб-сайты, страницы с отзывами, социальные сети. Одним из инструментов, активно применяемым репутационным маркетингом, являются онлайн-обзоры. Опрос, проведенный компанией по разработке программного обеспечения для бизнеса PowerReviews в апреле 2023 года, показал, что не менее 90% покупателей, пусть и не систематически, но изучают информацию о товаре накануне его покупки [15]. Примерно такие же результаты показывают отечественные опросы, проведенные, например, интернет-платформой «Авито» [8].

Онлайн-опрос, проведенный авторами статьи среди студентов Университета «Синергия», показывает, что 97% обучающихся в возрасте 18–20 лет изучают отзывы и онлайн-обзоры накануне принятия решения о покупке. Выборку можно считать репрезентативной, так как были охвачены обучающиеся указанной возрастной группы в количестве 245 человек, что соответствует 95% достоверности данных при величине генеральной совокупности 40 тысяч обучающихся. Обработка полученных результатов позволила сделать следующие выводы. 83% опрошенных указали, что при принятии решения о покупке они в меньшей степени смотрят на «обещания» или тактические мероприятия в области стимулирования продаж (акции, скидки, бонусы и т. п.), а изучают отзывы и, как следствие, покупают на основе сложившегося мнения о компании, то есть о репутации ее бренда.

В ответ на вопрос, касающийся определения того, что потребители берут за основу в процессе принятия решения о покупке,

были получены следующие результаты. На первом месте респонденты указали, как было отмечено выше, отзывы. На втором месте – качество товаров, на третьем – обслуживание покупателей, сервис. Доверие потребителей достигло точки невозврата. Традиционные инструменты стимулирования продаж уже не так важны в системе взаимодействия продавца с потребителем. Каждое цифровое взаимодействие, каждый телефонный звонок, каждая личная продажа – это всё разные возможности завоевать или разрушить доверие потребителей.

Результаты и обсуждения

Чтобы успешно управлять репутационным маркетингом, специалистам необходимо охватить как можно большее количество различных каналов, таких как отзывы потребителей, рейтинги, упоминания на различных интернет-ресурсах, то есть использовать все возможные источники получения отклика о бренде. На рисунке 1



Источник: составлено авторами на основе [16].

Рис. 1. Области применения репутационного маркетинга

Fig. 1. Areas of application of reputation marketing

существующие мероприятия в области репутационного маркетинга сгруппированы по трем областям применения.

С учетом проведенного анализа авторская модель управления репутационным маркетингом в деятельности современных предпринимательских структур должна включать в себя ряд элементов, наглядно представленных на рисунке 2.

Инструменты реализации предлагаемой модели достаточно разнообразны и включают в себя работу с отзывами, комментариями, адекватное реагирование на критику:

1. Работа с отрицательными (негативными) комментариями. Отзывы недовольных клиентов (как реальных, так и созданных конкурентами) – не редкость в интернете. Даже самый высококачественный товар может вызвать негативную реакцию у потребителей. Поэтому компаниям очень важно постоянно мониторить негативные отзывы и грамотно на них реагировать. Важным является умение разбираться в причинах негатива, пытаться найти пути решения проблемы. Негативные отзывы помогают лучше понять



Рис. 2. Модель управления репутационным маркетингом

Fig. 2. The reputation marketing management model

свою целевую аудиторию, выявить ее потребности и улучшить работу компании в целом. Очень важно вежливо общаться с клиентом на всех этапах, а после того, как специалист разобрался с причинами и попытался решить вопрос, дополнительным плюсом будет небольшой бонус для клиента на следующую покупку. Недовольный клиент, к проблеме которого подошли внимательно, попытались ее решить, может стать лояльным покупателем в будущем.

2. Работа с онлайн-обзорами и отзывами с целью создания положительного имиджа. Для этого необходимо создать профиль компании на как можно большем количестве площадок, на которых можно публиковать отзывы, и постоянно отслеживать новые комментарии о компании. Для того чтобы стимулировать клиентов оставлять отзывы, можно предложить бонус за это. Компании нужно использовать отзывы потребителей, так как они позволяют определить неясные проблемы, глубже понять недостатки бизнеса. Они позволяют взаимодействовать с потребителями в определенный момент времени. Своевременная реакция на негативные отзывы отражает преданность компании и ее вовлеченность в процесс взаимодействия с клиентом.

3. Работа в социальных сетях. В этом смысле репутационный маркетинг сводится к следующим аспектам работы:

- анализ целевой аудитории с целью определения, в каких социальных сетях она сконцентрирована;
- создание и ведение каналов (групп, страниц);
- проведение конкурсов, розыгрышей и иных подобных акций, которые направлены на повышение лояльности аудитории; данные мероприятия могут содержать в себе указание на необходимость сделать репост (рассказать о компании на личной странице поль-

зователя), тем самым повысив узнаваемость бренда;

- использование таргетированной рекламы для привлечения целевой аудитории.
4. Реализация мероприятий «скрытого маркетинга», подразумевающего не прямую рекламу, например в виде сотрудничества с агентами влияния, такими как блогеры.
5. Работа с поисковыми системами. Источниками распространения негативных отзывов являются, как известно, не только реальные покупатели, но и непосредственные конкуренты. Для того чтобы снизить возможные риски от происков конкурентов, нужно воспользоваться реверсивным SEO, что подразумевает публикацию реальных положительных отзывов на всех возможных площадках. При грамотно настроенной SEO-оптимизации эти отзывы будут попадать на верхние строчки поисковых запросов, а сайты с негативными откликами уходить вниз.
6. Работа с собственным сайтом в направлении создания и поддержания желательного имиджа компании. Возможные инструменты для реализации данного мероприятия – обратная связь с посетителями сайта, публикация новостей, освещение наиболее значимых событий из жизни компании.
7. Работа с онлайн-обзорами.

Процесс управления репутационным маркетингом должен реализовываться в рамках стратегического управления в компании. Ввиду этого реализация представленного на рисунке 1 процессного подхода к управлению наиболее целесообразно осуществлять в рамках стратегического управления (рис. 3).

Представленный на рисунке 3 стратегический подход проявит свою эффективность в том случае, если будет встроен в процесс стратегического управления деятельностью компании. Аудит присутствия компании в сети Интернет основывается



Рис. 3. Стратегический подход к разработке репутационного маркетинга в организации

Fig. 3. A strategic approach to the development of reputation marketing in an organization

на стратегическом маркетинговом анализе, включающем ситуационный анализ, проведение опросов, наблюдения. Целеполагание должно конкретизировать стратегическую цель, определяемую высшим руководством. Мероприятия по формированию положительного образа компании должны иметь долгосрочный характер реализации, так как точечные программы действий не принесут желаемого результата в направлении установления взаимовыгодных отношений с покупателями. Значимую роль в данном процессе выполняет выработка подхода к своевременному и адекватному реагированию на все отрицательные отзывы. Сюда следует отнести скорость реакции на подобные отзывы, адекватность их восприятия, присутствие в комментариях благодарности, принятие проблемы и указание на намерение ее устранить, проявление сочувствия. Этика общения с клиентами выступает значимым аспектом формирования благожелательного отношения со стороны покупателей.

Относительно инструментов и платформ для мониторинга упоминаний бренда в настоящее время разработано достаточно большое количество приложений, имеется тенденция к появлению новых. Это и работа на платформе Яндекс, и ручной поиск информации в социальных сетях, и прочие платформы, например сервисы Shikari, Babkee, Brand Analytics, «Медиалогия», «СКАН-Интерфакс» и другие.

Важным аспектом успешной работы в области репутационного маркетинга является обучение сотрудников: привитие им таких компетенций, как умение быстрого поиска негативных комментариев, овладение навыками оперативного реагирования на них, умение построения ответа как от лица компании, так и от лица стороннего пользователя, навыки распознавания ботов, овладение способностью разработки стратегии взаимодействия с негативными отзывами, понимание целесообразности публикации того или иного контента с целью получения позитивного отклика.

Заключение

Значимость репутационного маркетинга неоспорима и подтверждается как полученными результатами собственного исследования авторов статьи, так и имеющимися в их распоряжении вторичными данными. Для молодого поколения современного покупателя репутация бренда и отзывы о нем занимают первое место среди критериев принятия решения о покупке, их интерес сфокусирован на обзорах и сообщениях в социальных сетях. Расширять потребительскую аудиторию намного сложнее без комплексного использования инструментов репутационного маркетинга. В этой связи предложенная авторами процессная модель управления репутационным маркетингом, включающая в себя ряд последовательных этапов, может иметь как научную значимость в области углубления изучения предмета исследования, так и практическую значимость в области повышения эффективности управления компанией в направлении ее клиентоориентированности, использование методов машинного обучения и обработки естественного языка с целью измерения активности маркетинга в социальных сетях.

В результате проведения настоящего исследования на основе обобщения имеющихся подходов предложена авторская формулировка термина «репутационный маркетинг», систематизированы области применения репутационного маркетинга, разработана модель управления репутационным маркетингом в рамках стратегического управления деятельностью компании.

Репутационный маркетинг основывается на многоканальности, высокой персонализации, требует меньше затрат, чем другие традиционные офлайн-методы, и должен внедряться в деятельность компании на стратегическом уровне и реализовываться на систематической основе для получения желаемого результата.

Список литературы

1. Гончарова И.В. Репутационный маркетинг // Современная экономика: проблемы и решения. 2016. № 8 (80). С. 63–70. DOI: 10.17308/meps.2016.8/1492.
2. Гуськова О.В. Направления повышения эффективности современных методов управления репутационным маркетингом // Журнал прикладных исследований. 2021. № 4. С. 13–17. DOI: 10.47576/2712-7516_2021_4_4_13.
3. Гуськова О.В. Репутационный маркетинг как инструмент генерирования, мотивации, популяризации компании в интернет-среде // Инновационное развитие экономики. 2022. № 1-2 (67-68). С. 138–143. DOI: 10.51832/22237984_2022_1-2_138.
4. Гуськова О.В. Современные аспекты совершенствования репутационного маркетинга в интернете // Первый экономический журнал. 2023. № 12 (342). С. 65–72. DOI: 10.58551/20728115_2023_12_65.
5. Дмитриева С.И., Юсова М.В. Репутационный маркетинг: инструмент обеспечения эффективности предприятия // Горизонты экономики. 2021. № 6 (65). С. 79–84.
6. Сафина А.А., Галямов И.И., Павлова Х.А. Репутационный маркетинг: стратегия построения доверия и устойчивого роста // Инновации и инвестиции. 2024. № 10. С. 193–196.
7. Солдатова Н.Ф. Репутационный маркетинг: некоторые аспекты управления рисками // Экономика. Бизнес. Банки. 2020. № 8 (46). С. 85–96.
8. Фартыгина А. Исследование: 95% россиян читают отзывы перед оформлением интернет-покупки // Сетевое издание «Реальное время». 28.09.2024. URL: <https://realnoevremya.ru/news/318474-95-rossiyan-chitayut-otzyvy-pered-oformleniem-internet-pokupki?ysclid=m1nq5byrnt88089377> (дата обращения: 12.10.2024).
9. Фархутдинова Э.И. Особенности формирования репутации некоммерческой организации в сфере детского питания // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2024. № 6-3 (93). С. 53–56. DOI: 10.24412/2500-1000-2024-6-3-53-56.
10. Шендрик В.В. Проактивное управление репутацией: теоретическая концепция маркетинга или реальность? // Практический маркетинг. 2024. № 11. С. 48–52. DOI: 10.24412/207137622024113294852.
11. Fernández-Uclés D., Mozas-Moral A., Bernal-Hurado E., Puentes-Poyatos R. Online reputation of agri-food companies and determining factors: An empirical investigation // Review of Managerial Science. 2024. Vol. 18. P. 363–384. DOI: 10.1007/s11846-023-00639-8.
12. Garanti Z., Igbudu N., Popoola T., Vrontis D., Melanthiou Y. Building corporate reputation through social media marketing efforts: the mediating role of corporate brand credibility // International Journal of Internet Marketing and Advertising. 2022. Vol. 17. No. 3-4. P. 370–393. DOI: 10.1504/IJIMA.2022.126730.
13. Mun H., Lee C.H., Jung H., Yasin C. Clash of reputation and status in online reviews // Information Technology and Management. 2023. Vol. 24. P. 55–77. DOI: 10.1007/s10799-022-00374-8.
14. Pollák F., Markovič P. Reputation Management as a part of Online Branding Infrastructure of luxury hotels on the Adriatic Coast – pre and post COVID-19 perspective // Transportation Research Procedia. 2023. Vol. 74. P. 1546–1553. DOI: 10.1016/j.trpro.2023.11.130.
15. Survey: The Ever-Growing Power of Reviews (2023 Edition) // PowerReviews. URL: <https://www.powerreviews.com/power-of-reviews-2023/> (дата обращения: 28.10.2024).
16. The Definitive Report on Modern Online Consumer Behavior // Reputation. URL: https://resources.reputation.com/insights-nlrd/definitive-report-modern-online-consumer-behavior?_gl=1*b9xtwc*_gcl_au*MjkwMDQxMTcwLjE3Mjc1NTM0Njc (дата обращения: 28.10.2024).

17. Whitley Chi. The Power of Reputation Marketing: Boosting Your Brand's Online Presence // SOCi. 05.04.2024. URL: <https://www.soci.ai/blog/reputation-marketing/> (дата обращения: 28.10.2024).

Сведения об авторах

Соболева Юлия Павловна, ORCID 0000-0002-0269-8866, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры экономической теории и поведенческой экономики, Университет «Синергия», Москва, Россия, soboleva-yp@mail.ru

Нефёдов Павел Михайлович, ORCID 0009-0002-5426-1559, аспирант, кафедра экономической теории и поведенческой экономики, Университет «Синергия», Москва, Россия, nefedovp@gmail.com

Статья поступила 13.11.2024, рассмотрена 28.11.2024, принята 12.12.2024

References

- Goncharova I.V. Reputational marketing. *Sovremennaya ekonomika: problemy i resheniya*=Modern Economics: Problems and Solutions, 2016, no.8(80), pp.63-70 (in Russian). DOI: 10.17308/meps.2016.8/1492.
- Guskova O.V. Directions for improving the effectiveness of modern methods of reputation marketing management. *Zhurnal prikladnykh issledovaniy*=Journal of Applied Research, 2021, no.4, pp.13-17 (in Russian). DOI: 10.47576/2712-7516_2021_4_4_13.
- Guskova O.V. Reputation marketing as a tool for generation, motivation, popularization of a company in the internet environment. *Innovatsionnoe razvitie ekonomiki*=Innovative Development of Economics, 2022, no.1-2(67-68), pp.138-143 (in Russian). DOI: 10.51832/22237984_2022_1-2_138.
- Guskova O.V. Modern aspects of improving reputational marketing on the Internet. *Pervyi ekonomicheskii zhurnal*=First Economic Journal, 2023, no.12(342), pp.65-72 (in Russian). DOI: 10.58551/20728115_2023_12_65.
- Dmitrieva S.I., Yusova M.V. Reputational marketing: A tool for ensuring enterprise efficiency. *Gorizonty ekonomiki*, 2021, no.6(65), pp.79-84 (in Russian).
- Safina A.A., Galyamov I.I., Pavlova H.A. Reputation marketing: A strategy for building trust and sustainable growth. *Innovatsii i investitsii*=Innovations and Investments, 2024, no.10, pp.193-196 (in Russian).
- Soldatova N.F. Reputation marketing: Practical experience of Russian universities. *Ekonomika. Biznes. Banki*=Economy. Business. Banks, 2020, no.8(46), pp.85-96 (in Russian).
- Fartygina A. *Issledovanie: 95% rossiyan chitayut otzvyvy pered oformleniem internet-pokupki* [Research: 95% of Russians read reviews before making an online purchase]. *Setevoe izdanie «Real'noe vremya»*, 28.09.2024. Available at: <https://realnoevremya.ru/news/318474-95-rossiyan-chitayut-otzvyvy-pered-oformleniem-internet-pokupki?ysclid=m1nq5byrnt88089377> (accessed 12.10.2024).
- Farkhutdinova E.I. Features of the formation of the reputation of a non-profit organization in the field of baby food. *Mezhdunarodnyi zhurnal humanitarnykh i estestvennykh nauk*, 2024, no.6-3(93), pp.53-56 (in Russian). DOI: 10.24412/2500-1000-2024-6-3-53-56.
- Shendrik V.V. Proactive Reputation Management: a Theoretical Marketing Concept or Reality? *Prakticheskii marketing*=Practical Marketing, 2024, no.11, pp.48-52 (in Russian). DOI: 10.24412/207137622024113294852.
- Fernández-Uclés D., Mozas-Moral A., Bernal-Hurado E., Puentes-Poyatos R. Online reputation of agri-food companies and determining factors: An empirical investigation. *Review of Managerial Science*, 2024, vol.18, pp.363-384. DOI: 10.1007/s11846-023-00639-8.

12. Garanti Z., Igbudu N., Popoola T., Vrontis D., Melanthiou Y. Building corporate reputation through social media marketing efforts: the mediating role of corporate brand credibility. *International Journal of Internet Marketing and Advertising*, 2022, vol.17, no.3-4, pp.370-393. DOI: 10.1504/IJIMA.2022.126730.
13. Mun. H., Lee C.H., Jung H., Yasin C. Clash of reputation and status in online reviews. *Information Technology and Management*, 2023, vol.24, pp.55-77. DOI: 10.1007/s10799-022-00374-8.
14. Pollák F., Markovič P. Reputation Management as a part of Online Branding Infrastructure of luxury hotels on the Adriatic Coast – pre and post COVID-19 perspective. *Transportation Research Procedia*, 2023, vol.74, pp.1546-1553. DOI: 10.1016/j.trpro.2023.11.130.
15. Survey: The Ever-Growing Power of Reviews (2023 Edition). *PowerReviews*. Available at: <https://www.powerreviews.com/power-of-reviews-2023/> (accessed 28.10.2024).
16. The Definitive Report on Modern Online Consumer Behavior. Reputation. Available at: https://resources.reputation.com/insights-nlrd/definitive-report-modern-online-consumer-behavior?_gl=1*b9xtwc*_gcl_au*MjkwMDQxMTcwLjE3Mjc1NTM0Njc (accessed 28.10.2024).
17. Whitley Chi. The Power of Reputation Marketing: Boosting Your Brand's Online Presence. *SOCI*, 05.04.2024. Available at: <https://www.soci.ai/blog/reputation-marketing/> (accessed 28.10.2024).

About the authors

Yulia P. Soboleva, ORCID 0000-0002-0269-8866, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Economic Theory and Behavioral Economics Department, Synergy University, Moscow, Russia, soboleva-yp@mail.ru

Pavel M. Nefedov, ORCID 0009-0002-5426-1559, Postgraduate, Economic Theory and Behavioral Economics Department, Synergy University, Moscow, Russia, nefedovp@gmail.com

Received 13.11.2024, reviewed 28.11.2024, accepted 12.12.2024

DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-6-80-96

Особенности пространственного развития периферийных, центральных регионов и регионов СЗФО: сравнительный анализ

М.В. Морошкина^{1*}

¹Институт экономики Карельского научного центра Российской академии наук, Петрозаводск, Россия

*maribel74@mail.ru

Аннотация. Российская Федерация, обладая масштабным региональным пространством, характеризуется высоким уровнем его неоднородности. Для регионов важное значение в вопросах развития территории играет уровень доступности, который позволяет расширять его пространственные границы для торгово-хозяйственных связей. Территории, имеющие удаленное расположение, обладают возможностями развития внешнеэкономического сотрудничества, так как в большинстве случаев это приграничные регионы. Основным проявлением отрицательного влияния периферийных территорий является высокий уровень удаленности от других регионов и рынков страны. Наличие эффекта удаленности сокращает возможности увеличения доли рынка посредством выхода на другие российские рынки. Дополнительным негативным проявлением удаленности территории от центра страны признается наличие затрат транспортно-логистического проявления, которые добавляются к основным производственным издержкам. В рамках исследования рассмотрено влияние фактора удаленности территории от центра Российской Федерации. Уровень удаленности определяется в результате расчета индекса периферийности по российским регионам. Полученный результат по регионам РФ позволил определить группу центральных и периферийных регионов. Предложено рассмотреть нескольких групп регионов: центральные, периферийные регионы и регионы СЗФО, что определяет объект исследования. Целью исследования является оценка региональной неоднородности территорий, имеющих различный уровень удаленности от центральной части Российской Федерации. Исследование проводится с использованием статистической информации и данных Росстата. Проведение сравнительных оценок выделенных групп регионов основывается на применении процедуры ранжирования, сравнительного и пространственного анализа. Оценка неоднородности использует ранговой метод в качестве инструмента. Полученные результаты могут применяться при написании стратегических документов развития территорий, а также программ развития приграничных регионов.

Ключевые слова: пространственное развитие, центральные регионы, периферийные регионы, регионы Северо-Западного федерального округа, ранговая оценка, кластерный анализ

Для цитирования: Морошкина М.В. Особенности пространственного развития периферийных, центральных регионов и регионов СЗФО: сравнительный анализ // Современная конкуренция. 2024. Т. 18. № 6. С. 80–96. DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-6-80-96

Features of Spatial Development of Peripheral, Central and NWFD Regions: A Comparative Analysis

M. Moroshkina^{1*}

¹*Institute of Economics of Karelian Research Centre of the Russian Academy of Sciences, Petrozavodsk, Russia*

**maribel74@mail.ru*

Abstract. The Russian Federation, having a large regional space, is characterized by a high level of its heterogeneity. For regions, the level of accessibility, which allows expanding its spatial boundaries for trade and economic relations, plays an important role in matters of territorial development. Territories with a remote location have opportunities for developing foreign economic cooperation, since in most cases these are border regions. The main manifestation of the negative impact of peripheral territories is a high level of remoteness from other regions and markets of the country. The presence of the remoteness effect reduces the possibility of increasing market share by entering other Russian markets. An additional negative manifestation of the remoteness of the territory from the center of the country is the presence of transport and logistics costs, which are added to the main production costs. The study examined the influence of the factor of remoteness of the territory from the center of the Russian Federation. The level of remoteness is determined as a result of calculating the peripherality index for Russian regions. The result obtained for the regions of the Russian Federation made it possible to determine a group of central and peripheral regions. It is proposed to consider several groups of regions: central, peripheral and regions of the Northwestern Federal District, which determines the object of the study. The aim of the study is to assess the regional heterogeneity of territories with different levels of remoteness from the central part of the Russian Federation. The study is conducted using statistical information and data from Rosstat. Comparative assessments of the selected groups of regions are based on the use of ranking procedures, comparative and spatial analysis. The heterogeneity assessment uses the ranking method as a tool. The results obtained can be used in writing strategic documents for the development of territories, as well as development programs for border regions.

Keywords: spatial development, central regions, peripheral regions, regions of the North-Western Federal District, ranking assessment, cluster analysis

For citation: Moroshkina M. Features of Spatial Development of Peripheral, Central and NWFD Regions: A Comparative Analysis. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2024, vol.18, no.6, pp.80-96 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-6-80-96

Введение

На современном этапе значительное внимание отводится вопросам экономического развития территорий Российской Федерации, которые имеют существенные различия по показателям регионального роста. Изменения, произошедшие на мировой арене, связанные

с проведением военных действий России на Украине и введением санкций против Российской Федерации, привели к более существенному влиянию фактора «географическое расположение территории». Государственное пространство России включает значительное количество удаленных регионов, которые имеют низкий

уровень доступности в территориальном разрезе [1, 2].

Современный период характеризуется обострением политической ситуации, в рамках которой происходит изменение влияния местоположения для российских территорий в целом и приграничных территорий в частности. В сложившихся экономико-политических условиях приграничные территории оказываются в положении, в рамках которого происходит трансформация ориентации территории на внутренне пространство страны в вопросах сотрудничества и развития производственных направлений. В рамках данных условий особое значение в вопросах экономического развития приобретают показатели удаленности, транспортной доступности, так как приграничные территории являются удаленными от основных рынков страны и необходимы дополнительные затраты для экономического взаимодействия. В рамках вышеизложенного возникает необходимость определения понятийного аппарата исследования, в рамках которого будет проводиться анализ особенностей пространственного развития. В исследованиях по региональному развитию для создания процесса идентификации предполагаются различные критерии понятия периферийных регионов. В рамках данной статьи мы воспользуемся географическим подходом и определим периферийность территории как степень удаленности от центральных регионов Российской Федерации.

Северо-Западный федеральный округ (СЗФО) представляет особый исследовательский интерес ввиду того, что территории, входящие в состав округа, имеют существенные различия по индикаторам экономического роста. Одним из показателей, по которому наблюдается различие регионов, является уровень удаленности территорий, входящих в СЗФО. Наряду с приграничными регионами – Республика Карелия, Ленинградская область, территория Мурманской области, обладающая статусом

«приграничный регион», но и имеющая выход к морю, – в состав округа входит столичный мегаполис, город федерального значения Санкт-Петербург, характеризующийся высокими показателями экономического развития. Стоит выделить территории, имеющие высокий уровень доступности, такие как Ленинградская область, Псковская область и т. д.

В рамках высокого уровня неоднородности территории Российской Федерации и федеральных округов возникает потребность оценить уровень доступности и исследовать влияние фактора «местоположение» на показатели экономического развития территории.

Для приграничных регионов фактор «местоположение» создает наличие особых экономических эффектов, которые предполагают особые возможности для экономического развития территории. Отмечено, что к наиболее часто встречающимся возможностям относят: функционирование и развитие малого и среднего предпринимательства, создание рабочих мест в результате привлечения инвестиций в инфраструктурные объекты и т. д. Регионы, имеющие центральное расположение, обладают более высоким уровнем доступности для других российских регионов, что обеспечивает территории спектр возможностей для развития экономики и отдельных ее отраслей.

Исследовательской гипотезой является предположение относительно высокого уровня воздействия периферийного расположения территории на показатели экономического развития территорий ввиду низкой доступности регионального рынка. Работа включает анализ воздействия приграничного расположения территории на показатели экономического роста, сравнительная оценка приграничных регионов и регионов, расположенных в центральной части Российской Федерации, регионов СЗФО, по уровню экономического развития. Экономическое развитие территорий

оценивается по следующим показателям: валовый региональный продукт на душу населения (ВРП на душу населения), численность занятых в экономике, уровень безработицы, инвестиции в основной капитал на душу населения. В настоящей статье упор сделан на использование показателей, позволяющих получить более объективные оценочные индикаторы конкурентных преимуществ. База анализируемых показателей при проведении дальнейших исследований будет расширяться, что позволит подойти к проведению аналитических работ более структурировано. Целью исследования является оценка экономического развития центральных и приграничных регионов, регионов СЗФО, объектом исследования выступают регионы центральные, приграничные, а также регионы СЗФО.

Обзор литературы

В современных условиях трансформационных преобразований в рамках мирового пространства значительно изменяется влияние границы на развитие территорий. Глобализация и интеграция, оказывающие важное воздействие на показатели экономического роста, сегодня претерпевают изменения в вопросах влияния на территориальное развитие. Данные тенденции повлияли на процессы развития территорий, которые имеют приграничное расположение с государствами мирового сообщества, поддерживающими санкции против Российской Федерации. В результате внешнеэкономическое взаимодействие в рамках данных приграничных территорий значительно уменьшилось, и регионам необходимо искать новые формы взаимодействия и сотрудничества [1, 3, 4].

Влияние границы в оценке воздействия на показатели развития экономики приграничного региона оценивается исследователями неоднозначно [5, 6]. К положительному воздействию пригранично расположенных

территорий могут быть отнесены факторы, в рамках которых расположение вблизи государства мирового сообщества оказывает позитивное влияние на показатели экономического роста. К таким факторам могут быть отнесены возможности международного и внешнеэкономического сотрудничества, позволяющие расширять производственный и экономический потенциал территории, также формирование и функционирование различных производственных и интеграционных объединений, которые не только расширяют экономические и хозяйственные отношения между странами, но и формируют создание новых производственных направлений и т. д. Другим важным аспектом развития приграничных регионов является их транзитная составляющая, обеспечивающая наличие транзитных потоков различного спектра, в результате формируется необходимость создания и функционирования объектов инфраструктурного характера.

Приграничное положение оказывает неоднозначное влияние на показатели развития приграничных регионов. К отрицательным проявлениям воздействия можно отнести наличие конкуренции на рынке товаров и услуг, которые поставляются на региональный рынок [7, 8]. Исследователи отмечают, что товарный поток, поступающий на рынок приграничного региона со стороны зарубежного производителя, увеличивает уровень конкуренции для местных производителей и сокращает их активность. Немаловажное значение оказывает удаленность приграничных территорий от центральных рынков страны, данный факт также не способствует увеличению производительности в регионах. Регионы приграничного расположения являются периферийными для внутреннего пространства Российской Федерации, в результате происходит снижение возможностей у производителей выходить на внутренние рынки с произведенной продукцией.

Понятие периферийных регионов встречается в работах отечественных и зарубежных исследователей, которые рассматривали различные аспекты воздействия географического расположения территории на показатели ее экономического развития. Экономическая теория центральных мест, разработанная В. Кристаллером [8], позволяет выделять различные по размещению территории по отношению к центральному населенному пункту. В современных исследованиях теория находит отражение в работах, исследующих российское пространство и оценивающих уровень воздействия расположения территории [9–14].

Оценивая фактор расположения, исследователи выделяют периферийные и приграничные регионы, центральные регионы и ряд других видов регионов в зависимости от поставленных в исследовании задач. Исследование влияния границы на уровень развития территории в современных политических условиях становится наиболее актуальным, в результате данного обстоятельства происходит изменение понятия «приграничный регион», трансформируются также факторы, определяющие его развитие [12, 15]. В работах по региональной экономике большинство исследователей [1, 6] определяют приграничный регион посредством примыкания к сухопутной или морской государственной границе [16]. Фактор «местоположение» определяется важным индикатором, оказывающим влияние на показатели регионального развития регионов [12, 17]. В рамках оценки воздействия приграничного расположения территорий проводится исследование потенциальных возможностей, которыми обладают пригранично расположенные регионы. К таким возможностям можно отнести трансграничное и международное сотрудничество, уровень которого в период, предшествующий операции СВО на Украине, имел существенные объемы и значительно сократился в результате введенных против России

санкций. В результате данного обстоятельства приграничные регионы лишились важной составляющей территориального развития и стали активно направлять усилия на развитие внутренних направлений. Значительная удаленность приграничного региона сокращает возможности увеличения товаропотока внутри страны и увеличивает издержки производителей. В результате подобных разнонаправленных тенденций особого внимания заслуживает массив приграничных регионов в сравнении с регионами, не имеющими приграничного расположения.

Методология

Вопросам оценки доступности экономического объекта посвящено значительное количество научных трудов и разработано большое количество методик, в рамках которых используются различные подходы [3, 18–21]. Примером может послужить методика «Расчет расстояния между городами»¹, позволяющая оценить расстояние в том числе между регионами России и Евразии.

Исследователи, оценивая влияние географического расположения территории на динамику ее социально-экономического развития, проводят сравнительные оценки по различным показателям. В рамках данного подхода российские регионы разделяются на периферийные и центральные, а также рассматриваются регионы СЗФО, в состав которого входят различные по удаленности территории [22].

Исследование степени доступности территории проводится при использовании подхода, основанного на расчете евклидова расстояния. Используются географические координаты (широта, долгота) региональных столиц, позволяющие определить удаленность столичных центров. На основании расчета построена матрица расстояний меж-

¹ URL: <http://www.avtodispatcher.ru/distance>

ду столицами российских регионов, которая представляет собой массив данных [23].

Полученные результаты определяют уровень удаленности российских регионов. Следующим шагом является оценка индекса периферийности. Показатель «объем регионального рынка» может использовать различные индикаторы регионального развития (ВРП на душу населения, объемы промышленного производства, инвестиции на душу населения), в контексте данного исследования за объемный показатель принимается значение численности населения. При дальнейшем исследовании планируется расширить рассмотрение показателей объема регионального рынка и исследовать влияние таких индикаторов, как объемы отгруженной продукции, численность занятых и т. д., в разрезе российских регионов.

Рассчитанный индекс периферийности позволяет провести процедуру ранжирования российских регионов и определить состав центральных и периферийных территорий. Важным этапом исследования является включение в исследовательский массив регионов СЗФО как территорий, подходящих по характеристикам к исследуемым группам.

Важным исследовательским подходом, используемым для оценки неравномерности исследовательских групп, является ранговая оценка, которая представляет среднearифметическое значение по анализируемым индикаторам:

$$\overline{\text{Rang}}_i = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n \text{Pok}_{i,j},$$

где $\overline{\text{Rang}}_i$ – среднее ранговое значение i региона;

n – количество рассматриваемых показателей j , включенных в ранговое значение.

Особое значение отводится оценке влияния показателя на динамику развития территории. В случаях, когда высокое значение показателя определяет более высокий уровень развития объекта, можем говорить о стимули-

рующем воздействии (к примеру, ВРП на душу населения и т. д.). В ситуации, когда высокое значение показателя демонстрирует низкий уровень экономического развития территории (например, уровень безработицы), определяем обратную зависимость. Полученные результаты позволят определить влияние уровня доступности территории на ее социально-экономическое развитие.

Результаты

Экономическое развитие российских регионов имеет различия, которые определяются различными факторами и индикаторами. В рамках данного исследования основное внимание уделено географическому расположению регионов и уровню доступности регионального рынка для других российских регионов (рис. 1).

На основании рассчитанного индекса периферийности проведена классификация регионов и выделены 10 российских регионов, которые обладают наиболее высоким уровнем доступности, и 10 регионов, у которых уровень удаленности от центральной части Российской Федерации высокий (табл. 1).

Рассчитанный индекс периферийности разделил массив российских регионов по удаленности от центральной части. Выделена группа центральных и удаленных регионов. Группа центральных регионов включает регионы Поволжского федерального округа, а группа удаленных состоит из территорий Дальневосточного округа. Разрыв между индексами периферийности Ульяновской областью и Чукотским автономным округом составляет 82%.

В разрезе выделенных групп регионов особого внимания заслуживают регионы Северо-Западного федерального округа. Регионы округа обладают разными показателями удаленности, и индекс периферийности различен. Калининградская область и Мурманская область имеют наибольший индекс периферийности (табл. 2).



Источник: составлено автором на основании данных Росстата.

Рис. 1. Доступность российских регионов, индекс периферийности, 2021 г.

Fig. 1. Accessibility of Russian regions, periphery index, 2021

Таблица 1. Топ-10, лидирующих и отстающих регионов по уровню доступности регионального рынка, 2021

Table 1. Top 10, leading and lagging regions in terms of regional market accessibility, 2021

Республика, край, область <i>Republic, territory, region</i>	Население, тыс. чел. <i>Population, thousand people</i>	Индекс периферийности региона <i>Index of regional periphery</i>
Центральные регионы / Central regions		
Ульяновская область <i>Ulyanovsk region</i>	1218	1398,31
Пензенская область <i>Penza region</i>	1291	1405,72
Самарская область <i>Samara region</i>	3154	1407,72
Республика Мордовия <i>Republic of Mordovia</i>	779	1409,88
Республика Татарстан <i>Republic of Tatarstan</i>	3894	1418,68
Чувашская Республика <i>Chuvash Republic</i>	1208	1423,26
Саратовская область <i>Saratov region</i>	2395	1429,78
Нижегородская область <i>Nizhny Novgorod region</i>	3177	1441,37
Республика Марий Эл <i>Republic of Mari El</i>	675	1442,15
Тамбовская область <i>Tambov region</i>	995	1452,66

Окончание таблицы 1

Периферийные регионы / <i>Peripheral regions</i>		
Забайкальский край <i>Transbaikal region</i>	2856	3943,23
Амурская область <i>Amur region</i>	782	4786,39
Республика Якутия <i>Republic of Yakutia</i>	2856	5030,24
Еврейская автономная область <i>Jewish autonomous region</i>	157	5089,04
Приморский край <i>Primorsky krai</i>	1878	5197,04
Хабаровский край <i>Khabarovsk region</i>	1301	5263,67
Сахалинская область <i>Sakhalin region</i>	485	5779,11
Магаданская область <i>Magadan region</i>	139	6285,01
Камчатский край <i>Kamchatka region</i>	312	6743,67
Чукотский автономный округ <i>Chukotka autonomous okrug</i>	49	7760,61

Источник: составлено автором на основании данных Росстата.

Таблица 2. Регионы СЗФО по уровню доступности регионального рынка, 2021 г.

Table 2. Regions of the Northwestern Federal District by level of regional market accessibility, 2021

Республика, край, область <i>Republic, territory, region</i>	Население, тыс. чел. <i>Population, thousand people</i>	Индекс периферийности региона <i>Index of regional periphery</i>
Республика Карелия <i>Republic of Karelia</i>	116 551	1961,92
Республика Коми <i>Republic of Komi</i>	148 201	1709,11
Архангельская область <i>Arkhangelsk region</i>	159 686	2012,60
в том числе: Ненецкий автономный округ <i>including: Nenets autonomous okrug</i>	1 636 626	2264,98
Вологодская область <i>Vologda region</i>	180 980	1632,92
Калининградская область <i>Kaliningrad region</i>	81 861	2433,83
Ленинградская область <i>Leningrad region</i>	232 811	2003,17
Мурманская область <i>Murmansk region</i>	330 713	2568,15
Новгородская область <i>Novgorod region</i>	73 538	1909,60
Псковская область <i>Pskov region</i>	69 748	2030,84
г. Санкт-Петербург <i>St. Petersburg</i>	161 154	2003,14

Источник: составлено автором на основании данных Росстата.

В данном исследовании сопоставляются данные о валовом региональном продукте на душу населения в субъектах Российской Федерации. В качестве исходных данных использовались данные Росстата¹ и статистического сборника «Регионы России»². Оценка показателя ВРП на душу населения в рассмотрении типологических групп реги-

онов – приграничные регионы, центральные регионы и регионы СЗФО – проводилась при помощи сравнительного анализа, в результате ранжирования по исследуемым группам регионов (табл. 3).

Ранжирование по показателю ВРП на душу населения центральных, периферийных регионов и регионов СЗФО определило, что в списке лидеров преобладают периферийные территории и регионы СЗФО, которые обладают ресурсным потенциалом. Большинство регионов, обладающих центральным расположением, имеют сравнительно

¹ Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 06.03.2023).

² Регионы России. Социально-экономические показатели. 2023: Стат. сб. / Росстат. М., 2023. 1126 с.

Таблица 3. Ранжирование центральных и периферийных регионов и регионов СЗФО по показателю ВРП на душу населения, руб.

Table 3. Ranking of central and peripheral regions, and regions of the Northwestern Federal District by GRP per capita, rubles

Республика, край, область <i>Republic, territory, region</i>	2021
Центральные регионы / Central regions	
Ульяновская область / <i>Ulyanovsk region</i>	360 112,2
Пензенская область / <i>Penza region</i>	379 820,4
Самарская область / <i>Samara region</i>	505 093,4
Республика Мордовия / <i>Republic of Mordovia</i>	342 811,2
Республика Татарстан / <i>Republic of Tatarstan</i>	675 621,4
Чувашская республика / <i>Chuvash Republic</i>	287 210,3
Саратовская область / <i>Saratov region</i>	358 480,4
Нижегородская область / <i>Nizhny Novgorod region</i>	497 418,6
Республика Марий Эл / <i>Republic of Mari El</i>	290 803,3
Тамбовская область / <i>Tambov region</i>	378 455,8
Периферийные регионы / Peripheral regions	
Забайкальский край / <i>Transbaikal region</i>	402 594,6
Амурская область / <i>Amur region</i>	571 362,1
Республика Якутия / <i>Republic of Yakutia</i>	1 168 152,5
Еврейская автономная область / <i>Jewish autonomous region</i>	400 340,5
Приморский край / <i>Primorsky krai</i>	582 950,7
Хабаровский край / <i>Khabarovsk region</i>	658 239,5
Сахалинская область / <i>Sakhalin region</i>	2 059 206,5
Магаданская область / <i>Magadan region</i>	2 035 007,0
Камчатский край / <i>Kamchatka region</i>	942 802,0
Чукотский автономный округ / <i>Chukotka autonomous okrug</i>	2 404 271,2

Окончание таблицы 3

Регионы СЗФО / NWFD regions	
Республика Карелия / <i>Republic of Karelia</i>	737 781,9
Республика Коми / <i>Republic of Komi</i>	1 059 960,4
Архангельская область / <i>Arkhangelsk region</i>	941 762,5
Архангельская область без автономного округа <i>Arkhangelsk region without autonomous okrug</i>	602 647,9
Ненецкий автономный округ / <i>Nenets autonomous okrug</i>	9 149 623,3
Вологодская область / <i>Vologda region</i>	881 815,5
Калининградская область / <i>Kaliningrad region</i>	659 727,3
Ленинградская область / <i>Leningrad region</i>	778 692,2
Мурманская область / <i>Murmansk region</i>	1 487 363,6
Новгородская область / <i>Nizhny Novgorod region</i>	580 495,0
Псковская область / <i>Pskov region</i>	356 594,6
г. Санкт-Петербург / <i>St. Petersburg</i>	1 754 422,6

более низкий показатель ВРП на душу населения. Возможной причиной является тот факт, что большинство периферийных регионов – это территории Дальневосточного федерального округа, которые имеют сравнительно весомый производственный и природный потенциал, обеспечивающий высокие показатели ВРП на душу населения.

Показатель «среднегодовая численность занятых» определяет возможности рынка труда в рамках рассматриваемой территории. Исследование выделенных групп регионов по показателю среднегодовой численности занятых позволит не только определить емкость рынка трудовых ресурсов, но и оценить возможности развития производственных направлений.

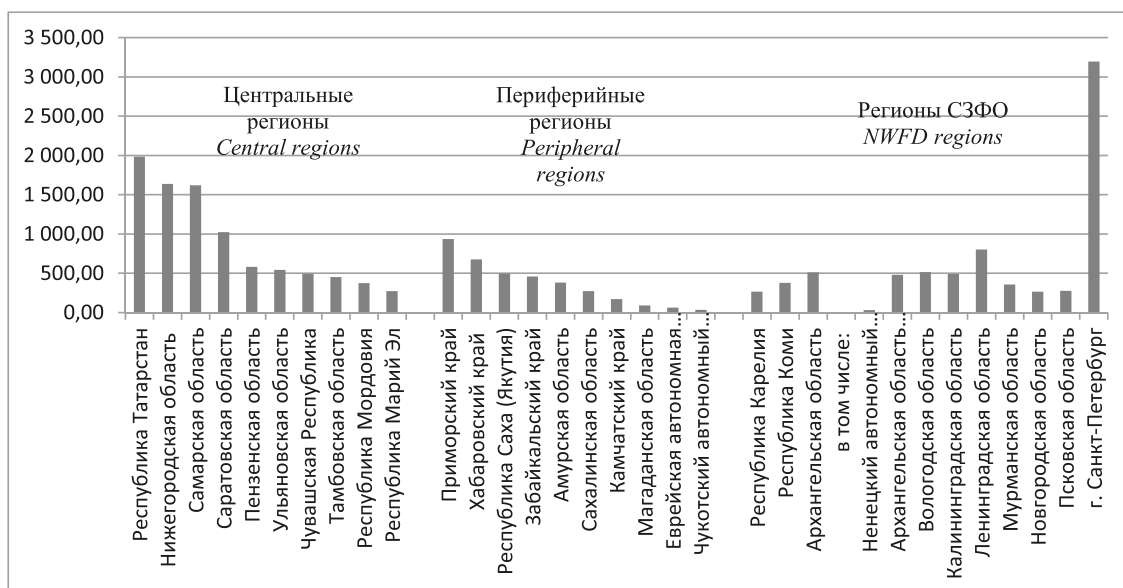
Проведение ранжирования в рамках выделенных территорий центральных и периферийных регионов позволит определить количественные показатели рынка трудовых ресурсов (рис. 2).

Показатель «численность занятых в экономике» выделил центральные регионы и город федерального значения Санкт-Петербург в качестве лидирующих. Лидирующие позиции обеспечиваются высоким уровнем доступности территорий, которые позволяют увеличивать уровень трудовой

миграции. Периферийные территории и частично регионы СЗФО не обладают высоким показателем «численность занятых в экономике», что объясняется, в том числе, высоким уровнем транспортной удаленности.

Оценка социально-экономического развития территорий может определяться различными индикаторами, в разрезе данного исследования основной акцент сделан на рассмотрение показателей, которые определяют уровень развития рассматриваемых территорий. Показатель «уровень безработицы» является важным индикатором при оценке уровня развития территории. В рамках изучаемых групп регионов поведение показателя «уровень безработицы» характеризуется различными особенностями (рис. 3).

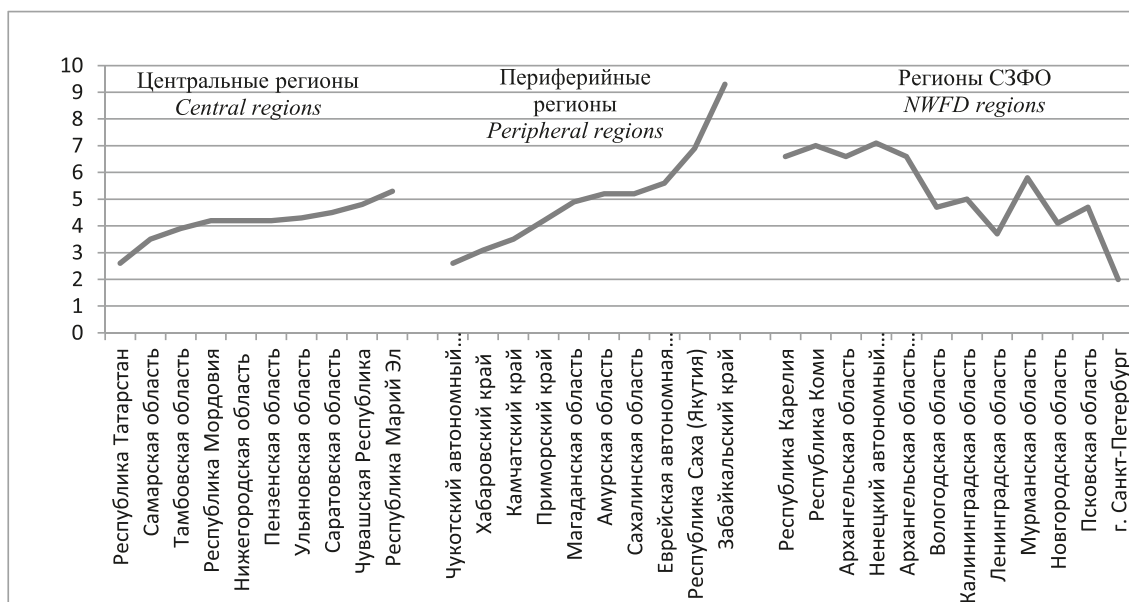
Ситуация, складывающаяся в периферийных и центральных регионах и регионах СЗФО по показателю «уровень безработицы», является неоднозначной, и регионы из рассматриваемых групп имеют различия, которые не позволяют говорить о наличии устойчивых трендов. Наиболее высокий уровень безработицы наблюдается в пространстве периферийных регионов. В разрезе центральных регионов показатель «уровень безработицы» имеет наименьшие значения. Стоит отметить, что из группы регионов



Источник: составлено авторами на основании данных Росстата.

Рис. 2. Центральные, периферийные регионы и регионы СЗФО по показателю «численность занятых в экономике» в 2021 г., чел.

Fig. 2. Central, peripheral regions and regions of the Northwestern Federal District in terms of the number of people employed in the economy in 2021, people



Источник: составлено авторами на основании данных Росстата.

Рис. 3. Уровень безработицы в центральных и периферийных регионах и регионах СЗФО, 2021 г., %

Fig. 3. Unemployment rate in central and peripheral regions and regions of the Northwestern Federal District, 2021, %

СЗФО к территориям, имеющим наименьшие значения, относятся г. Санкт-Петербург и Ленинградская область.

На уровне рассматриваемых групп регионов значение имеет инвестиционный потенциал территории, который определяется благоприятными условиями для осуществления инвестиций. В ходе исследования проводится оценка показателя инвестиции в основной капитал на душу населения в группах регионов: центральные, периферийные и регионы СЗФО (рис. 4).

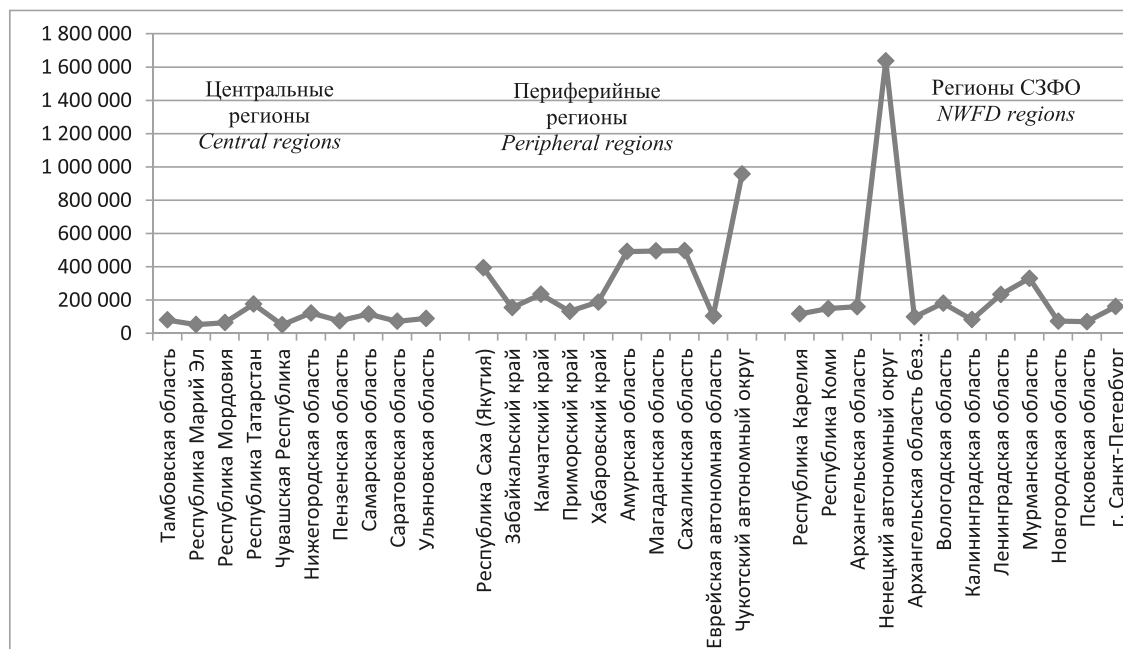
Показатель «инвестиции в основной капитал на душу населения» в 2021 г. демонстрирует ситуацию, которая наблюдается в общероссийском масштабе. Регионы, структура экономики которых имеет ресурсную специализацию, развитое промышленное производство, финансовый и банковский сектор, характеризуются более высокими показателями инвестиционной активности. Отмечается сравнительно высокое значение показателя в регионах

Дальневосточного федерального округа, которые являются центром сосредоточения природных ресурсов и производственных мощностей.

Выявленная неоднородность в разрезе рассматриваемых групп регионов подтверждается кластерным анализом, для кластеризации используется метод одиночной связи, рассматривающий расстояние между двумя исследуемыми группами регионов и определяющий минимальное значение, т.е. наиболее близкие территории, в полученных кластерах (рис. 5).

Распределение регионов по кластерам происходит соответственно процессам расслоения регионов в рассматриваемых группах.

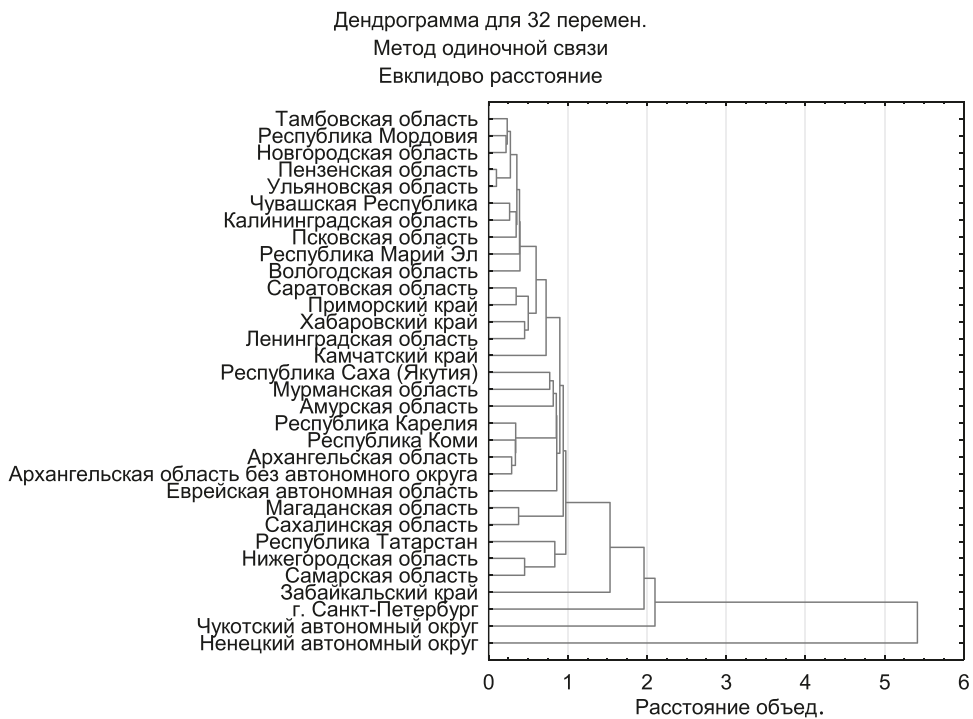
Результаты кластерного анализа имеют согласование с ранговой оценкой, подтверждая правильность полученных выводов по процедуре кластеризации и проведенной ранее классификации рассматриваемых групп регионов (рис. 6).



Источник: составлено авторами на основании данных Росстата.

Рис. 4. Инвестиции в основной капитал на душу населения в 2021 г., руб.

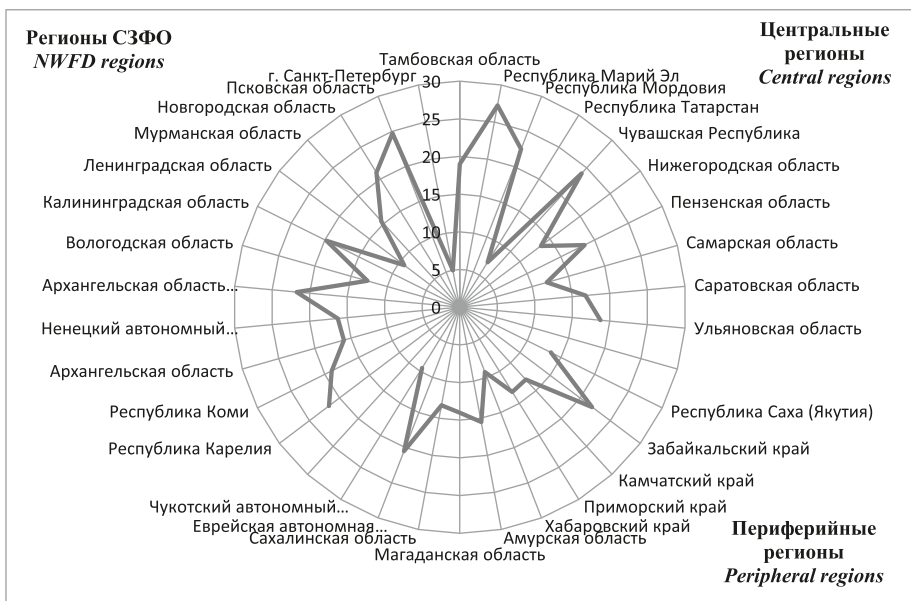
Fig. 4. Investments in fixed assets per capita in 2021, rubles



Источник: составлено авторами на основании данных Росстата.

Рис. 5. Кластерный анализ центральных и периферийных регионов, 2021 г.

Fig. 5. Cluster analysis of central and peripheral regions, 2021



Источник: составлено авторами на основании данных Росстата.

Рис. 6. Ранговая оценка центральных, периферийных регионов и регионов СЗФО, 2021 г.

Fig. 6. Rank assessment of central, peripheral regions and regions of the Northwestern Federal District, 2021

Ранговая оценка не выявила сильной зависимости между расположением территории и показателем ранга, определенного в разрезе рассматриваемых групп по исследуемым показателям. Расположение регионов по значениям ранговой оценки неоднородно, и необходим дополнительный инструмент анализа, в рамках которого можно будет определить наличие зависимости.

Выводы

Исследование групп регионов, которые обладают различным уровнем доступности для других региональных рынков страны, позволило определить 10 регионов центральных и периферийных регионов, также проанализированы с позиции доступности и его воздействия на показатели социально-экономического развития регионы СЗФО. В результате проведенного анализа отдельных показателей развития территорий выявлено наличие неоднородности рассматриваемого массива регионов. Наличие неоднородности подтверждается разницей в коэффициенте периферийности и дифференциацией различных индикаторов, рассматриваемых в исследовании. Полученные группы регионов характеризуются различиями как по уровню доступности, так и по значениям основных социально-экономических показателей. Таким

образом, большинство периферийных территорий расположены в Дальневосточном федеральном округе, и уровень удаленности у них максимальный. Центральные регионы – это территории, расположенные в центральной части Российской Федерации и обладающие высоким уровнем доступности. Рассматриваемые регионы СЗФО обладают «серединным» положением в рамках выделенных полюсов центральных и периферийных регионов.

Проведенная оценка отдельных показателей социально-экономического развития рассматриваемых групп не определила явной зависимости от уровня удаленности. По проведенным оценкам выявлено влияние наиболее значимых факторов, таких как наличие на территории производственных мощностей и природных ресурсов, воздействие которых по показателю «развитие территории» имеют более ощутимое влияние. Полученные результаты являются частью большой исследовательской работы, которая предполагает увеличение количества индикаторов развития территорий и анализа поведения показателя периферийности при оценке других индикаторов емкости регионального рынка.

Полученные результаты могут быть использованы при написании стратегических документов, концепций и программ регионального развития.

Список литературы

1. Вардомский Л.Б. Российское порубежье в условиях глобализации. – М.: URSS, 2009. – 216 с.
2. Гришина И., Полюнев А., Шкуропат А. Методика комплексной оценки социально-экономического положения регионов для мониторинга достижения национальных целей развития России до 2024 года // SSRN. 6 января 2021 г. URL: <https://ssrn.com/abstract=3860786> (дата обращения: 06.03.2023).
3. Дорошенко С.В., Посысоева К.А. Эконометрическая оценка стратегических факторов развития приграничных регионов России // Экономика региона. 2021. Т. 17. № 2. С. 431–444. DOI: 10.17059/ekon.reg.2021-2-6.
4. Кузнецов А.В., Кузнецова О.В. Изменение роли приграничных регионов в региональной политике стран ЕС и России // Балтийский регион. 2019. Т. 11. № 4. С. 58–75. DOI: 10.5922/2079-8555-2019-4-4.
5. Васильева А.В., Морошкина М.В. Влияние фактора приграничного положения на экономические системы российских регионов // Север и рынок: формирование экономического порядка. 2022. № 3 (77). С. 56–69. DOI: 10.37614/2220-802X.3.2022.77.004.

6. Рыбаковский О.Л., Таюнова О.А. Демографическая динамика регионов России и ее компоненты в 1959–2017 гг. // Народонаселение. 2019. Т. 22. № 1. С. 4–20. DOI: 10.24411/1561-7785-2019-00001.
7. Гранберг А.Г. Основы региональной экономики: учебник для вузов / Гос. ун-т «Высшая школа экономики». – 4-е изд. – М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2004. – 495 с.
8. Christaller W. How I discovered the Theory of Central Places: A Report about the Origin of Central Places. – In: Man Space and Environment / P. W. English, R. C. Mayfield (Hrsg.). – Oxford Univ. Press, 1972. S. 601–610.
9. Дружинин П.В., Зимин Д.А. Влияние внешних шоков на пространственную структуру населения приграничных территорий // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. 2019. Т. 35. № 3. С. 397–418. DOI: 10.21638/spbu05.2019.304.
10. Казаков М.Ю. Определение пространственно-экономической системы «центр-периферия» в единстве интегративных признаков // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Т. 9. № 7-1. С. 10–22.
11. Мартынов В.Л. Коммуникационная среда и региональное развитие России. – СПб.: Гидрометеиздат, 2000. – 159 с.
12. Рустамова Л.Р. Внешние связи приграничных российских регионов // Вестник МГИМО-Университета. 2022. Т. 15. № 1. С. 177–206. DOI: 10.24833/2071-8160-2022-1-82-177-206.
13. Межевич Н.М., Спиридонова В.В. Особенности приграничного сотрудничества Санкт-Петербурга и регионов Юго-Восточной Финляндии // Управленческое консультирование. 2017. № 3 (99). С. 28–36. DOI: 10.22394/1726-1139-2017-3-28-36.
14. Межевич Н.М., Ткачев С.А. Приграничное сотрудничество: новое положение в системе факторов регионального развития Северо-Запада России // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2017. № 1. С. 69–74.
15. Роль России и ЕС в конфликтах и кризисах на постсоветском пространстве: конкуренты или союзники?: монография / Н.В. Еремина, Н.В. Каледин, Е.М. Кузьмина [и др.]; под ред. Н.М. Михеевой, Н.В. Шевчук. – М.: Знание-М, 2021. – 180 с.
16. Сазанова С.Л. Сравнительный анализ кластерного и системного подходов в управлении развитием приграничных территорий (Россия – Китай) // Путеводитель предпринимателя. 2021. Т. 14. № 3. С. 62–70. DOI: 10.24182/2073-9885-2021-14-3-62-70.
17. Шваков Е.Е., Лобова С.В., Кожевникова А.А. Условия и факторы развития приграничных территорий Алтайского края // Фундаментальные исследования. 2018. № 12-2. С. 288–292. URL: <https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=42392> (дата обращения: 06.03.2023).
18. Christaller W. Central Places in Southern Germany. – Englewood Cliffs, NJ, 1967. – 230 p.
19. Голунов С. Приграничное сотрудничество между Россией и ЕС живо // PONARS Eurasia. Аналитическая записка № 481. Август 2017. URL: <https://www.ponarseurasia.org/9337/> (дата обращения: 06.03.2023).
20. Graham E., Newnham J., Newnham R. The Penguin Dictionary of International Relations. – Penguin Books, 1998. – 640 p.
21. Линлин С. Analysis of integrated development of digital economy with the Heilongjiang Provinces is cross-border e-commerce with Russia // Власть и управление на Востоке России. 2020. № 4 (93). С. 16–23. DOI: 10.22394/1818-4049-2020-93-4-16-23.
22. Бережная Л.Ю. Роль транспортной инфраструктуры в развитии приграничного региона // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2021. № 4. С. 109–117. DOI: 10.21686/2413-2829-2021-4-109-117.
23. Морошкина М.В. Удаленность приграничных регионов от экономического центра // Вопросы экономической географии и статистики пространственного развития: Материалы XI Международной научно-практической конференции, посвященной К.И. Арсеньеву. – М., 2020. С. 53–59. DOI: 10.18334/9785912923715.53-59.

Сведения об авторе

Морошкина Марина Валерьевна, ORCID 0000-0001-6520-4248, канд. экон. наук, старший научный сотрудник отдела моделирования и прогнозирования регионального развития, Институт экономики Карельского научного центра Российской академии наук, Петрозаводск, Россия, maribel@mail.ru

Поддержка исследований

Работа выполнена в рамках государственного задания Института экономики КарНЦ РАН «Комплексное исследование и разработка основ управления устойчивым развитием северного и приграничного поясов России в контексте глобальных вызовов».

Статья поступила 27.10.2024, рассмотрена 07.11.2024, принята 22.11.2024

References

1. Vardomskii L.B. Vardomskii L.B. *Rossiiskoe porubezh'e v usloviyakh globalizatsii* [Russian borderland in the context of globalization]. Moscow, URSS, 2009, 216 p.
2. Grishina I., Polynev A., Shkuropat A. Methodology of the Comprehensive Assessment of the Socio-Economic Situation of Regions for Monitoring the Achievement of the National Development Goals of Russia Until 2024. SSRN. January 6, 2021. Available at: <https://ssrn.com/abstract=3860786> (accessed 06.03.2023) (in Russian).
3. Doroshenko S.V., Posysoeva K.A. Econometric estimation of strategic development factors of Russian border regions. *Ekonomika regiona*=Economy of Regions, 2021, vol.17, no.2, pp.431-444 (in Russian). DOI: 10.17059/ekon.reg.2021-2-6.
4. Kuznetsov A. V., Kuznetsova O. V. The Changing Role of Border Regions in the Regional Policies of the EU and Russia. *Baltiiskii region*=Baltic Region, 2019, vol.11, no.4, pp.58-75 (in Russian). DOI: 10.5922/2079-8555-2019-4-4.
5. Vasilieva A.V., Moroshkina M.V. Influence of the border position factor on the economic systems of the Russian regions. *Sever i rynok: formirovanie ekonomicheskogo poryadka*, 2022, no.3(77), pp.56-69 (in Russian). DOI: 10.37614/2220-802X.3.2022.77.004.
6. Rybakovskiy O.L., Tayunova O.A. Population dynamics of Russian regions and its components in 1959–2017. *Narodonaselenie*=Population, 2019, vol.22, no.1, pp.4-20 (in Russian). DOI: 10.24411/1561-7785-2019-00001.
7. Granberg A.G. *Osnovy regional'noy ekonomiki: uchebnik dlya vuzov* [Fundamentals of Regional Economics: textbook for universities]; HSE University. 4th ed. Moscow, HSE University Publ., 2004, 495 p.
8. Christaller W. How I discovered the Theory of Central Places: A Report about the Origin of Central Places. In: *Man Space and Environment*. P. W. English, R. C. Mayfield (Hrsg.). Oxford Univ. Press, 1972, s.601-610.
9. Druzhinin P.V., Zimin D.A. Influence of external shocks on the spatial structure of the population of the border territories. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Ekonomika*=St. Petersburg University Journal of Economic Studies, 2019, vol.35, no.3, pp.397-418 (in Russian). DOI: 10.21638/spbu05.2019.304.
10. Kazakov M.Yu. Spatial-economic system definition of “center/periphery” relation in the unity of integrative features. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra*=Economics: Yesterday, Today, Tomorrow, 2019, vol.9, no.7-1, pp.10-22 (in Russian).
11. Martynov V.L. *Kommunikatsionnaya sreda i regional'noe razvitie Rossii* [Communication environment and regional development of Russia]. St. Petersburg, Gidrometeoizdat Publ., 2000, 159 p.
12. Rustamova L.R. External relations of Russian border regions. *Vestnik MGIMO-Universiteta*=MGIMO Review of International Relations, 2022, vol.15, no.1, pp.177-206 (in Russian). DOI: 10.24833/2071-8160-2022-1-82-177-206.

13. Mezhevich N.M., Spiridonova V.V. Features of St. Petersburg and South-Eastern Finland cross-border cooperation. *Upravlencheskoe konsul'tirovanie*=Administrative Consulting, 2017, no.3(99), pp.28-36 (in Russian). DOI: 10.22394/1726-1139-2017-3-28-36.
14. Mezhevich N.M., Tkachev S.A. Cross-border cooperation: a new position in the system of factors of regional development of North-West Russia. *Korporativnoe upravlenie i innovatsionnoe razvitiye ekonomiki Severa: Vestnik Nauchno-issledovatel'skogo tsentra korporativnogo prava, upravleniya i venchurnogo investirovaniya Syktyvkarskogo gosudarstvennogo universiteta*=Corporate Governance and Innovative Development of the North Economy: Bulletin of the Research Center of Corporate Law, Governance and Venture Investment of Syktyvkar State University, 2017, no.1, pp.69-74 (in Russian).
15. *Rol' Rossii i ES v konfliktakh i krizisakh na postsovet'skom prostranstve: konkurenty ili soyuzniki?: monografiya* [The role of Russia and the EU in conflicts and crises in the post-Soviet space: competitors or allies?: monograph]. N.V. Eremina, N.V. Kaledin, E.M. Kuzmina; ed. by N.M. Mikheeva, N.V. Shevchuk. Moscow, *Znanie-M Publ.*, 2021, 180 p.
16. Sazanova S.L. Comparative analysis of cluster and system approaches in border area development management (Russia – China). *Putevoditel' predprinimatel'ya*=Entrepreneur's Guide, 2021, vol.14, no.3, pp.62-70 (in Russian). DOI: 10.24182/2073-9885-2021-14-3-62-70.
17. Shvakov E.E., Lobova S.V., Kozhevnikova A.A. Conditions and factors of development of border areas of the Altai territory. *Fundamental'nye issledovaniya*=Fundamental Research, 2018, no.12-2, pp.288-292 (in Russian). Available at: <https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=42392> (accessed 06.03.2023).
18. Christaller W. Central Places in Southern Germany. Englewood Cliffs, NJ, 1967, 230 p.
19. Golunov S. *Prigranichnoe sotrudnichestvo mezhdu Rossiei i ES zhivo* [Cross-border cooperation between Russia and the EU is alive]. PONARS Eurasia. Analytical note no.481. August 2017. Available at: <https://www.ponarseurasia.org/9337/> (accessed 06.03.2023).
20. Graham E., Newnham J., Newnham R. The Penguin Dictionary of International Relations. Penguin Books, 1998, 640 p.
21. Linlin S. Analysis of integrated development of digital economy with the Heilongjiang Provinces is cross-border e-commerce with Russia. *Vlast' i upravlenie na Vostoke Rossii*=Power and Administration in the East of Russia, 2020, no.4(93), pp.16-23. DOI: 10.22394/1818-4049-2020-93-4-16-23.
22. Berezhnaya L.Yu. The Role of Transport Infrastructure in Development of Border Region. *Vestnik Rossiiskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova*=Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics, 2021, no.4, pp.109-117 (in Russian). DOI: 10.21686/2413-2829-2021-4-109-117.
23. Moroshkina M.V. Remoteness of border regions from the economic center. *Voprosy ekonomicheskoi geografii i statistiki prostranstvennogo razvitiya: Materialy XI Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii, posvyashchennoi K.I. Arsen'evu* [Issues of economic geography and statistics of spatial development: Proceedings of the XI International Scientific and Practical Conference dedicated to K.I. Arsenyev]. Moscow, 2020, pp.53-59 (in Russian).

About the author

Marina V. Moroshkina, ORCID 0000-0001-6520-4248, Cand. Sci. (Econ.), Senior Researcher, Modeling and Forecasting of Regional Development Department, Institute of Economics of Karelian Research Center of the Russian Academy of Sciences, Petrozavodsk, Russia, maribel@mail.ru

Research Support

The work was carried out within the framework of the state assignment of the Institute of Economics, Karelian Research Center of the Russian Academy of Sciences “Comprehensive study and development of the foundations for managing the sustainable development of the northern and border belts of Russia in the context of global challenges”.

Received 27.10.2024, reviewed 07.11.2024, accepted 22.11.2024

DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-6-97-110

Мультипликативное влияние формирования ресурсного потенциала на величину валового регионального продукта

В.В. Еремин^{1*}¹ *Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия*^{*} *villy9@rambler.ru*

Аннотация. Статья посвящена анализу воздействия, которое изменение структуры инвестиций в формирование ресурсного потенциала отраслей региональной экономики оказывает на величину регионального мультипликатора инвестиций и, как следствие, валового регионального продукта. В статье проведен анализ, основанный на силе влияния разных видов производства продукции на величину регионального мультипликатора инвестиций. Предложена модель, формализующая зависимость величины регионального мультипликатора инвестиций от структуры распределения инвестиций в формирование ресурсного потенциала разных видов производства продукции региональной экономикой. Сделан вывод о том, что изменение структуры инвестиций при прочих равных условиях способно привести к дополнительному увеличению значения валового регионального продукта (ВРП). На региональном уровне это повысит конкурентоспособность экономики региона за счет повышения эффективности использования ресурсов. На национальном уровне дополнительное стимулирование роста региональных ВРП приведет к росту валового внутреннего продукта (ВВП). Актуальность исследования, связанного с анализом направлений повышения эффективности использования региональных ресурсов, возрастает в условиях нехватки этих ресурсов (трудовых, финансовых) в современной российской экономике. В работе использованы методы эконометрического анализа. Практическое значение работы заключается в том, что предложенная в ней модель может быть использована для разработки экономической политики, направленной на повышение конкурентоспособности региональных экономик, а также увеличение ВВП. Использование результатов, полученных в исследовании, позволит повысить эффективность функционирования экономик регионов Российской Федерации.

Ключевые слова: ресурсы, региональная экономика, экономический рост, инвестиции, мультипликатор инвестиций, валовой региональный продукт

Для цитирования: Еремин В.В. Мультипликативное влияние формирования ресурсного потенциала на величину валового регионального продукта // Современная конкуренция. 2024. Т. 18. № 6. С. 97–110. DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-6-97-110

The Multiplicative Effect of the Resource Potential Formation on the Value of the Gross Regional Product

V. Eremin^{1*}

¹Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

*villy9@rambler.ru

Abstract. The article is devoted to the analysis of the impact that changes in the structure of investments in the formation of the resource potential of regional economic sectors have on the value of the regional investment multiplier and, as a consequence, the gross regional product. The article presents an analysis based on the influence of different types of production on the value of the regional investment multiplier. A model is proposed that formalizes the dependence of the regional investment multiplier value on the structure of investment distribution in the formation of the resource potential of different types of production by the regional economy. It is concluded that changes in the investment structure, all other things being equal, can lead to an additional increase in the value of the gross regional product (GRP). At the regional level, this will increase the competitiveness of the region's economy by increasing the efficiency of resource use. At the national level, additional stimulation of regional GRP's growth will lead to growth of gross domestic product (GDP). The relevance of research related to the analysis of directions for increasing the efficiency of using regional resources increases in the context of a shortage of these resources (labor, financial) in the modern Russian economy. The work uses methods of econometric analysis. The practical significance of the work is that the model proposed in it can be used to develop economic policies aimed at increasing the competitiveness of regional economies, as well as increasing GDP. The use of the results obtained in the study will improve the efficiency of the functioning of the Russian Federation regions economies.

Keywords: resources, regional economy, economic growth, investment, investment multiplier, gross regional product

For citation: Eremin V. The Multiplicative Effect of the Resource Potential Formation on the Value of the Gross Regional Product. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2024, vol.18, no.6, pp.97-110 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-6-97-110

Введение

Динамика валового внутреннего продукта России достаточно неоднозначна, особенно в сравнении с прогнозами. После масштабного усиления санкционного давления в начале 2022 г. звучали «апокалиптические» заявления о будущих масштабах снижения российского ВВП. В частности, Банк России в апреле

2022 г. прогнозировал годовое падение ВВП страны на 8–10%¹. В августе 2022 г. прогноз Банка России по падению ВВП страны за 2022 г. был сокращен до 4–6% [8]. Всемирный Банк в июне 2022 г. про-

¹ Банк России принял решение снизить ключевую ставку на 300 б.п., до 14,00% годовых: пресс-релиз // Банк России. 29.04.2022. URL: https://www.cbr.ru/press/pr/?file=29042022_133000Key.htm (дата обращения: 27.08.2024).

гнозировал годовое снижение российского ВВП на 8,9%. Прогнозная оценка Минэкономразвития от мая 2022 г. по ВВП России – снижение в 2022 г. на 7,8% по сравнению с 2021 г.¹ В дальнейшем эти оценки пересматривались в сторону их улучшения. Фактически, по данным Росстата, снижение ВВП страны в 2022 г. составило 1,2%². Первоначальное падение российского ВВП под гнетом санкций, вызвавшее тревожные прогнозы, достаточно быстро сменилось адаптацией российской экономики к санкционному давлению и последующим ростом ВВП.

По итогам прошедших двух третей 2024 г. возможно формирование обратной ситуации. За январь – май 2024 г. прирост российского ВВП, по первой оценке Росстата, составил 5,4%³. Но прогнозы были более осторожными. Всемирный Банк в июне 2024 г. прогнозировал прирост российского ВВП по итогам года на 2,9%⁴. В апреле 2024 г. прогноз Минэкономразвития по приросту российского ВВП составлял 2,8% (снижение этого прироста до 2,3% в 2025–2027 гг.)⁵. Центральный банк России в мае 2024 г. прогнозировал годовой прирост российского ВВП на уровне 2,5–3,5%

с его снижением в 2025 г. до 1–2%⁶. Казалось бы, по сравнению с фактическим положением вещей подобные прогнозы излишне пессимистичны. Но уже в июне 2024 г. было отмечено замедление темпов прироста год к году в промышленности (+1,9% в июне, +5,3% в мае), строительстве (+1,2% в июне, +7% в мае) и оптовой торговле (+1,8% в июне, +11,1% в мае). В сельском хозяйстве страны фиксировался незначительный спад (–0,3% в июне, +1% в мае). Основываясь на этих данных, Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН в своем прогнозе от 12 августа 2024 г. дал оценку годовых темпов прироста российского ВВП на уровне 3,6%. Тогда как в июле этот оценочный прирост составил 4,2%⁷. Среди факторов такого замедления – дороговизна финансовых ресурсов, кадровый голод, ограничения в системе международных платежей, негативно влияющие на внешнюю торговлю [1]. Дальнейшее замедление российской экономики может привести к тому, что фактический прирост российского ВВП за 2024 г. будет близок к прогнозам, то есть составит менее 3%.

Достаточно неоднозначными являются прогнозы и по развитию одного из драйверов российской экономики – топливно-энергетического комплекса. В частности, прогнозы ИНП РАН долгосрочны, но они заключаются в том, что до 2050 г. вклад ТЭК в ВВП страны может сократиться в пять раз. Более близкие перспективы также достаточно неоднозначны: если в 2021 г. объем выручки от экспорта газа составлял 76,3 млрд долл., то на 2025 г. прогноз ИНП РАН по этому показателю составляет 36,3 млрд долл.

¹ Ситдинов Р. В Минэкономразвития дали прогноз по ВВП на 2022–2023 годы // РИА Новости. 17.05.2022. URL: <https://ria.ru/20220517/vvp-1789123762.html> (дата обращения: 27.08.2024).

² Росстат представляет третью оценку ВВП за 2022 год и пятую – за 2021 год // Росстат. 29.12.2023. URL: <https://goo.su/g26m> (дата обращения: 27.08.2024).

³ Росстат представляет первую оценку ВВП за I квартал 2024 года, выполненную методами использования доходов и формирования по источникам доходов // Росстат. 05.07.2024. URL: <https://goo.su/1TyUtyh> (дата обращения: 27.08.2024).

⁴ Global Economic Prospects: Europe and Central Asia // World Bank. June 2022. URL: <https://goo.su/Fng1d> (дата обращения: 27.08.2024).

⁵ Бойко А. Минэк улучшил прогноз по росту ВВП на этот год до 2,8% // Ведомости. 23.04.2024. URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2024/04/23/1033635-minek-uluchshil> (дата обращения: 27.08.2024).

⁶ Комментарий к среднесрочному прогнозу Банка России // Банк России. 13.05.2024. URL: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/160782/comment_13052024.pdf (дата обращения: 27.08.2024).

⁷ Гусев М.С., Ракоч Р.Е., Устинов В.С., Широков А.А. Краткосрочный анализ динамики ВВП: август 2024 // ИНП РАН. URL: <https://ecfor.ru/publication/kratkosrochnyj-analiz-dinamiki-vvp-avgust-2024/> (дата обращения: 27.08.2024).

(в ценах 2021 г.). Сходная динамика и по вырубке от экспорта нефти и нефтепродуктов: в 2021 г. – 238,2 млрд долл., в 2025 г. – 159,9 млрд долл. (прогноз в ценах 2021 г.) [6].

Если такие прогнозы сбудутся, то они окажут значительное негативное влияние на динамику российского ВВП. Проблема заключается в том, что текущая экономическая, внешнеполитическая ситуация требует от российской экономики значительных темпов прироста ВВП. Необходимы вложения (и отдача) в импортозамещение, разработку новых технологий, автоматизацию производства, препятствующую как снижению производительности труда, так и нехватке кадров. По данным Центра макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования (ЦМАКП), для преодоления критических рисков в российской воспроизводственной сфере, рисков нарушения целостности российского общества в ближайшие годы стране необходимы темпы прироста ВВП на уровне 3–3,5% в год. ЦМАКП определяет эти темпы как требование «даже не развития, а безопасности»¹. Тогда как перспективы снижения темпов прироста ВВП России ниже 3% если не в 2024 г., то в 2025 г. и далее явно не удовлетворяют этим требованиям.

В связи с вышеуказанным возникает вопрос – существуют ли у российской экономики неиспользованные резервы роста? Резервы, применение которых возможно в текущих сложных экономических условиях, характеризующихся нехваткой кадров, высоким значением ключевой ставки, сложностями во внешнеторговых расчетах? Резервы, способные внести свой позитивный вклад в динамику российского ВВП? На наш взгляд, такие резервы есть, и они скрываются на уровне

внутрирегионального и межрегионального распределения инвестиций в формирование ресурсного потенциала российских регионов. Описанию подходов к использованию таких механизмов и посвящена данная статья.

Увеличение предложения в региональной экономике через формирование ресурсного потенциала

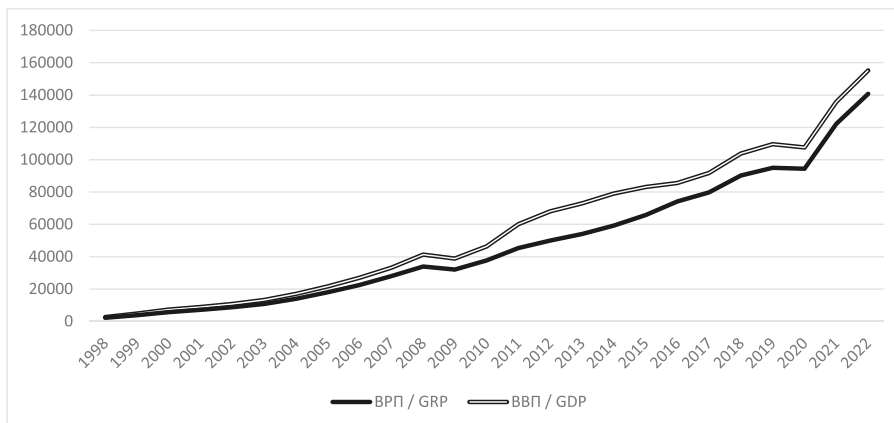
Объем валового внутреннего продукта страны напрямую зависит от объемов валовых продуктов ее регионов [5]. При этом объем ВВП страны за анализируемый период времени не равен сумме ВРП составляющих ее регионов, так как ВРП не включает в себя стоимость коллективных, нерыночных услуг, оказываемых государством населению. К этим услугам относятся, например, оборона и государственное управление [3]. Но тем не менее совокупный ВРП регионов составляет значительную часть ВВП страны, и, как следствие, рост региональных ВРП приводит к росту ВВП. Подтверждением этого служит графический анализ, представленный на рисунке 1. Коэффициент корреляции между анализируемыми показателями составляет 0,995.

Таким образом, успешное стимулирование роста совокупного ВРП будет способствовать росту ВВП страны. При этом рост совокупного ВРП страны формируется ростом ВРП отдельных ее регионов. В свою очередь, для роста региональных ВРП необходимы:

- рост спроса на продукцию, производимую региональными экономиками;
- рост предложения (производства) продукции, зависящий от роста объема доступного для этого производства ресурсного потенциала регионов.

Рост спроса на различные виды продукции в России наблюдается в течение длительного периода времени. Так, еще в конце 2023 г. Э.С. Набиуллина заявила, что объемы предложения в российской экономи-

¹ Экономика-2050: контуры странного будущего. Заседание Секции управления экономикой ЦДУ на тему «Россия в 2050 году: образ будущего». Проект Горизонт-2040 // Центр макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования. 10.10.2023. URL: http://www.forecast.ru/_ARCHIVE/Presentations/DBelousov/2023_10_10_ECO_2050.pdf (дата обращения: 27.08.2024).



Источник: составлено автором по данным Росстата.

Рис. 1. Динамика ВВП и совокупного ВРП Российской Федерации в текущих ценах, млрд руб.

Fig. 1. Dynamics of GDP and total GRP of the Russian Federation in current prices, billion rubles

ке не успевают за текущим спросом. В том числе это стало одной из причин инфляции и, как следствие, повышения Центральным банком ключевой ставки¹. Следовательно, проблем на стороне спроса в экономике российских регионов нет. При этом существуют проблемы с предложением. Как следует из слов Э.С. Набиуллиной, предложения товаров и услуг в российской экономике недостаточно. Причина – нехватка ресурсов: трудовых, финансовых, высокая загрузка производственных мощностей. В частности, на это указывают данные опросов российских предприятий [4] и существующие исследования².

Таким образом, увеличение регионального предложения продукции будет противодействовать инфляции и, как следствие, способствовать созданию условий для снижения ключевой ставки. В свою очередь, снижение ключевой ставки будет формировать условия для расширения производства

и предложения за счет удешевления финансовых ресурсов. Такой эффект обратной связи будет не единственным в анализируемой системе «предложение – ВРП – ВВП». Еще одна, но уже отрицательная обратная связь заключается в том, что увеличение регионального предложения наталкивается на барьер в виде ограниченных ресурсов, недостаточного ресурсного потенциала региональных экономик. Для формирования этого потенциала необходимы инвестиции. То есть опять же необходимы ресурсы, объем которых также ограничен.

Ограничения ставят вопрос об оптимизации инвестиций в формирование ресурсного потенциала региона, позволяющей максимизировать эффект от их вложений в региональную экономику. Под максимизацией этого эффекта, исходя из вышеуказанного, мы понимаем максимизацию прироста ВРП, стимулирующую рост ВВП. При этом под ресурсным потенциалом региона мы понимаем возможность использования ресурсов для обеспечения регионального производства. Фактически, это возможность составлять в рамках региональной экономики различные комбинации ресурсов, позволяющие производить разные виды региональной продукции. Отсутствие одного, но ключево-

¹ Набиуллина заявила, что российская экономика не успевает за растущим спросом // ТАСС. 15.12.2023. URL: <https://tass.ru/ekonomika/19550039> (дата обращения: 27.08.2024).

² Базовый сценарий макроэкономического прогноза на период с 2024 по 2026 год // АКРА. 28.11.2023. URL: <https://www.acra-ratings.ru/research/2753/> (дата обращения: 27.08.2024).

го вида ресурсов в экономике региона может привести к неспособности сформировать широкий набор таких комбинаций. Это сократит экономический потенциал региона, под которым понимается способность региональной экономики производить продукцию. Следствием этого станет сокращение регионального ВРП, оказывающее негативное влияние на динамику российского ВВП.

В дальнейшем анализе под инвестициями в региональную экономику мы понимаем инвестиции в формирование ее ресурсного потенциала, снижающие ресурсные барьеры на пути расширения регионального предложения. При этом инвестиции генерируют мультипликативный эффект. Он измеряется соотношением прироста ВРП региона к объему дополнительных инвестиций в региональную экономику. Это абсолютный показатель. Мультипликатор инвестиций – относительный показатель. Он характеризует количество единиц прироста ВРП в расчете на одну единицу инвестиций в формирование ресурсного потенциала экономики региона.

Как правило, мультипликатор инвестиций повышает результативность действий инвесторов по формированию ресурсного потенциала региона. Вложенные инвестиции обычно направляются на создание производственных мощностей, развитие инфраструктуры, подготовку кадров, разведку и разработку месторождений полезных ископаемых и т. п. При этом подрядчики, которые на средства инвестора будут строить заводы, поставлять оборудование, готовить персонал и т. п., получают доход от этой деятельности. Этот доход – часть средств, потраченных инвестором в процессе анализируемого вложения инвестиций. Одну часть этого дохода строители заводских корпусов, поставщики оборудования и центры подготовки кадров направят на сбережения, другую часть – на финансирование собственных нужд: будут закупать необходимые для собственного производства ресурсы. Эти средства станут доходом поставщиков дан-

ных ресурсов, которые направят их на финансирование собственных нужд и т. д. Таким образом, по подобным мультипликативным цепочкам первоначальные инвестиции станут доходом физических и юридических лиц, занятых в отраслях региональной экономики как непосредственно, так и достаточно опосредованно связанных с отраслью, чей ресурсный потенциал целенаправленно формируется инвестициями.

Рост доходов вызовет рост спроса на продукцию этих отраслей и, как следствие, на ресурсы, необходимые для ее изготовления. Это стимулирует производство данных ресурсов, увеличивая таким образом их объемы и комбинации, доступные региональной экономике. Что приведет к росту ресурсного потенциала региона, превышающего его рост, формирующийся без учета мультипликативной составляющей. Таким образом, мультипликатор инвестиций является своеобразным усилителем действий инвесторов по формированию ресурсного потенциала региона и, как следствие, усилителем роста регионального ВРП.

Но так происходит не всегда. Распространение дополнительного роста спроса по мультипликативным цепочкам может не сопровождаться соответствующим расширением предложения ресурсов. Расширение их предложения иногда невозможно осуществить в течении как краткосрочного, так и долгосрочного периодов времени. В таком случае мультипликативный эффект приводит к дефициту ресурсов в региональной экономике, что генерирует инфляцию. Рост цен на ресурсы может привести к тому, что инвесторы, оценив инфляционные риски, сократят объемы реализации части существующих проектов по формированию ресурсного потенциала региона и откажутся от реализации части планируемых проектов. В результате этого ресурсный потенциал региона и, как следствие, его ВРП сократятся. Следовательно, мультипликатор инвестиций может не только усиливать, но и ослаблять

действия инвесторов по формированию ресурсного потенциала региона.

Комбинацию такого усиливающего и ослабляющего мультипликативного влияния мы предлагаем использовать для оптимизации вложений ограниченных ресурсов в формирование ресурсного потенциала региона. Цель такой оптимизации – максимизация роста регионального ВРП и, как следствие, российского ВВП. Конкретный механизм оптимизации основан на определении влияния, которое инвестиции в формирование ресурсного потенциала конкретных видов регионального производства оказывают на величину регионального мультипликатора и, как следствие, регионального ВРП. Распределение этих инвестиций следует осуществлять, минимизируя их вложение в виды регионального производства, расширение ресурсного потенциала которых окажет негативное влияние на величину ВРП региона, а также максимизируя вложение инвестиций в формирование ресурсного потенциала видов производства, оказывающих позитивное влияние на величину регионального ВРП. Такой подход на национальном уровне позволит стимулировать рост ВВП за счет стимулирования роста валовых региональных продуктов.

На уровне региона такой подход позволит повысить конкурентоспособность региональной экономики. Одно из направлений определения конкурентоспособности конкретного региона основано на межрегиональном сравнении эффективности использования региональных ресурсов. В частности, эта эффективность выражается в уровне и динамике ВРП на душу населения региона [7, 9]. В данной работе распределение инвестиций в формирование ресурсного потенциала региона предлагается осуществлять таким образом, чтобы они оказывали максимальное положительное влияние на величину регионального мультипликатора инвестиций. Рост значения мультипликатора интерпретируется как увеличение количества единиц прироста ВРП в расчете на одну единицу инвестиций

в формирование ресурсного потенциала региона при прочих равных условиях. Это означает, что прирост ВРП будет опережающим по сравнению с приростом инвестиций, населения, он приведет к росту ВРП на душу населения региона. То есть рост мультипликатора означает рост эффективности инвестиций и, как следствие, рост конкурентоспособности региональной экономики.

Определение влияния инвестиций в региональное производство на величину регионального мультипликатора

Сформированные выше предложения по влиянию на ВРП и, как следствие, ВВП путем воздействия на величину регионального мультипликатора инвестиций требуют практической иллюстрации, формируемой на основе статистических данных реальной региональной экономики. В работе [2] выведена формула, позволяющая рассчитать значение регионального мультипликатора инвестиций с учетом структуры процесса распространения мультипликативного эффекта в экономике региона:

$$M = 1 / [(1 - (1 - \text{пво}) \times A / \text{пво}) \times \text{пво}], \quad (1)$$

где M – коэффициент мультипликатора инвестиций, учитывающий структуру распространения мультипликативного процесса в экономике региона;

пво – величина оттоков из процесса распространения мультипликативного эффекта на территории региона (рассчитывается как сумма предельной склонности к сбережению и предельной величины налоговых выплат в анализируемой региональной экономике);
 A – величина акселератора инвестиций в анализируемой региональной экономике.

Эту формулу предлагается использовать для расчета годовых значений регионального мультипликатора инвестиций.

Для оценки влияния видов регионально-го производства на величину регионального мультипликатора предлагается использовать предложенную в работе [10] модель вида

$$M = v_1 \times d_1 + v_2 \times d_2 + \dots + v_n \times d_n, \quad (2)$$

где M – значение мультипликатора инвестиций в анализируемой региональной экономике;

n – количество видов производимой продукции в анализируемой региональной экономике;

v_i – влияние i -го вида производимой в экономике анализируемого региона продукции на величину регионального мультипликатора инвестиций;

d_i – доля i -го вида производимой продукции в общем объеме производства продукции экономикой анализируемого региона.

В качестве региона для анализа возьмем рассмотренную в работе [2] Новгородскую область. Исходные данные для формирования модели (2), включая рассчитанные

по модели (1) значения регионального мультипликатора, представлены в таблице 1. Для расчетов использованы данные, характеризующие экономику Новгородской области за 2005–2021 гг.

Представленные в денежном выражении в таблице 1 данные после их дефлирования стали источником информации для построения эконометрической модели вида (2). Полученные в результате этого моделирования значения коэффициентов влияния производства разных видов продукции на региональный мультипликатор инвестиций показаны в таблице 2.

Эконометрическая модель (2) с коэффициентами, значения которых представлены в таблице 2, является статистически значимой. В частности, ее значение R-квадрат составляет 0,99897. Значимость F составляет 2,39E – 0,8.

Представленные в таблице 2 значения интерпретируются следующим образом. Влияние, например, производства пищевых продуктов на величину регионально-

Таблица 1. Исходные данные для моделирования, Новгородская область (выборочно)

Table 1. Initial data for modeling, Novgorod region (optional)

Показатель / Indicator	2005	2008	2011	2014	2016	2019	2021
ВРП, млрд руб. <i>GRP, billion rubles</i>	63,85	115,14	153,42	209,3	253,06	273,81	342,07
Инвестиции в основной капитал, млрд руб. <i>Investments in fixed assets, billion rubles</i>	14	33,93	38,03	61,37	78,74	49,83	43,33
Поступления в бюджетную систему Российской Федерации, млрд руб. <i>Revenues to the budget system of the Russian Federation, billion rubles</i>	9,68	18,25	20,49	23,08	28,66	32,3	48,05
Потребительские расходы, млрд руб. <i>Consumer spending, billion rubles</i>	31,13	64,64	94,48	145,04	158,33	167,25	180,84
Индекс потребительских цен, % <i>Consumer price index, %</i>	110,3	114	104,9	111	105,2	102,5	107,4
Мультипликатор инвестиций <i>Investment multiplier</i>	2,294	2,391	2,512	2,557	2,547	2,396	2,477
Производство, % <i>Production, %</i>							
пищевых продуктов, напитков, табачных изделий <i>food, beverages, tobacco products</i>	20	19,5	23,8	24,5	26	18,2	13,5

Окончание таблицы 1

текстильное и швейное; кожи и изделий из кожи <i>textile and clothing; leather and leather goods</i>	0,3	0,2	0,3	0,8	0,8	0,8	0,6
изделий из дерева, кроме мебели, обработка древесины <i>wood products, except furniture, wood processing</i>	9,4	12	10,6	8,8	10,2	11,4	10,8
бумаги и бумажных изделий; полиграфия, копирование носителей информации / <i>paper and paper products; printing, copying of information carriers</i>	7,2	5,4	6,8	7,7	8,1	7,1	6,6
кокса и нефтепродуктов; резиновых и пластмассовых изделий, химических веществ <i>coke and petroleum products; rubber and plastic products, chemicals</i>	24,9	29,6	29	28,9	28,5	36,6	47,3
прочей неметаллической минеральной продукции <i>other non-metallic mineral products</i>	12,4	10,1	8,4	8,7	7,2	8,4	4,4
металлургическое; готовых металлических изделий, кроме машин и оборудования / <i>metallurgical; finished metal products, except machinery and equipment</i>	8,5	5,6	7,1	5,2	3,1	2,5	5,3
электро-, электронного и оптического оборудования <i>electrical, electronic and optical equipment</i>	5,8	5,1	3,3	7,8	7,9	4,5	4
машин, транспортных средств и оборудования <i>machines, vehicles and equipment</i>	6,5	8,6	7,2	4,3	4,6	3,8	2,8
Прочие виды обрабатывающих производств, включая производство мебели и ремонт машин <i>Other types of manufacturing, including furniture manufacturing and machine repair</i>	5	3,9	3,5	3,3	3,6	6,7	4,7

Источник: составлено автором по данным: Регионы России. Основные характеристики субъектов Российской Федерации // Росстат. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13205> (дата обращения: 27.08.2024).

Таблица 2. Значения коэффициентов v_i в модели (2) для экономики Новгородской областиTable 2. Values of coefficients v_i in model (2) for the economy of the Novgorod region

Производство <i>Production</i>	Влияние <i>Influence</i>
пищевых продуктов, напитков, табачных изделий <i>food, beverages, tobacco products</i>	0,0617
текстильное и швейное; кожи и изделий из кожи <i>textile and clothing; leather and leather goods</i>	-0,0784
изделий из дерева, кроме мебели, обработка древесины <i>wood products, except furniture, wood processing</i>	-0,0075
бумаги и бумажных изделий; полиграфия, копирование носителей информации <i>paper and paper products; printing, copying of information carriers</i>	-0,0232
кокса и нефтепродуктов; резиновых и пластмассовых изделий, химических веществ <i>coke and petroleum products; rubber and plastic products, chemicals</i>	0,0328
прочей неметаллической минеральной продукции <i>other non-metallic mineral products</i>	0,0034
металлургическое; готовых металлических изделий, кроме машин и оборудования <i>metallurgical; finished metal products, except machinery and equipment</i>	0,0118
электро-, электронного и оптического оборудования <i>electrical, electronic and optical equipment</i>	-0,0081
машин, транспортных средств и оборудования <i>machines, vehicles and equipment</i>	0,023
Прочие виды обрабатывающих производств, включая производство мебели и ремонт машин <i>Other types of manufacturing, including furniture manufacturing and machine repair</i>	0,0532

го мультипликатора Новгородской области составляет 0,0617. Влияние производства бумаги и бумажных изделий: $-0,0232$, значение мультипликатора в 2021 г.: 2,477, величина ВРП: 342,07 млрд руб. Пусть в экономику Новгородской области планируется инвестировать 5 млрд руб., при этом 40% из этой суммы – в формирование ресурсного потенциала производства пищевой продукции, 60% – в формирование ресурсного потенциала производства бумаги и бумажных изделий. Такая структура инвестиций изменит мультипликатор автономных расходов региона на следующую величину:

$$0,4 \times 0,0617 - 0,6 \times 0,0232 = 0,01076.$$

При таком распределении инвестиции величина мультипликатора анализируемого региона составила бы

$$2,477 + 0,01076 = 2,48776.$$

В таком случае инвестирование 5 млрд руб. в формирование ресурсного потенциала анализируемых видов регионального производства привело бы к росту ВРП региона на сумму

$$5 \text{ млрд руб.} \times 2,48776 = 12,438 \text{ млрд руб.}$$

или

$$[(342,07 \text{ млрд руб.} + 12,438 \text{ млрд руб.}) / 342,07 \text{ млрд руб.}] \times 100\% - 100\% = 3,636\%.$$

Альтернативное инвестирование 100% анализируемой суммы, например, в формирование ресурсного потенциала текстильного и швейного производства анализируемого региона изменило бы его мультипликатор инвестиций на величину $-0,0784$. В результате чего значение мультипликатора составило бы

$$2,477 - 0,0784 = 2,3986.$$

В таком случае инвестирование 5 млрд руб. в формирование ресурсного потенциала текстильного и швейного производства привело бы к росту ВРП анализируемого региона на

$$5 \text{ млрд руб.} \times 2,3986 = 11,993 \text{ млрд руб.}$$

или

$$[(342,07 \text{ млрд руб.} + 11,993 \text{ млрд руб.}) / 342,07 \text{ млрд руб.}] \times 100\% - 100\% = 3,506\%.$$

Представленные расчеты позволяют сделать вывод, что использования исключительно величины регионального мультипликатора для оценки косвенного эффекта инвестиций в экономику региона недостаточно, так как разная структура этих вложений окажет разное влияние на величину регионального мультипликатора инвестиций и, как следствие, на величину ВРП.

Представленные расчеты подтверждают возможность оптимизации инвестиций в формирование ресурсного потенциала региона. Цель этой оптимизации – такое вложение ограниченной суммы инвестиций, которое позволит максимизировать величину регионального мультипликатора инвестиций и, как следствие, ВРП. Подобный подход может быть положен в основу формирования политики экономического развития региона, направленной на увеличение ВРП.

Использование мультипликатора инвестиций для формирования региональной экономической политики

Разработаем структурно-логическую модель использования мультипликатора инвестиций для формирования региональной экономической политики. Акцентируем внимание на том, что эта модель должна учитывать:

- возможные для оптимального распределения инвестиций ресурсные ограничения;
- желание инвесторов вкладывать средства в конкретные инвестиционные проекты согласно расчетному оптимальному распределению инвестиций;
- наличие обязательных инвестиций в определенные виды производства.

Под обязательными мы понимаем инвестиции, которые будут осуществлены вне за-

висимости от результатов оптимизирующих расчетов. Их обязательность складывается из уже заключенных с инвесторами контрактов и соглашений. А также из того, что некоторые виды производства в экономике ре-

гиона развиваются исходя из позиции лиц, принимающих управленческие решения. Сформированная с учетом вышеуказанного структурно-логическая модель представлена на рисунке 2.

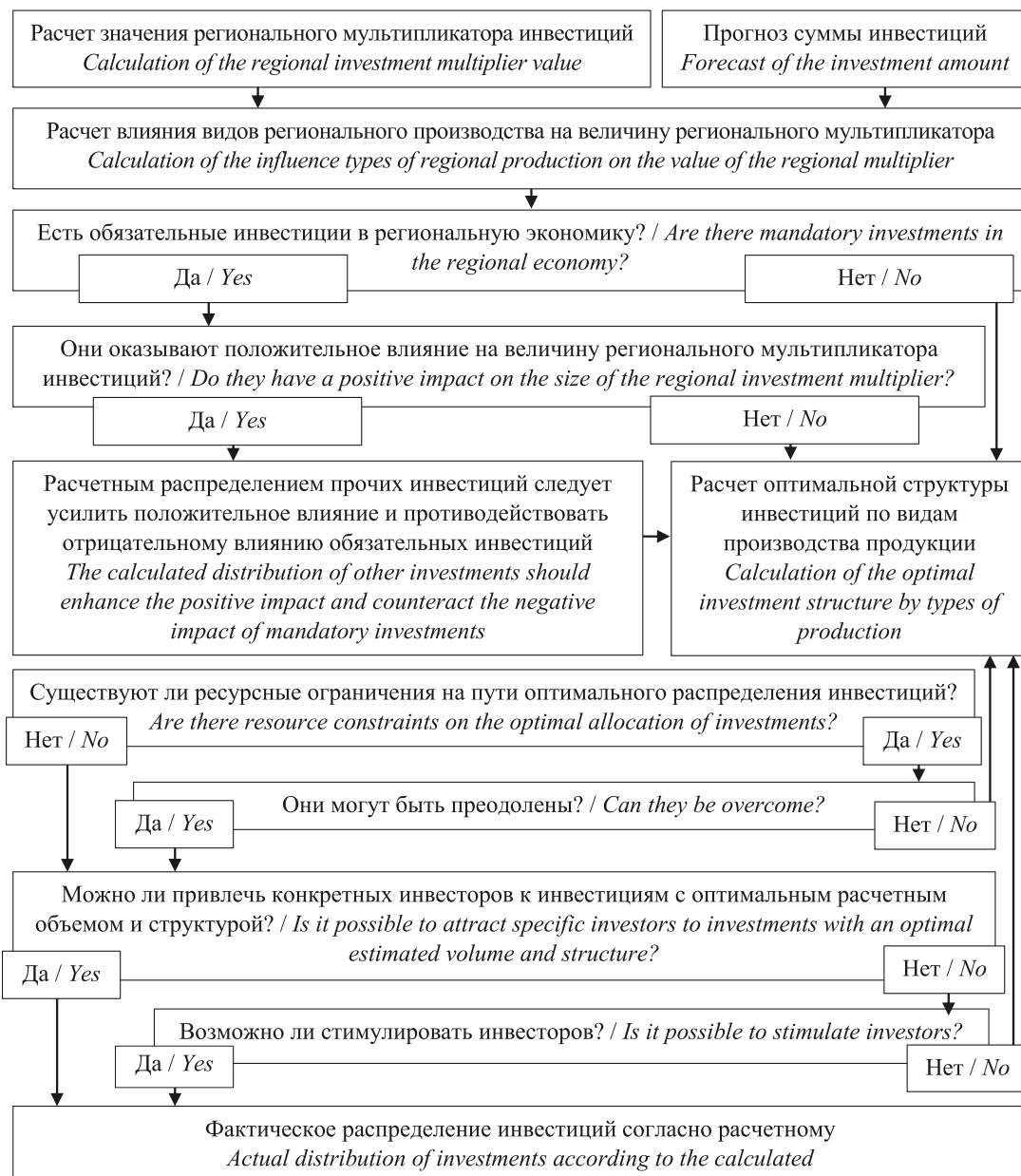


Рис. 2. Структурно-логическая модель использования мультипликатора инвестиций для формирования региональной экономической политики

Fig. 2. Structural-logical model of using the investment multiplier to form regional economic policy

Отметим, что невозможность преодоления ресурсных ограничений для расчетного оптимального варианта распределения инвестиций приводит к тому, что данный вариант исключается из дальнейшего анализа. Возможно его частичное исключение. После этого для анализа выбирается следующий по оптимальности за исключенным вариант распределения инвестиций. Аналогичный итеративный подход применяется и в том случае, если привлечь вложения инвесторов в реализацию выбранного оптимального варианта инвестиций не представляется возможным.

Заключение

Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что изменение структуры инвестиций в формирование ресурсного потенциала региона, при прочих равных условиях, способно привести к увеличению значения мультипликатора инвестиций региональной экономики. С учетом того, что мультипликатор – коэффициент, показывающий прирост ВРП в расчете на одну единицу дополнительных инвестиций, увеличение значения этого коэффициента свидетельствует о повышении эффективности использования ресурсов региональной экономикой. Как указано выше, ряд исследователей рассматривают повышение эффективности этого использования как повышение конкурентоспособности экономики анализируемого региона. Следовательно, изменяя структуру инвестиций в формирование ре-

сурсного потенциала региональной экономики, можно осуществлять управление конкурентоспособностью региона. Акцентируем внимание на том, что в данной работе рассматриваются инвестиции в формирование регионального ресурсного потенциала. Наряду с генерацией мультипликативного эффекта такие инвестиции способны снизить ресурсные барьеры на пути социально-экономического развития региона. На практике оптимальное расчетное распределение инвестиций в региональную экономику осуществить достаточно непросто. Так как возможна не только нехватка ресурсов для осуществления этого, но и отсутствие желания инвесторов вкладывать средства в реализацию конкретных проектов. Предложенная в работе структурно-логическая модель учитывает эти ограничения путем итеративного перебора расчетных вариантов оптимального распределения инвестиций. В таком случае из доступных оптимальных вариантов выбирается тот, реализация которого возможна на практике. Отметим, что предложенная модель не ограничивается пассивным учетом отсутствия желания инвестора вкладывать средства в определенные проекты. В модели предусмотрена проверка возможности стимулирования инвесторов к подобным вложениям. И лишь при отсутствии такой возможности анализируемый вариант распределения инвестиций исключается из дальнейшего анализа.

Список литературы

1. Ведев А.Л., Ерёмкин В.А., Тузов К.А. Высокие риски и слабые темпы роста экономики: макропрогноз для России на среднесрочную перспективу // Вопросы экономики. 2024. № 2. С. 5–22. DOI: 10.32609/0042-8736-2024-2-5-22.
2. Еремин В.В., Никитская Е.Ф. Применение мультипликативных эффектов для управления формированием ресурсного потенциала региона // Современная конкуренция. 2024. Т. 18. № 3. С. 48–66. DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-3-48-66.
3. Ивченко Ю.С. Определение основных факторов уровня валового регионального продукта методами эконометрического моделирования по совокупности регионов Российской Федерации // Статистика и экономика. 2019. Т. 16. № 6. С. 4–18. DOI: 10.21686/2500-3925-2019-6-4-18.

4. Кувалин Д.Б., Зинченко Ю.В., Лавриненко П.А., Ибрагимов Ш.Ш., Зайцева А.А. Российские предприятия в конце 2023 года: восстановительный рост на фоне санкций, обострение дефицита рабочей силы и удорожание кредита // Проблемы прогнозирования. 2024. № 3 (204). С. 164–181. DOI: 10.47711/0868-6351-204-164-181.
5. Кудымов В.М. Взаимосвязь социально-экономических процессов с показателем валового регионального продукта // Региональная экономика: теория и практика. 2007. № 15. С. 42–51.
6. Макаров А.А., Веселов Ф.В., Малахов В.А. Сценарии интенсификации развития экономики и энергетики России // Проблемы прогнозирования. 2024. № 4 (205). С. 102–119. DOI: 10.47711/0868-6351-205-102-119.
7. Михайлова Е.В. Оценка эффективности управления экономикой региона // Бизнес. Образование. Право. 2017. № 1 (38). С. 101–106.
8. Плотников В.А., Маршанкулова А.А. Внешние санкции и российская экономика: состояние и перспективы // Деловой вестник предпринимателя. 2022. № 10 (4). С. 56–59.
9. Портер М. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 947 с.
10. Сильвестров С.Н., Бауэр В.П., Еремин В.В. Оценка зависимости мультипликатора инвестиций от изменения структуры экономики региона // Экономика региона. 2018. Т. 14. № 4. С. 1463–1476. DOI: 10.17059/2018-4-31.

Сведения об авторе

Еремин Владимир Владимирович, ORCID 0000-0002-2144-3543, канд. экон. наук, ведущий научный сотрудник, Институт экономической политики и проблем экономической безопасности, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия, villy9@rambler.ru

Поддержка исследований

Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию Финансовому университету.

Статья поступила 07.10.2024, рассмотрена 22.10.2024, принята 04.11.2024

References

1. Vedev A.L., Eremkin V.A., Tuzov K.A. High risks and weak pace of economic growth: Russia macroeconomic forecast for the medium term. *Voprosy Ekonomiki*, 2024, vol.2, pp.5-22 (in Russian). DOI: 10.32609/0042-8736-2024-2-5-22.
2. Eremin V., Nikitskaya E. Application of Multiplicative Effects to Manage the Formation of the Region's Resource Potential. *Sovremennaya konkurentsya*=Journal of Modern Competition, 2024, vol.18, no.3, pp.48-66 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-3-48-66.
3. Ivchenko Yu. S. Determination of the main factors of the gross regional product level by econometric modeling methods for the totality of regions of the Russian Federation. *Statistika i ekonomika*=Statistics and Economics, 2019, vol.16, no.6, pp.4-18 (in Russian). DOI: 10.21686/2500-3925-2019-6-4-18.
4. Kuvalin D.B., Zinchenko Yu.V., Lavrinenko P.A., Ibragimov Sh.Sh., Zaytseva A.A. Russian Enterprises at the End of 2023: Recovery Growth against the Backdrop of Sanctions, Worsening Labor Shortages and Rising Credit Costs. *Problemy prognozirovaniya*=Problems of Forecasting, 2024, no.3(204), pp.164-181 (in Russian). DOI: 10.47711/0868-6351-204-164-181.
5. Kudymov V.M. *Vzaimosvyaz' sotsial'no-ekonomicheskikh protsessov s pokazatelem valovogo regional'nogo produkta* [The relationship between socio-economic processes and the gross regional product indicator]. *Regional'naja jekonomika: teorija i praktika*=Regional Economics: Theory and Practice, 2007, no.15, pp.42-51.

6. Makarov A.A., Veselov F.V., Malakhov V.A. Scenarios for Intensification of Economic and Energy Development in Russia. *Problemy prognozirovaniya*=Problems of Forecasting, 2024, no.4(205), pp.102-119 (in Russian). DOI: 10.47711/0868-6351-205-102-119.
7. Mikhailova E.V. Evaluation of the effectiveness of economic management in the region. *Biznes. Obrazovanie. Pravo*=Business. Education. Law, 2007, no.1(38), pp.101-106 (in Russian).
8. Plotnikov V.A., Marshankulova A.A. External sanctions and the Russian economy: Status and prospects. *Delovoi vestnik predprinimatel'ya*=Entrepreneur's Business Herald, 2022, no.10(4), pp.56-59 (in Russian).
9. Porter M. *Mezhdunarodnaja konkurencija: konkurentnye preimushhestva stran* [International Competition: Competitive Advantages of Countries]. Moscow, *Alpina Publisher* Publ., 2016, 947 p.
10. Silvestrov S.N., Bauer V.P., Eremin V.V. Estimation of the Dependence of the Investment Multiplier on the Structure of the Regional Economy. *Ekonomika regiona*=Economy of Region, 2018, vol.14, no.4, pp.1463-1476 (in Russian). DOI: 10.17059/2018-4-31.

About the author

Vladimir V. Eremin, ORCID 0000-0002-2144-3543, Cand. Sci. (Econ.), Leading Researcher, Institute of Economic Policy and Problems of Economic Security, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia, villy9@rambler.ru

Research Support

The article was prepared based on the results of research carried out at the expense of budgetary funds on a state order to the Financial University.

Received 07.10.2024, reviewed 22.10.2024, accepted 04.11.2024

DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-6-111-127

Влияние кластеров на продолжительность жизненных циклов предпринимательских экосистем в регионах России

Н.А. Череповская^{1,2*}¹Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия²МИРЭА – Российский технологический университет, Москва, Россия

*cherepovskaya777@yandex.ru

Аннотация. В условиях глобальной экономики и растущей конкуренции внутри страны и на международном рынке важным фактором устойчивого экономического роста является развитие предпринимательских экосистем. Автором статьи разграничены понятия «предпринимательская экосистема» и «кластер». В новом взгляде на предпринимательские экосистемы как динамические структуры, проходящие через этапы рождения, формирования, развития, зрелости, стабилизации, обновления или упадка по авторской методике особое внимание уделяется механизму продления этапов роста за счет влияния кластеров. Интеграция теории жизненных циклов и кластеров дает новый взгляд на предпринимательские экосистемы через призму кластеров. Новизна заключается в роли кластеров как эффективного подхода, способствующего взаимодействию между бизнесом, государством и наукой для ускорения инновационных процессов, создания устойчивых сетей сотрудничества, привлечения инвестиций и снижения барьеров для выхода новых участников на рынок. Для обоснования принятого решения о выборе крупнейших предпринимательских экосистем проведен сравнительный анализ для Новосибирской области в разрезе регионов Сибирского федерального округа, для Республики Татарстан – в разрезе регионов Приволжского федерального округа. Анализ отраслей экономики исследуемых регионов выявил, что предпринимательские компании не только действуют в основных, но и формируют смежные отрасли. Установлено, что отраслевое объединение приводит к созданию новых отраслей шестого технологического уклада и производству конкурентоспособных товаров и услуг, что создает дополнительную потребность в инвестициях для развития инновационной деятельности предпринимательскими компаниями экосистем. Обосновано применение инструмента OTSW-анализа (по методике В.Л. Квинта). Данная статья поможет определиться с подходом при принятии управленческого решения для увеличения жизнедеятельности предпринимательской экосистемы. Формирование кластеров позволит улучшить взаимодействия между участниками экосистемы, развивать предпринимательство и стимулировать инновации в регионах страны.

Ключевые слова: малое и среднее предпринимательство, российские регионы, предпринимательские экосистемы, OTSW-анализ, жизненный цикл, кластеры, стартапы, инновации, конкурентоспособность, кластерный подход

Для цитирования: Череповская Н.А. Влияние кластеров на продолжительность жизненных циклов предпринимательских экосистем в регионах России // Современная конкуренция. 2024. Т. 18. № 6. С. 111–127. DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-6-111-127

The Impact of Clusters on the Life Cycles of Entrepreneurial Ecosystems in the Regions of Russia

N. Cherepovskaya^{1,2*}

¹Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

²MIREA – Russian Technological University, Moscow, Russia

*cherepovskaya777@yandex.ru

Abstract. In the context of the global economy and growing competition within the country and on the international market, the development of entrepreneurial ecosystems is an important factor for sustainable economic growth. The author distinguishes between the concepts of “entrepreneurial ecosystem” and “cluster”. In a new view of entrepreneurial ecosystems as dynamic structures that go through the stages of birth, formation, development, maturity, stabilization, renewal or decline, according to the author’s methodology, special attention is paid to the mechanism of prolongation of growth stages due to the influence of clusters. The integration of life cycle theory and clusters provides a new perspective on entrepreneurial ecosystems through the lens of clusters. The novelty lies in the role of clusters as an effective approach that promotes interaction between business, government and science to accelerate innovation processes, create sustainable cooperation networks, attract investment and reduce barriers to entry of new entrants to the market. To substantiate the decision to select the largest entrepreneurial ecosystems, a comparative analysis was carried out for the Novosibirsk Region in the context of the regions of the Siberian Federal District, for the Republic of Tatarstan – in the context of the regions of the Volga Federal District. An analysis of the economic sectors of the studied regions revealed that entrepreneurial companies not only operate in the main ones, but also form related industries. It is revealed that the industry association leads to the creation of new industries of the sixth technological order and the production of competitive goods and services, which creates an additional need for investments for the development of innovation activities by entrepreneurial ecosystem companies. The use of the OTSW analysis tool (according to V.L. Quint’s method) is substantiated. This article will help determine the approach when making a management decision to increase the vital activity of the entrepreneurial ecosystem. The formation of clusters will improve the interaction between ecosystem participants, develop entrepreneurship and stimulate innovation in the country’s regions.

Keywords: small and medium-sized enterprises, Russian regions, entrepreneurial ecosystems, OTSW analysis, life cycle, clusters, startups, innovations, competitiveness, cluster approach

For citation: Cherepovskaya N. The Impact of Clusters on the Life Cycles of Entrepreneurial Ecosystems in the Regions of Russia. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2024, vol.18, no.6, pp.111-127 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-6-111-127

Введение

Предпринимательские экосистемы представляют совокупность взаимодействующих компонентов, которые способствуют развитию предприниматель-

ства и инноваций. К основным компонентам можно отнести инфраструктуру, финансовые и кадровые ресурсы, правовое и регуляторное поле, программы поддержки со стороны государства, рынки для сбыта

продукции и электронные платформы, исследовательские центры и лаборатории. Они играют огромную роль в развитии современных экономик, обеспечивая условия для малого бизнеса, появления инноваций и укрепления экономической устойчивости регионов. Эффективное функционирование и развитие экосистем строится на взаимодействии всех перечисленных компонентов, создавая благоприятную деловую среду для привлечения инвестиций и роста экономического потенциала регионов страны.

Важно отметить, что малое и среднее предпринимательство играет важную роль в экономике многих регионов России. Однако большее развитие предпринимательство получило в крупных городах и развитых регионах, таких как Москва и Санкт-Петербург, Татарстан, Башкортостан, Краснодарский край, Свердловская и Новосибирская области. Значительно меньше оно развивается в удаленных и экономически слабых регионах. В ряде регионов даже частичное наличие компонентов не осваивается предпринимателями в полном объеме. Поэтому в условиях недостаточной интеграции и слабых деловых связей внутри системы предпринимательские компании сталкиваются с множеством проблем. Отсутствие взаимосвязи между участниками – представителями бизнеса, инвесторами, образовательными учреждениями, органами власти приводит к изоляции ресурсов и снижению доверия. В результате большая часть предпринимателей испытывают дефицит доступа к финансам, инфраструктурным объектам, новым технологиям, высокопрофессиональным кадрам, что снижает активную деятельность компаний и в ряде случаев ведет к завершению их деятельности.

Для решения обозначенных проблем крайне важно поддерживать и развивать сформированные и имеющие тенденцию к образованию предпринимательские экосистемы в российских регионах, поскольку экосистемный подход для предпринима-

тельства становится всё более актуальным в условиях современных вызовов, таких как изменение климата, цифровизация и глобализация. Он повысит конкурентоспособность предприятий и регионов через создание уникальных предложений снизит риски посредством распределения ответственности между участниками, а прозрачность и совместное развитие позволят привлекать инвестиции и укреплять репутацию как внутри региона, так и за его пределами. Предпринимательские экосистемы не только имеют широкую сеть взаимодействий, но и стимулируют устойчивое развитие и инновации.

Решение существующей в научном поле проблемы носит оригинальный характер: автор рассматривает предпринимательские экосистемы как динамические структуры, проходящие через стадии их жизненного цикла и влияние кластеров на стадии зрелости. Новизной подхода является интеграция кластеров и жизненных циклов экосистем, позволяющая создать более целостное понимание их взаимосвязи.

Целью исследования является проведение анализа влияния кластеров на продолжительность жизненных циклов предпринимательских экосистем в регионах России. Для достижения поставленной цели необходимо выполнить ряд задач: провести сравнительный анализ для Новосибирской области в разрезе регионов Сибирского федерального округа, для Республики Татарстан – в разрезе регионов Приволжского федерального округа; выявить факторы, влияющие на конкурентное состояние предпринимательских экосистем в исследуемых регионах; дать оценку текущего состояния предпринимательских экосистем в исследуемых регионах; провести диагностику жизненных циклов предпринимательских экосистем Новосибирской области и Республики Татарстан; определить подходы, способствующие продолжению жизнедеятельности предпринимательских экосистем.

Объектом исследования являются сформированные предпринимательские экосистемы Новосибирской области и Республики Татарстан, которые в условиях кризисов сохраняют деятельность и продолжают дальше развиваться.

Анализ предпринимательских экосистем требует применения разнообразных методик, которые позволяют определить динамику и качество развития предпринимательства в регионе. OTSW-анализ (по методике В.Л. Квинта) помогает получить целостное представление о состоянии экосистемы, выявляя пути улучшения и возможные барьеры для их роста. В исследовании статистический анализ позволил обобщить данные, выявить закономерности развития и дать оценку предпринимательским экосистемам Новосибирской области и Республики Татарстан. При помощи модели жизненного цикла (по авторской модели) проведена диагностика и определены этапы исследуемых предпринимательских экосистем.

Обзор литературы

Предпринимательство – это деятельность, направленная на создание, развитие и управление бизнесом для получения прибыли. Предпринимательство улучшает качество жизни людей, предоставляет им возможность трудоустройства, способствует разработке инновационных идей, разрабатывает и внедряет передовые цифровые продукты [1].

В 1995 г. сформулирована Концепция предпринимательской экосистемы на примере описания благоприятных условий для предпринимательства в Кремниевой долине [2]. В 2000-х гг. данная Концепция получила продолжение в исследованиях, тесно связанных с ролью предпринимательства, их средой и инфраструктурой.

Предпринимательская экосистема рассматривается исследователями как дина-

мичная, саморегулирующая сеть [3], пространственно ограниченная, способствующая взаимодействию между множественными экономическими и политическими агентами, что позволяет усиливать процессы мобилизации ресурсов и улучшать территориальные результаты [4]. Обосновано существенное влияние социальных, культурных, экономических и политических факторов и их взаимодействие между собой, способствующие созданию экосистемы [5, 6].

Для эффективного участия компаний в конкурентной борьбе необходимы механизмы для адаптации к быстро меняющимся условиям рынка [7]. Инструментами для обеспечения и устойчивого развития в регионах являются объекты инновационной инфраструктуры, учебные учреждения, научно-исследовательские центры [8, 9]. Для предпринимательских экосистем основным акцентом является человеческий капитал [10], поэтому глобальные вызовы и цифровизация требуют гибких учебных программ и практических навыков для образовательной сферы [11].

Предпринимательская экосистема может рассматриваться как пространственная агломерация, которая схожа с кластерным подходом и региональной инновационной системой [12]. Непосредственно в пространственном кластере компании объединяют внутренние и внешние потоки знаний для ускорения инноваций и создают новые предприятия [13]. Предпринимательская экосистема является инструментом экономического развития в различных регионах, она берет свое начало в региональных инновационных системах и кластерах.

В результате их деятельности в экосистеме всегда будут создаваться продуктивные стартапы или организации с перспективой их масштабирования [14]. Предприниматели, которые являются лидерами на действующем территориальном рынке, помогают поддерживать сильную экоси-

стему путем инвестирования своих доходов в стартапы, они выступают в роли наставников для новаторов, тем самым создавая культурные ценности в образующейся предпринимательской экосистеме [15]. Таким образом, создается сеть за счет тесного взаимодействия и поддержки, а иногда незапланированных встреч, что обеспечивает дальнейшую жизнедеятельность предпринимательской экосистемы. Также они не ограничены отраслевыми границами и делятся своими знаниями и накопленным опытом с участниками в различных отраслях экономической деятельности.

Поскольку региональные инновационные системы ориентированы на процессы, связанные с инновациями и продуктами и услугами, а предпринимательские экосистемы измеряются продуктивными стартапами и масштабируемыми предприятиями, то кластеры измеряются конкурентоспособными компаниями и отраслями, поэтому предпринимательские экосистемы могут выступать как эффективное дополнение к инновационным системам и кластерам [16].

Следовательно, для создания конкурентоспособных технологий и продуктов в регионах страны необходим комплекс условий – сильная инновационная система, предпринимательская экосистема и конкурентоспособные кластеры [17].

Для разграничения понятий «предпринимательская экосистема» и «кластер», отметим, что предпринимательская экосистема – это широкая система взаимосвязанных участников и компонентов для создания благоприятных условий развития предпринимательства. Она охватывает все отрасли и сферы и не ограничивается определенной специализацией. Кластер – это локальная группа взаимосвязанных организаций, которые работают в одной отрасли или в смежных направлениях и имеют четкую отраслевую специализацию. Таким образом, экосистемы направлены на создание благоприятной предпринимательской деятельности,

инноваций, стартапов во всех формах бизнеса и видах отраслей, а кластеры концентрируются на конкретной отрасли с четкими границами специализации.

Анализ конкурентного состояния предпринимательской экосистемы Новосибирской области

Ключевыми факторами конкурентного состояния предпринимательских экосистем регионов являются:

- инновационность – предполагает внедрение новых товаров и услуг (количество и качество), которые реализуются на рынке за счет применения инноваций;
- гибкость – в условиях кризисных явлений способствует адаптации всех заинтересованных сторон экосистемы;
- всесторонняя поддержка государства – ориентирована на предпринимательскую активность;
- диверсификация экономики в регионах – создает снижение зависимости от одной отрасли за счет множества других отраслей, включая смежные.

Проведем анализ конкурентного состояния предпринимательской экосистемы Новосибирской области. Новосибирская область входит в состав Сибирского федерального округа. Ее площадь составляет более 170 тыс. кв. метров (4,1% – доля в экономике СФО), она насчитывает 5 городских округов и 30 муниципальных районов. По состоянию на 01.01.2023 доля численности населения региона в СФО составила 16,8% (2794,3 тыс. человек за счет миграционного прироста в 2021 г.)¹. Регион является научным центром. По состоянию на 01.01.2024 в нем сгруппировано 112 научных и исследовательских организаций,

¹ Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Новосибирской области. URL: <https://54.rosstat.gov.ru/folder/31729> (дата обращения: 19.10.2024).

в которых выполняют разработки 20,4 тыс. специалистов, из них 23,5% – это доктора и кандидаты наук. В высших учебных учреждениях ведется подготовка студентов (98,3 тыс. человек). Город Новосибирск является третьим по численности населения в России. Удельный вес региона в ВРП округа составляет 14,3%, доля инвестиций в основной капитал – 11,4%, что выше других регионов Сибирского ФО¹. Наблюдается снижение численности организаций (–2,6%) в 2023 г. к 2022 г., при этом удельный вес к общероссийскому показателю не изменился (+2,7%) за исследуемый период. Важно отметить, что оборот малых предприятий растет (+58,6%), однако доля отгруженных товаров собственного производства ниже товаров, произведенных другими организациями (31,4; 11,8%) в 2023 г. по отношению к 2017 г. В 2024 г. отмечено создание новых 17 микропредприятий. По состоянию на 10.10.2024 зарегистрировано

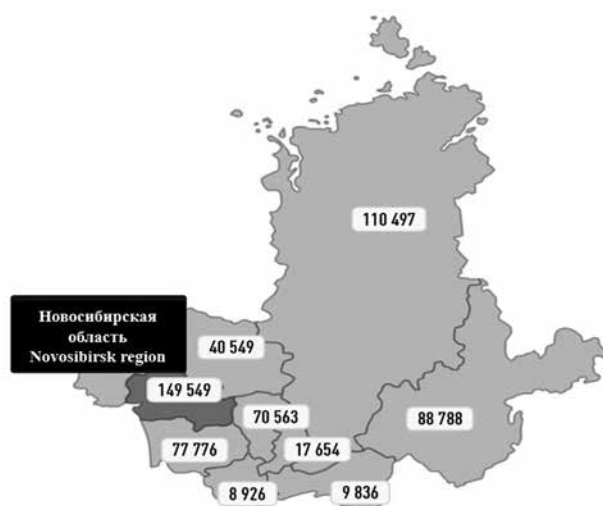
149 549 субъектов предпринимательства² (рис. 1).

Показателем эффективного развития территории является ее инновационная деятельность. Проведем анализ на основе статистических данных по ключевым показателям инновационной деятельности³, осуществляемой предпринимательскими компаниями Сибирского федерального округа. В Новосибирской области удельный вес инновационных товаров в общем объеме отгруженных товаров и услуг за период с 2010 по 2023 г. увеличился на 2,1%, однако в Ом-

² Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства. URL: <https://rmsp.nalog.ru/statistics.html?statDate=&level=0&fo=7&ssrf=54> (дата обращения: 20.10.2024).

³ Удельный вес инновационных товаров, работ, услуг в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг с 2010 по 2023 г.; Удельный вес затрат на инновационную деятельность отгруженных товаров, выполненных работ, услуг с 2010 по 2023 г.; Затраты на инновационную деятельность малых предприятий по субъектам Российской Федерации с 2009 по 2023 г. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/science#> (дата обращения: 20.10.2024).

¹ Росстат. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/accounts#> (дата обращения: 19.10.2024).



Всего субъектов в Новосибирской области – 149 549:

• **юридических лиц – 61 975:**

микро – 56 388;
малых – 5118;
средних – 469;

• **индивидуальных предпринимателей – 87 574:**

микро – 86 981;
малых – 584;
средних – 9.

Total subjects in the Novosibirsk region – 149 549:

• **legal entities – 61 975:**

micro – 56 388;
small – 5118;
average – 469;

• **individual entrepreneurs – 87 574:**

micro – 86 981;
small – 584;
average – 9.

Источник: Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства.

URL: <https://rmsp.nalog.ru/> (дата обращения: 19.10.2024).

Рис. 1. Предпринимательская экосистема Новосибирской области Сибирского федерального округа

Fig. 1. The entrepreneurial ecosystem of the Novosibirsk region of the Siberian Federal District

ской области наблюдается существенный рост данного показателя (+5,2%). Положительная динамика за исследуемый период в Сибирском ФО отмечена в Красноярском крае и Республике Хакасия (+1,1%), в Томской области (+0,4%). При этом удельный вес затрат на инновационную деятельность в общем объеме отгруженных товаров и услуг в Новосибирской области ниже (+0,3%), чем в Томской (+4,1%), Алтайском крае (+1,5%), Иркутской области (+1,0%), а в Омской области в 2023 г. наблюдалась резкая динамика к снижению (–7,7%) относительно 2010 г. В Новосибирской области в 2023 г. наблюдалось снижение удельного веса инновационных товаров, выполненных малыми предприятиями, на 0,6% относительно 2009 г., а затраты на инновации для малого бизнеса увеличились в 165 раз (+3861,1 млн рублей). При этом в 2021 г. данный показатель имел самое высокое значение (8,55%) относительно всех регионов Сибирского ФО и затраты составили на 834,6 млн рублей меньше, чем в 2023 г. Лидирующие позиции по данному показателю за исследуемый период имеют Республика Хакасия (+9,0%) и Омская область (+3,7%).

Индекс деловой и потребительской активности показывает динамику потребительских расходов и оборотов бизнеса в регионе. Измеряется по шкале от 0 до 10. В России составляет 6,3 по состоянию на 13 августа 2024 г., в Новосибирской области – 6,5, в Омской и Томской областях он выше на 0,3. Наблюдая динамику индекса за август 2024 г., важно отметить, что во всех регионах округа¹ произошло снижение в среднем на 0,8.

Доля Новосибирской области в общероссийских показателях составляла: ВРП +1,6% за 2022 г., в 2023 г. – инвестиции в основной капитал +1,1%, продукция сель-

ского хозяйства +1,6%, оборот розничной торговли +1,9%, а обрабатывающего производства 1,3%. Наибольшую долю в структуре ВРП занимает оптовая и розничная торговля (16,8%), обрабатывающие производства (13,8%), деятельность с недвижимостью (12,4%), транспортировка и хранение (11,2%); существенно ниже доля профессиональной, научной и технической деятельности (6,4%), а также образования (4,2%)².

Анализ действующих отраслей экономики Новосибирской области выявил наличие производств, связанных с машиностроением и оборудованием для различных отраслей промышленности. Наряду с основной отраслью – машиностроением формируются смежные: производство материалов, ИТ-решения для автоматизации машиностроительных процессов и внедрение роботизированных комплексов на производстве. Производство энергии и теплоэнергии обеспечивает регион и соседние области, включая смежные отрасли, такие как машиностроение, которые создают энергетическое оборудование, турбины, генераторы. Химическая промышленность внедряет новые материалы для энергоэффективных решений, расширяет деятельность ИТ-сектора, проводит мониторинг «умные сети». Химическая промышленность включает производство пластмасс, синтетических материалов, химических удобрений. Однако она имеет смежные отрасли: фармацевтику, в которой химические продукты предназначены для создания медицинских препаратов; биотехнологии, которые способны интегрировать химические процессы с биологическими для создания новых материалов.

Новосибирская область занимает лидирующие позиции в сфере биотехнологий. Инновационные решения направлены на фармацевтику, сельское хозяйство, биоинформатику, обработку данных для анали-

¹ По данным Сибирского главного управления Банка России (г. Новосибирск). URL: https://www.cbr.ru/nsk/ekonom_profil_nov_k/ (дата обращения: 20.10.2024).

² Там же.

за геномов, мониторинга здоровья. Активное развитие ИТ-сектора позволяет компаниям развивать программное обеспечение, искусственный интеллект, облачные решения для кибербезопасности, которые необходимы финансовому сектору, машиностроению, биотехнологиям, медицине, сельскому хозяйству. Транспортная инфраструктура – железнодорожные, воздушные, автомобильные маршруты – связывает регион с западной и восточной частью России. Востребованная инфраструктура формирует смежные отрасли в области оптовой и розничной торговли, ИТ-решений для логистических процессов, оптимизации цепочек поставок¹.

Таким образом, в Новосибирской области множество смежных отраслей, где происходит взаимодействие с наукой, промышленностью и технологиями, создает условия для их взаимного роста и инновационных решений. Ключевыми направлениями станут:

- информационные технологии, которые развивают решения в области искусственного интеллекта, больших данных, кибербезопасности, программирования, облачных вычислений;
- цифровые решения для логистики и управления транспортными потоками;
- быстрая диагностика заболеваний в медицине;
- создание новых материалов для авиационной, машиностроительной и строительной отраслей;
- умное сельское хозяйство и точные агробиотехнологии, а также биотехнологии для повышения урожайности;
- возобновляемые источники энергии в энергетической отрасли.

Данные инновационные направления способны формировать новые отрасли в Новосибирской области, которые помогут ей быть конкурентоспособной на глобаль-

ном уровне и обеспечат устойчивый рост экономики.

Для всесторонней оценки внутренних и внешних аспектов предпринимательской экосистемы Новосибирской области применим качественный метод OTSW-анализ, предложенный В.Л. Квинтом. Он зарекомендовал себя как действенный инструмент для оценки текущего состояния региона и формирования стратегического направления его развития. Для Новосибирской области проведение анализа позволит учесть уникальный научный, предпринимательский потенциал и роль региона в инновационной деятельности России.

Рассмотрим OTSW-анализ предпринимательской экосистемы Новосибирской области (табл. 1).

OTSW-анализ предпринимательской экосистемы выявил наличие значительного потенциала в Новосибирской области. Благодаря сильной научной базе и квалифицированным специалистами возможна реализация инновационных и технологических стартапов и проектов. Научные компании Новосибирской области и города Новосибирска создают конкурентоспособные товары и услуги. Развитая инфраструктура и удачное географическое положение области, имеющей границы с пятью регионами, в том числе с Казахстаном, создает предпосылки для быстрого выхода на внешние и мировые рынки. Развитие международных связей позволит преодолеть имеющиеся барьеры в привлечении финансирования для стартапов, снизить отток талантливых специалистов и совершенствовать инфраструктуру в Новосибирской области.

Анализ конкурентного состояния предпринимательской экосистемы Республики Татарстан

Республика Татарстан входит в состав Приволжского федерального округа. Пло-

¹ Новосибирская область. 2023: статистический ежегодник / Территориальный орган ФСГС по Новосибирской области. Новосибирск, 2023. 140 с.

Таблица 1. OTSW-анализ предпринимательской экосистемы Новосибирской области
Table 1. OTSW-analysis of the entrepreneurial ecosystem of the Novosibirsk region

Возможности <i>Opportunities</i>	Угрозы <i>Threats</i>
1. Новосибирск может стать центром развития информационных технологий, биотехнологий, нанотехнологий и создания новых наукоемких и технологических компаний и стартапов	1. Нестабильность в экономике, вызванная колебанием курса, высокой ключевой ставкой снижает доступность к инвестициям для предпринимателей
2. Расширение международного сотрудничества со странами БРИКС будет эффективно для повышения конкурентоспособности предприятий региона и их выхода на мировой рынок с инновационными товарами	2. Миграция высококвалифицированных и талантливых специалистов в мегаполисы (Москва, Санкт-Петербург) и за пределы страны тормозит развитие наукоемких компаний
3. Увеличение количества бизнес-инкубаторов, коворкингов, акселерационных программ и усиление их значимости будет способствовать росту предпринимателей в регионе	3. Изменения государственного регулирования в части увеличения налогообложения и ограничений для экспорта создают сложности для ведения малого бизнеса
4. В рамках ESG-повестки актуально инвестировать в зеленые проекты и стартапы, внедрять их для перехода к устойчивым экологическим моделям ведения бизнеса	4. Конкуренция с крупными инновационными центрами Москвы, Санкт-Петербурга, Казани снижает возможности для привлечения инвестиций
Сильные стороны <i>Strengths</i>	Слабые стороны <i>Weaknesses</i>
1. Развитый образовательный и научный потенциал (Академгородок, Новосибирский государственный университет, технологические центры)	1. Сдерживание роста стартапов за счет недостатка финансирования в рамках государственных программ и венчурными фондами
2. Активная поддержка малого бизнеса посредством реализации программ (субсидии, налоговые льготы, гранты, льготные кредиты). Поддержка стартапов в бизнес-инкубаторах и акселераторах	2. Высокая степень влияния государственного сектора на экономику региона может ограничить гибкость и инновационность частного сектора
3. Удобная географическая локация. Пересечение транспортных путей обеспечивает транспортировку товаров внутри страны и на экспорт	3. Недостаток инновационной инфраструктуры для быстрого развития стартапов и инновационных компаний
4. Активность предпринимательских сообществ способствует обмену опытом и поддержке деловых связей	4. Сложность выхода на международные рынки в результате отсутствия опыта, знаний и связей за пределами страны

щадь региона 67,8 тыс. кв. метров. Умеренный климат и удобное положение территории в слиянии рек Волги и Камы привлекательны для перемещения организаций, миграции населения, производства промышленных товаров и услуг. Числен-

ность населения республики на 01.01.2024 составляет 4003,061 тыс. человек, из них занятых в экономике – 1259,005 тыс. человек. Среднесписочная численность средних предприятий составляет – 47,189 тыс. человек, малых и микропредприятий –

315,641 тыс. человек¹. Доля ВРП среди регионов округа составляет 3%².

Татарстан в 2023 г. является лидером по уровню инновационной активности организаций (32,0%) среди регионов округа, в том числе технологическим инновациям (46,0%), а также отгруженным инновационным товарам, работам и услугам с удельным весом 19,0% (955,5 млрд рублей). По отношению к предыдущему периоду в Татарстане по всем перечисленным показателям наблюдается рост. Доля затрат на производство инновационной продукции среди регионов округа в республике составляет 5,1% – это преимущественно затраты в обрабатывающее производство (65%) и научно-техническую деятельность (20%), если рассматривать затраты по типам, то на процессные инновации – 57,1%,

а продуктовые – 42,9%. Важно отметить, что источниками в структуре финансирования инноваций 48,1% являются собственные средства организаций³.

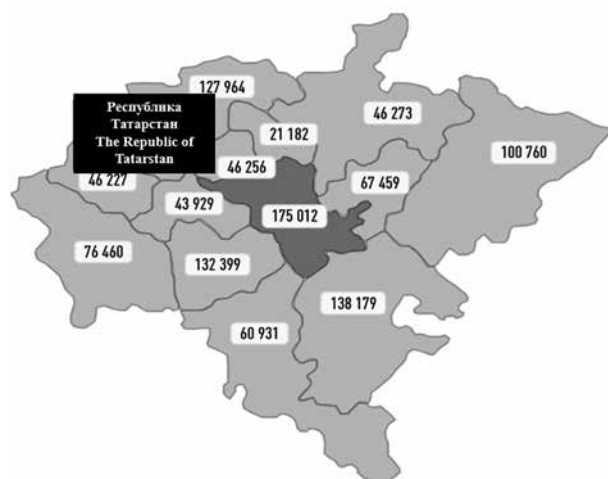
По состоянию на 10.10.2024 в Республике всего 175 012 субъектов малого и среднего предпринимательства. Созданы новые микропредприятия – 25 056, в том числе юридические лица – 4627 и индивидуальные предприниматели – 20 429 (рис. 2).

Анализ действующих и смежных отраслей экономики Республики Татарстан позволяет выявить ключевые направления развития региона. Нефтехимическая и нефтегазовая отрасли занимают ведущее место в экономике региона. Промышленные предприятия обеспечивают переработанной продукцией внутренние потребности региона и значительную долю экспорта. Крупнейшая компания отрасли –

¹ Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Республике Татарстан. URL: <https://16.rosstat.gov.ru/naselenie> (дата обращения: 19.10.2024).

² Там же.

³ Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Республике Татарстан. URL: <https://16.rosstat.gov.ru/science> (дата обращения: 19.10.2024).



Всего субъектов в Республике Татарстан – 175 012:

• юридических лиц – 65 670:

микро – 59 690;
малых – 5442;
средних – 538;

• индивидуальных предпринимателей – 109 342:

микро – 108 642;
малых – 689;
средних – 11.

Total subjects in the Republic of Tatarstan – 175 012:

• legal entities – 65 670:

micro – 59 690;
small – 5442;
average – 538;

• individual entrepreneurs – 109 342:

micro – 108 642;
small – 689;
average – 11.

Источник: Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства.

URL: <https://rmsp.nalog.ru/> (дата обращения: 19.10.2024).

Рис. 2. Предпринимательская экосистема Республики Татарстан Приволжского федерального округа

Fig. 2. The entrepreneurial ecosystem of the Republic of Tatarstan in the Volga Federal District

ПАО «Татнефть». Тесная связь отмечена с энергетической, машиностроительной отраслями, а также логистической сетью для транспортировки по России и за рубежом. Второй по значимости отраслью является машиностроение, которую составляют крупнейшие компании по производству грузовых автомобилей, сельхозтехники, авиастроению. Тесная связь наблюдается с нефтехимической, металлургической отраслями, которые внедряют роботизированные системы с ИТ-решениями.

Татарстан является лидером по животноводству и птицеводству, по производству зерна и молочной продукции, поэтому сельское хозяйство играет важную роль в экономике региона. Взаимосвязь выявлена с машиностроительной, химической отраслями, которые предоставляют сельхозтехнику и удобрения для урожаев. Информационные технологии способствуют внедрению цифровизации во всех отраслях региона. Город Иннополис является центром высоких технологий – искусственного интеллекта, кибербезопасности, программирования, облачных вычислений. Тесная взаимосвязь наблюдается в образовательной сфере, банковском секторе, машиностроении. Химическая промышленность региона тесно связана с машиностроением, сельским хозяйством, нефтехимической отраслью.

Развитие смежных отраслей в регионе способствует формированию новых высокотехнологических и конкурентоспособных отраслей:

- развитие ИТ-сектора позволит инициировать стартапы в областях электронной коммерции (e-commerce), финансов (fintech), обучения (edtech), биологии (biotech), маркетинга (martech), здоровья (healthtech);
- внедрение экотехнологий: экологически чистые материалы, переработка отходов, снижение углеродного следа в нефтехимической отрасли;

- использование телемедицины и медицинских приложений в медицине и фармацевтике;
- развитие зеленой энергетики.

Создание и развитие новых отраслей, отвечающих индустрии 4.0, будет способствовать развитию инноваций, росту производительности, созданию новых рабочих мест, благоприятных условий для роста предпринимательской экосистемы в новых отраслях.

Для анализа текущей ситуации с предпринимательской экосистемой Татарстана, имеющей обширные возможности в части высокоразвитой инфраструктуры, инновационной базы, государственной поддержки и выявления возможностей, рисков ситуаций для дальнейшего развития предпринимательства, необходимо применить OTSW-анализ (по методике В.Л. Квинта).

Рассмотрим предпринимательские экосистемы Республики Татарстан (табл. 2).

OTSW-анализ предпринимательской экосистемы выявил, что Республика Татарстан обладает сильными конкурентными преимуществами. Наличие развитой инфраструктуры и значительная государственная поддержка способствуют развитию предпринимательской экосистемы в крупных агломерациях, таких как Казань, Набережные Челны. Поскольку Татарстан – стратегически важный регион для логистики всей России, острой необходимостью является развитие всех его территорий, включая сельские. Привлечение венчурного капитала посредством фондов и частных лиц даст толчок внедрению инновационных технологий, привлечению узких специалистов в области высоких технологий. Однако для масштабирования бизнес-процессов и их систематизации требуется внедрение новых подходов, поскольку отсутствие тесных взаимосвязей бизнес-сообществ и высших учебных заведений, бизнес-ангелов и МСП сдерживают развитие региона.

Таблица 2. OTSW-анализ предпринимательской экосистемы Республики Татарстан

Table 2. OTSW-analysis of the entrepreneurial ecosystem of the Republic of Tatarstan

Возможности <i>Opportunities</i>	Угрозы <i>Threats</i>
1. Участие в совместной деятельности с международными компаниями позволит увеличить долю экспортного потенциала региона	1. Постоянные внесения изменений в законодательную нормативную и правовую базу затрудняют самостоятельное развитие бизнеса
2. Внедрение ИТ-технологий способствует развитию бизнес-процессов, занятию новой ниши на международных рынках	2. Конкуренция по привлечению высокопрофессиональных специалистов и талантливой молодежи с Москвой и Санкт-Петербургом
3. Совершенствование образовательных программ в высших и средних учебных учреждениях позволит устранить дефицит кадров	3. Нестабильная экономическая ситуация, вызванная колебанием курса, высокой ключевой ставкой, снижает доступность к инвестициям для предпринимателей
4. Внедрение зеленых технологий в сферы деятельности – сельское хозяйство, промышленность; в энергетике создаст предпосылки для конкурентоспособных товаров и услуг	4. Технологические изменения приводят к рискованным ситуациям предпринимателей экосистемы республики. Требуется постоянное обновление знаний ресурсов
Сильные стороны <i>Strengths</i>	Слабые стороны <i>Weaknesses</i>
1. Развитие сети технопарков, бизнес-инкубаторов, индустриальных парков особых экономических зон. Технополис «Химград», город Иннополис, ИТ-парк в Казани, ОЭЗ «Алабуга») обеспечивают инновационное развитие в регионе, привлекают инвестиции, развивают высокие технологии и взаимодействуют с государством	1. Ограничения венчурного капитала для инноваций за счет приоритетов государственного и частного-государственного финансирования. Отсутствие бизнес-ангелов для стартапов, поскольку акцент смещен в сторону крупных проектов для минимизации рисков
2. Государственная поддержка в виде субсидий, налоговых льгот, упрощенного административного сопровождения стартапов и МСП	2. Ограниченный доступ к международным рынкам сбыта тормозит развитие экспорта и интернационализацию бизнеса. Отсутствие международного опыта у МСП
3. Наличие крупных образовательных и исследовательских учреждений (Казанский федеральный университет, Иннополис и др.), поддерживающих инновационные разработки и ИТ-технологии	3. Неравномерное развитие территорий республики приводит к менее динамичному уровню развития предпринимательства. Из сельских территорий происходит отток молодежи в Казань и Набережные Челны
4. Удачное территориальное месторасположение региона в центре России. Наличие федеральной трассы (М7 «Волга»), железнодорожного сообщения для связи с Москвой, Уралом, Сибирью, Китаем, международного аэропорта для деловых поездок и быстрой доставки грузов	4. Недостаточно высококвалифицированных специалистов с узкими компетенциями в области высоких технологий. Сложность построения карьерного роста и профессионального развития. Низкая интеграция вузов и бизнес-сообществ

Анализ жизненных циклов предпринимательских экосистем Новосибирской области и Республики Татарстан

Модели жизненных циклов в научных исследованиях содержат от 2 до 10 эта-

пов. Например, модель Джеймса Мура [18] описывает развитие экосистемы как органический процесс, который включает четыре этапа: зарождение, рост, зрелость, упадок или обновление. При этом на каждом этапе экосистемы сталкиваются с раз-

личными вызовами, требующими принятия важных решений, применения современных подходов, поддержки для системного развития предпринимательства в регионах. Модели жизненных циклов предпринимательских экосистем позволяют анализировать этапы их формирования, развития и роста. Важно отметить, что не всегда после зрелости наступает обновление, поскольку для перехода на новый виток требуется применение эффективных инструментов или подходов. Предложенная авторская модель жизненного цикла состоит из шести этапов: рождение, формирование, развитие, зрелость, упадок или стабилизация и обновление. Акцент в данной модели поставлен на кризисных явлениях в результате перехода от стадии зрелости к упадку или возможной стабилизации, которая неизбежно приведет к новым виткам за счет обновления.

Рассмотрим жизненный цикл предпринимательской экосистемы Новосибирской области (рис. 3).

Рождение предпринимательства в Татарстане и Новосибирской области происходит в 1990-х гг., к 1995 г. формируется законодательная база предпринимательской деятельности, появляются первые бизнес-сообщества. Уже в 2000 г. для поддержки малого предпринимательства в стране принята соответствующая Программа¹. Благо-

даря федеральным программам начинают формироваться предпринимательские инициативы с 2001 по 2003 г. Получила развитие специализированная инфраструктура для предпринимателей и научной среды в регионе. На наш взгляд, для Новосибирской области в 2011 г. наступает период зрелости, он отмечен появлением крупнейшего технопарка в Академгородке, который стал ведущей площадкой для инновационных компаний. Период 2014–2015 гг. обозначен кризисом, связанным с падением цен на нефть, введением санкций. В результате пострадали предприниматели, у которых бизнес был связан с импортом сырья, товаров и услуг. Важнейшим событием стало формирование инновационного, биотехнологического и медицинского кластеров. Внедрение кластерного подхода создало возможности для стабилизации ситуации в регионе и сохранения имеющейся предпринимательской экосистемы. Также к 2020 г. в регионе созданы ИТ-кластеры, биотехнологий и кластер медицинских технологий. Наметившийся рост высокотехнологичных предприятий и инновационных товаров создал региону условия для выхода на международные рынки. Новосибирская область успешно обновляется и трансформируется с 2021 г. за счет цифровизации, зеленых стартапов, биомедицины. Важно отметить, что регион развивается и ориен-

¹ Постановление Правительства РФ от 14 февраля 2000 г. № 121 «О Федеральной программе государственной поддержки малого предприниматель-

ства в Российской Федерации на 2000–2001 годы». URL: <https://base.garant.ru/1582435/?ysclid=m2nqlb7edw455781040> (дата обращения: 20.10.2024).

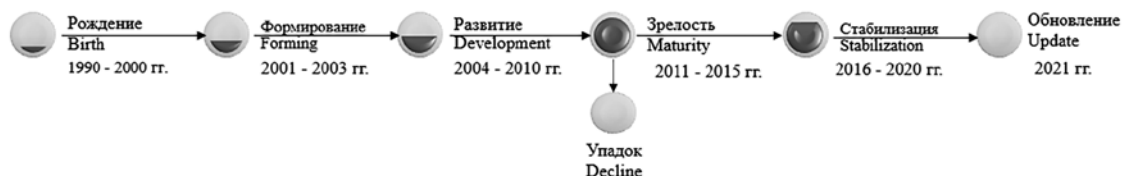


Рис. 3. Жизненный цикл предпринимательской экосистемы Новосибирской области

Fig. 3. The life cycle of the entrepreneurial ecosystem of the Novosibirsk region

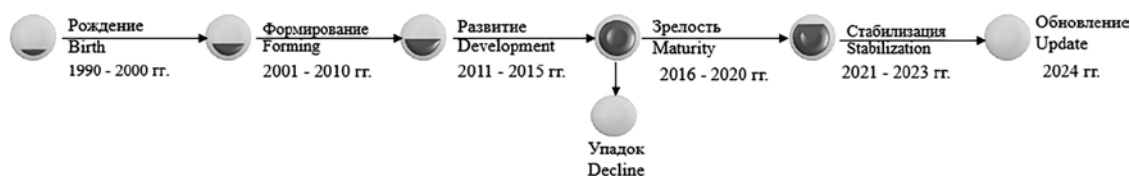


Рис. 4. Жизненный цикл предпринимательской экосистемы Республики Татарстан

Fig. 4. The life cycle of the entrepreneurial ecosystem of the Republic of Tatarstan

тирован на высокие технологии и научные исследования. Кластеры позволяют привлекать больше инвестиций для устойчивого роста предпринимательства и реализации их инициатив.

Рассмотрим жизненный цикл предпринимательской экосистемы Республики Татарстан (рис. 4).

Предпринимательская экосистема Республики Татарстан имеет свою специфику за счет того, что ее формирование отмечено открытием бизнес-инкубаторов, технопарков, ИТ-парка для создания и реализации стартапов с 2001 по 2010 г. С 2010 г. Татарстан активно развивает кластерный подход в отраслях промышленности: нефтехимии, машиностроении, сельском хозяйстве. С 2012 по 2014 г. ведется строительство города Иннополис, в нем создана особая экономическая зона для развития высокотехнологичных компаний, в 2015 г. образован кластер информационных технологий, туристические кластеры, поэтому кризисный период 2014–2015 гг. отмечен ростом числа стартапов за счет дополнительных механизмов поддержки предпринимателей. В этот период созданы платформы для обмена знаниями и опытом предпринимателей, а также с научными учреждениями. Соответственно, этап зрелости отмечен созданием успешных компаний, внедрением новых технологий и ростом инноваций с выходом на международные рынки. Следующий этап стабилизации обозначен принятием стандартов и правил для ведения бизнеса, а также созданием новых программ и инициатив, участием ре-

гиона в международных форумах для привлечения инвестиций.

Начало 2024 г. отмечено трансформационными изменениями экосистемы в Татарстане: адаптация к новым глобальным трендам и потребностям с учетом цифровизации и зеленой экономики, привлечение венчурного капитала для реализации стартапов в новых отраслях. Важно отметить, что предпринимательская экосистема Республики Татарстан за счет внедрения кластеров и развития инноваций на ранних стадиях формирования и развития смогла адаптироваться и перейти к новому витку обновления для дальнейшего развития в условиях индустрии 4.0.

Заключение

В результате проведенного анализа можно сделать выводы о значимости кластерного подхода для жизненного цикла предпринимательских экосистем. Формирование кластеров в Новосибирской области позволило предпринимательским компаниям не только увеличить объемы экосистемы, создать добавочную стоимость региону, но и в сложный послепандемный период 2021 г. самостоятельно начать трансформационные процессы и достичь высоких экономических показателей к 2024 г. Кластерный подход при формировании новых отраслей промышленности в регионах страны даст возможность предпринимательским компаниям улучшить свою конкурентоспособность на национальном и международных рынках, ускорить вне-

дрение новых технологий и развивать инновации, рационально распределять ресурсы за счет совместного использования инфраструктуры, откроет доступ к специализированным кадрам и финансированию.

Таким образом, для кластеров предпринимательские экосистемы играют ключевую роль, а совместно они демонстрируют высокую устойчивость к внешним вызовам. Кла-

стеры позволяют максимально эффективно использовать ресурсы, усиливать взаимодействие между участниками предпринимательской экосистемы. Они способствуют объединению компаний, учреждений, исследовательских центров, построению деловых связей, обмену знаниями и технологиями вокруг одной или нескольких ключевых отраслей, что создает синергетический эффект.

Список литературы

1. *Смирнов К.А., Хабаров В.И.* Роль цифровых продуктов в развитии предпринимательства отечественного ретейла // Современная конкуренция. 2024. Т. 18. № 2. С. 89–103. DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-2-89-103.
2. *Malecki E.J.* Entrepreneurship and entrepreneurial ecosystem // Geography Compass. 2018. Vol. 12. No. 3. Article e12359. DOI: 10.1111/gec3.12359.
3. *Isenberg D.* The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economy policy: Principles for cultivating entrepreneurship. – In: Babson Entrepreneurship Ecosystem Project. – Babson College, 2011. P. 1–13.
4. *Acs Z. J., Lafuente E., Szerb L.* Introduction: Entrepreneurial Ecosystems // The Entrepreneurial Ecosystem. A Global Perspective / ed. by Z. J. Acs, E. Lafuente, L. Szerb. – Palgrave Macmillan, Cham., 2023. P. 1–28. DOI: 10.1007/978-3-031-25931-9_1.
5. *Земцов С.П., Бабурин В.Л.* Предпринимательские экосистемы в регионах России // Региональные исследования. 2019. № 2. С. 4–14. DOI: 10.5922/1994-5280-2019-2-1.
6. *Трифонов Н.В., Прошкина А.С.* Предпринимательская экосистема: основные характеристики // Известия СПбГЭУ. 2022. № 5-1 (137). С. 86–90.
7. *Рубин Ю.Б., Можжухин Д.П., Алексеева Е.В.* Непрерывное предпринимательское образование: формирование инновационной модели (опыт 2021 года) // Современная конкуренция. 2021. Т. 15. № 4 (84). С. 91–108. DOI: 10.37791/2687-0657-2021-15-4-91-108.
8. *Скляев А.М., Хабаров В.И.* Роль организационно-управленческих инноваций в развитии электронной промышленности России // Современная конкуренция. 2023. Т. 17. № 5. С. 101–110. DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-5-101-110.
9. *Фадеев А.А., Хабаров В.И.* Неравномерность процесса цифровизации как источник макроэкономического дисбаланса предпринимательской среды // Современная конкуренция. 2022. Т. 16. № 5. С. 5–18. DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-5-5-18.
10. *Рубин Ю.Б.* Конкурентная проблематика в теории стартапов и в содержании обучения начинающих предпринимателей // Современная конкуренция. 2024. Т. 18. № 4. С. 45–64. DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-4-45-64.
11. *Рубин Ю.Б.* Менеджмент участия в конкуренции как направление научных исследований // Современная конкуренция. 2024. Т. 18. № 1. С. 69–91. DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-1-69-91.
12. *Autio E., Nambisan S., Thomas L. D., Wright M.* Digital affordances, spatial affordances, and the genesis of entrepreneurial ecosystems // Strategic Entrepreneurship Journal. 2018. Vol. 12. No. 1. P. 72–95. DOI: 10.1002/sej.1266.
13. *De Brito S., Leitão J.* Mapping and defining entrepreneurial ecosystems: A systematic literature review // Knowledge Management Research and Practice. 2021. Vol. 19. No. 1. P. 21–42. DOI: 10.1080/14778238.2020.1751571.
14. *Stam E., Spigel B.* Entrepreneurial Ecosystems. – In: The SAGE Handbook of Small Business and Entrepreneurship, 2022. P. 407–421. DOI: 10.4135/9781473984080.n21.

15. Wurth B., Stam E., Spigel B. Toward an entrepreneurial ecosystem research program // *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2022. Vol. 46. No. 3. P. 729–778. DOI: 10.1177/1042258721998948.
16. Audretsch D., Mason C., Miles M. P., O'Connor A. Time and the dynamics of entrepreneurial ecosystems // *Entrepreneurship & Regional Development*. 2021. Vol. 33. No. 1-2. P. 1–14. DOI: 10.1080/08985626.2020.1734257.
17. Растворцева С.Н., Череповская Н.А. Центры кластерного развития как форма поддержки малого и среднего предпринимательства в регионах России // *Проблемы теории и практики управления*. 2023. № 6–7. С. 232–251.
18. Moore J.F. Predators and Prey: A New Ecology of Competition // *Harvard Business Review*. 1993. Vol. 71. P. 75–86.

Сведение об авторе

Череповская Наталья Анатольевна, ORCID 0000-0003-3828-2536, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры стратегического и инновационного развития, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации; доцент кафедры организационно-кадровой работы в органах государственной власти, МИРЭА – Российский технологический университет, Москва, Россия, cherepovskaya777@yandex.ru

Статья поступила 08.11.2024, рассмотрена 19.11.2024, принята 05.12.2024

References

1. Smirnov K., Khabarov V. The Role of Digital Products in the Development of the Domestic Retail Entrepreneurship. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2024, vol.18, no.2, pp.89-103 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-2-89-103.
2. Malecki E.J. Entrepreneurship and entrepreneurial ecosystem. *Geography Compass*, 2018, vol.12, no.3, article e12359. DOI: 10.1111/gec3.12359.
3. Isenberg D. The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economy policy: Principles for cultivating entrepreneurship. In: Babson Entrepreneurship Ecosystem Project. Babson College, 2011, pp.1-13.
4. Acs Z.J., Lafuente E., Szerb L. Introduction: Entrepreneurial Ecosystems. The Entrepreneurial Ecosystem. A Global Perspective. Ed. by Z. J. Acs, E. Lafuente, L. Szerb. Palgrave Macmillan, Cham., 2023, pp.1-28. DOI: 10.1007/978-3-031-25931-9_1.
5. Zemtsov S.P., Baburin V.L. Entrepreneurial ecosystems in the Russian regions. *Regional'nye issledovaniya*, 2019, no.2, pp.4-14 (in Russian). DOI: 10.5922/1994-5280-2019-2-1.
6. Trifonova N.V., Proshkina A.S. Entrepreneurial ecosystem: Key features. *Izvestiya SPbGEU*, 2022, no.5-1(137), pp.86-90 (in Russian).
7. Rubin Yu., Mozhzhukhin D., Alekseeva E. Continuous Entrepreneurship Education: Formation of an Innovative Model (2021 Experience). *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2021, vol.15, no.4, pp.91-108 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2021-15-4-91-108.
8. Sklyuev A., Khabarov V. Role of Organizational and Managerial Innovations in the Development of the Russian Electronics Industry. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2023, vol.17, no.5, pp.101-110 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-5-101-110.
9. Fadeev A., Khabarov V. Unevenness of Digitalization as a Macroeconomical Source of Imbalance in a Business Environment. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2022, vol.16, no.5, pp.5-18 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-5-5-18.
10. Rubin Yu. Competitive Issues in the Theory of Startups and the Content of Entrepreneurship Education. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2024, vol.18, no.4, pp.45-64 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-4-45-64.

11. Rubin Yu. Management of Participation in Competition as a Direction of Scientific Research. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2024, vol.18, no.1, pp.69-91 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-1-69-91.
12. Autio E., Nambisan S., Thomas L.D., Wright M. Digital affordances, spatial affordances, and the genesis of entrepreneurial ecosystems. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2018, vol.12, no.1, pp.72-95. DOI: 10.1002/sej.1266.
13. De Brito S., Leitão J. Mapping and defining entrepreneurial ecosystems: A systematic literature review. *Knowledge Management Research and Practice*, 2021, vol.19, no.1, pp.21-42. DOI: 10.1080/14778238.2020.1751571.
14. Stam E., Spigel B. Entrepreneurial Ecosystems. In: *The SAGE Handbook of Small Business and Entrepreneurship*, 2022, pp.407-421. DOI: 10.4135/9781473984080.n21.
15. Wurth B., Stam E., Spigel B. Toward an entrepreneurial ecosystem research program. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2022, vol.46, no.3, pp.729-778. DOI: 10.1177/1042258721998948.
16. Audretsch D., Mason C., Miles M.P., O'Connor A. Time and the dynamics of entrepreneurial ecosystems. *Entrepreneurship & Regional Development*, 2021, vol.33, no.1-2, pp.1-14. DOI: 10.1080/08985626.2020.1734257.
17. Rastvortseva S.N., Cherepovskaya N.A. Cluster development centers as a form of support for small and medium-sized enterprises in the regions of Russia. *Problemy teorii i praktiki upravleniya*, 2023, no.6-7, pp.232-251 (in Russian).
18. Moore J.F. Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*, 1993, vol.71, pp.75-86.

About the author

Natalia A. Cherepovskaya, ORCID 0000-0003-3828-2536, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Strategic and Innovative Development Department, Financial University under the Government of the Russian Federation; Organizational and Personnel Work in Public Authorities Department, MIREA – Russian Technological University, Moscow, Russia, cherepovskaya777@yandex.ru

Received 08.11.2024, reviewed 19.11.2024, accepted 05.12.2024

Правила оформления материалов в журнале «Современная конкуренция / Journal of Modern Competition»

Тематический диапазон журнала

Специальности:

- 5.2.1. Экономическая теория (экономические науки).
- 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки).
- 5.2.6. Менеджмент (экономические науки).

I. Общие требования к подготовке статей

1. Материал статьи должен быть оформлен в соответствии с редакционным **шаблоном**.
2. Указание идентификатора **ORCID** для авторов статьи является обязательным.
3. Минимальный объем статьи с учетом сведений об авторах, аннотации и списка литературы на русском и английском языках – **10 страниц Word** в формате **Шаблон оформления статьи**.
4. Заголовок статьи не должен содержать более **125 символов** (включая пробелы).
5. При оформлении заголовка статьи на английском языке следует использовать **правило капитализации** (все слова, за исключением союзов, предлогов и артиклей, пишутся с прописной буквы).
6. **Аннотация к статье** должна быть подготовлена в соответствии с требованиями редакции журнала (см. *раздел II настоящих Правил*).
7. **Ключевые слова** должны содержать терминологию, соответствующую содержанию конкретного пункта паспорта специальности, по которому авторы позиционируют статью.

8. Все источники в списке литературы должны быть оформлены в соответствии со **стандартом редакции** (см. *разделы V и VI настоящих Правил*).

9. Список литературы на латинице **References** должен быть оформлен в строгом соответствии с редакционными требованиями (см. *разделы VII и VIII настоящих Правил*).

10. На каждый источник **списка литературы** в тексте статьи обязательно должна быть **затекстовая ссылка** (в квадратных скобках).

11. Во всех источниках, имеющих **индекс DOI**, он должен быть обязательно указан.

12. **Электронные источники** должны быть проверены автором на работоспособность и описаны в формате активной ссылки с обязательным указанием **даты обращения**.

13. Ссылки на **данные с сайтов**, не представляющие собой отдельный материал с заголовком, оформляются как постраничные сноски по тексту статьи.

14. **Иллюстрации** должны быть представлены в соответствии с техническими требованиями (см. *раздел III настоящих Правил*).

15. **Таблицы** должны быть оформлены в соответствии с редакционными требованиями (см. *раздел III настоящих Правил*).

16. На **все иллюстрации и таблицы** обязательно должны иметься ссылки в тексте.

17. **Формулы и переменные** должны быть набраны в соответствии с техническими требованиями (см. *раздел IV настоящих Правил*).

II. Требования к аннотациям

1. В аннотации должны быть отражены наиболее важные элементы статьи, которые показывают уровень и качество полученных результатов, в том числе:

- актуальность и новизна;
- используемые методы решения поставленной задачи;
- полученные результаты;
- выводы исследования;
- теоретическая и практическая значимость исследования.

2. Аннотация дает возможность установить основное содержание научной статьи, показать ее выигрышные стороны, привлечь внимание к материалам исследования, определить ее релевантность и принять решение о подробном изучении полного материала статьи.

3. При написании аннотации рекомендуется использовать такие **формулировки**, как, например:

- Статья посвящена рассмотрению...
- В статье обосновывается...
- Автор обращает внимание на...
- Приводятся суждения...
- Отмечается, что...
- На основе анализа... приводятся суждения о...

4. Приведем **образцы** написания аннотаций.

Пример 1¹

Статья посвящена внутренней контекстной зависимости учебных курсов, изучаемых по программе предпринимательства в бакалавриате. В отличие от других подходов авторы распространяют контекстную зависимость на любые учебные курсы, включаемые в программу обучения. **Анализируются** подходы к изучению менеджерского цикла учебных курсов будущими предпринимателями. **На примере** структурирования контента учебного курса «Управление человеческими ресурсами» **показано, как следует** ориентировать программу обучения

для формирования общепрофессиональных компетенций, необходимых выпускникам для успешной карьеры в предпринимательстве. **Статья имеет практическое значение**, так как разработанный подход к преподаванию дисциплин был успешно использован в реальном бизнесе в конкурентных условиях, а также теоретическое значение ввиду способствования полученных в статье выводов развитию научных представлений о месте предпринимательства в образовательном процессе и связи с преподаваемыми дисциплинами цикла «Менеджмент» с обучением будущих предпринимателей. **Использование этой статьи может помочь** и образовательным организациям, в том числе университетам и колледжам, разрабатывать образовательные программы, содержание управленческих дисциплин в которых было бы ориентировано на обучение предпринимательству как профессии. Что уже было реализовано в практике Университета «Синергия».

Пример 2²

Обучение предпринимательству сегодня является предметом пристального внимания образовательного сообщества. Важная составляющая такого обучения – проблематика предпринимательских коммуникаций, которые затрагивают все аспекты функционирования любого бизнеса. Внешние коммуникации направлены на обеспечение делового взаимодействия компании с такими заинтересованными сторонами, как клиенты, партнеры, конкуренты, органы государственной власти, инвесторы, а внутренние коммуникации – на повышение эффективности бизнес-процессов. Поэтому обучение предпринимательским коммуникациям является актуальной **научной и практиче-**

¹ Рубин Ю. Б., Алексеева Е. В., Леднев М. В., Можухин Д. П., Погорелова А. Ю., Потапова О. Н., Пузыня Т. А. Внутренняя контекстная зависимость учебных курсов по предпринимательству в бакалавриате // Современная конкуренция. 2021. Т. 15. № 2. С. 88–100. DOI: 10.37791/2687-0657-2021-15-2-88-100.

² Лукашенко М. А., Добровольская Т. Ю. Обучение предпринимательским коммуникациям на образовательных платформах: российская и зарубежная практика // Современная конкуренция. 2022. Т. 16. № 1. С. 90–107. DOI: 10.37791/2687-0649-2022-16-1-90-107.

ской задачей. Актуальность еще более возрастает в условиях интенсивного развития ИКТ и особенно в условиях пандемии, когда образовательный процесс в значительном объеме переходит в онлайн... В статье **уточнено понятие** предпринимательских коммуникаций и представлено их рассмотрение как предмета обучения, **показано, что** в научной литературе нет единства в толковании данного понятия. В большинстве источников оно замещено понятиями «бизнес-коммуникация», «деловая коммуникация». **Представлен широкий обзор** курсов обучения бизнес-коммуникациям на российских и зарубежных образовательных платформах, таких как «Открытое образование», Skillbox, «Нетология», Product Live, Product Star, Laba, «Яндекс.Практикум», Coursera, Udemy, EdX, MIT OCW, Alison. Наибольшее количество курсов по бизнес-коммуникациям представлено на платформах Coursera, Udemy и «Открытое образование». Контент выявленных курсов направлен на формирование персональной коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии – умение проводить переговоры и презентации, выступать публично и т. д., безотносительно предпринимательской специфики. **Обосновано применение таких методов** обучения предпринимательским коммуникациям, как хакатоны, митапы, VR- и AR-технологии. **Показано, что** для отработки предпринимательской коммуникации могут быть использованы следующие приложения: VirtualSpeech, Glue, MeetinVR, Stage.

5. **Объем аннотации** должен составлять 200–250 слов.

6. Если для перевода текста аннотации используется автоматический **переводчик Google**, автору необходимо проверить результат и при необходимости скорректировать английский текст, чтобы он адекватно воспринимался зарубежным читателем. **Профессиональную терминологию** следует дополнительно проверять с помощью специальных словарей.

III. Требования к иллюстрациям и таблицам

1. Иллюстрации выполняются в **серых тонах**, поскольку наше издание монохромное. Если рисунок был изначально выполнен автором в цвете, необходимо перевести его в серые тона и не забыть убрать в тексте **ссылки** на цветовые элементы изображения.

2. Изображение на рисунках должно быть **четким**, текст – **хорошо читаемым**. Редакция просит отнестись с пониманием к тому, что рисунки ненадлежащего **качества** не смогут быть опубликованы в журнале.

3. Все надписи внутри рисунка должны быть продублированы **на английском языке**, в том числе легенды диаграмм и обозначения координатных осей графиков (см. рис. 1 и 2).

4. **Текстовый контент таблиц** также должен быть продублирован на английском языке, за исключением случаев, когда его объем достаточен для того, чтобы таблицу можно было воспринимать как структурированный фрагмент основного текста статьи (см. табл. 1).

5. **Заимствованные изображения** должны иметь в подрисовочной надписи **ссылку на источник** в виде постраничной сноски или, если источник включен в список литературы, номера позиции списка в квадратных скобках (см. рис. 3).

6. Требование 5 касается также **ранее опубликованных иллюстраций** автора статьи.

7. Рисунки, выполненные средствами **Word**, должны быть сгруппированы и доступны для редактирования.

8. Иллюстрации, выполненные внешними средствами – **Visio, Excel** и др., – просьба предоставлять также в отдельных файлах формата vsd, xls и т. д.

9. В отдельных файлах предоставляются также **растровые изображения** – фотографии, сканы, скриншоты.

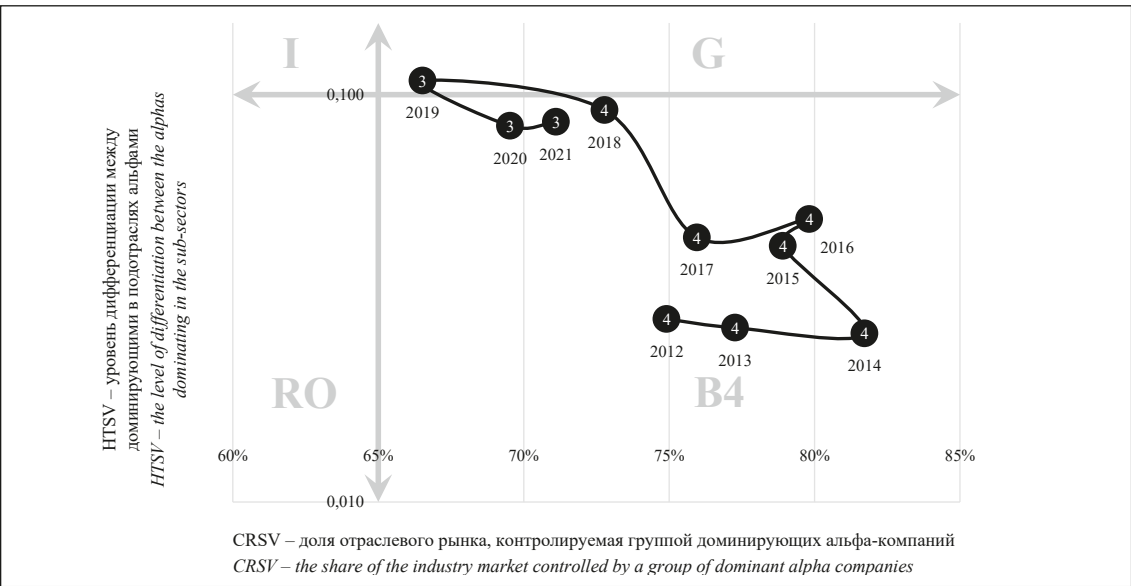


Рис. 1. Матрица SV. Сегмент «Напитки “Лучше для Вас”»
Fig. 1. Matrix SV. Segment “Better for You” beverages”



Рис. 2. Архитектурная концепция системы
Fig. 2. Architectural concept of the system

Таблица 1. Доходы мирового спортивного рынка за 2006–2018 годы

Table 1. Revenues of the global sports market for 2006–2018 years

№ п/п No.	Источник дохода Source of income	Сумма, млн долл. Amount, million USD			
		2006	2010	2014	2018
1	Доходы от билетов Ticket revenue	37 056	39 570	44 067	52 087
2	Продажа прав на трансляции Sale of broadcasting rights	24 281	29 225	38 191	45 142
3	Спонсорство Sponsorship	26 749	34 972	45 536	53 824
4	Мерчандайзинг Merchandising	19 430	17 624	19 096	22 571
	Итого: Total:	107 516	121 391	146 890	173 624



25%

Продажи через Интернет



75%

Продажи традиционным способом

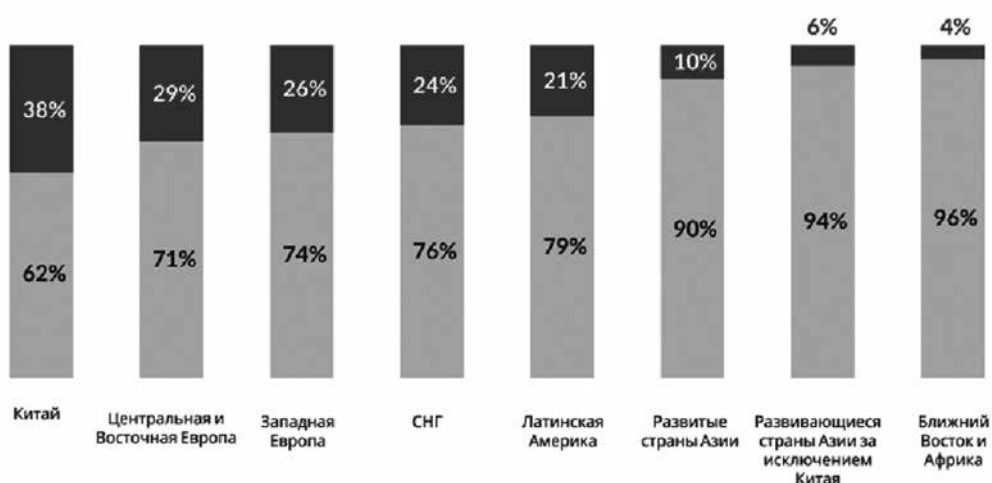


Рис. 3. Рынок интернет-торговли в разных регионах мира [2]

Fig. 3. Market of E-Commerce in Different Parts of the World [2]

IV. Требования к формулам и переменным

1. Для набора формул и переменных **не допускается** использование конструктора уравнений Word.

2. Математические выражения, не требующие специальной символики, а также отдельные переменные набираются **строковым редактором** (клавиатурный ввод) с использованием при необходимости режима «Вставка символа».

3. Формулы, включающие специализированные символы, не содержащиеся на клавиатуре и в опции Word «Вставка символа», набираются с помощью внешних редакторов **Microsoft Equation** либо **Math Type**.

4. Одно выражение **не может** быть набрано частично во внешнем редакторе формул, а частично строковым редактором.

5. Нумеруются только формулы, на которые есть **ссылки** по тексту статьи.

6. **Греческие** и **русские** буквы, а также цифры и скобки даются прямым шрифтом, курсивятся только **латинские** буквы, обозначающие **скалярные величины**.

7. Жирным шрифтом выделяются только **структурированные объекты** – обозначения векторов (если не используется значок вектора), матриц, множеств, кортежей и т. п.

8. В качестве **знака умножения** используется точка с пробелами с двух сторон. Также пробелами отбиваются другие математические знаки, такие как +, –, =, <, > и т. д.

9. **Дробная часть** числа отделяется запятой (не точкой).

V. Оформление списка литературы

1. **Индекс DOI** при его наличии у цитируемого источника указывается обязательно (автор должен **проверить** наличие DOI по каждому источнику).

2. Ссылки на электронные источники должны быть приведены в **активном формате**, с указанием **даты обращения**.

3. Если материал из интернета не имеет отдельного заголовка, он не включается в список литературы, а ссылка на него дается **постраничной сноской** по тексту статьи.

4. Формат ссылки на источники по тексту статьи – порядковый номер источника по списку в квадратных скобках [**№ источника**].

5. Источники в списке литературы располагаются либо **по алфавиту**, либо **в порядке цитирования**. При оформлении по алфавиту сначала указываются **русскоязычные** источники, затем **иностранные**. В начало списка выносятся **законы** и **подзаконные акты**.

6. При указании количества и диапазона страниц в списке литературы используется не дефис, а **среднее тире**.

VI. Образцы описания источников

Книга

Рубин Ю. Б. Предпринимательское образование в России и за рубежом: история, содержание, стандарты, качество: монография / под общ. ред. Ю. Б. Рубина. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2015. – 416 с.

Переводная книга

Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Вильямс, 2007. – 672 с.

Зарубежная книга

Mares R. The Dynamics of Corporate Social Responsibilities. – Leiden, Boston: Martinus Nijhoff Publishers, 2008. – 384 p.

Статья в журнале или других СМИ

Осипенко О. В. Анализ «теневых» форм корпоративного контроля в контексте исследования методов недобросовестной конкуренции на российском рынке капитала // Современная конкуренция. 2012. Т. 6. № 6 (36). С. 46–56.

Статья в зарубежном журнале

Ballantyne D., Christopher M., Payne A. Relationship marketing: looking back, looking forward // *Marketing Theory Articles*. 2003. Vol. 3. No. 1. P. 159–166.

Сборник докладов конференции

Платонова Е. Д. Предпринимательская активность в системе категорий теории предпринимательства // *Актуальные вопросы экономических наук: сборник материалов международной научно-практической конференции: в 2 ч. Ч. 1.* – Новосибирск: Издательство НГТУ, 2011. С. 102–106.

Диссертация

Козлов В. А. Семейная политика в Российской Федерации: уровни ответственности, реализации и финансирования: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – М., 2011. – 162 с.

Зеленцов А. Формирование и реализация кадровой политики в системе социально-трудовых отношений промышленных организаций: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – М., 2016. – 21 с.

Публикация с индексом DOI

Князева И. В. Сцилла и Харибда антимонопольного правоприменения в условиях социально-экономического кризиса, вызванного пандемией COVID-19 // *Современная конкуренция*. 2020. Т. 14. № 2 (78). С. 5–25. DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-2-5-25.

Материал в интернете

Константинов Г. Н., Филонович С. Р. Что такое предпринимательский университет [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/chtotakoe-predprinimatelskiy-universitet> (дата обращения: 22.11.2020).

Федеральный закон

Федеральный закон от 10.01.2003 № 18-ФЗ «Устав железнодорожного транспорта Российской Федерации» (ред. от

02.08.2019) // СПС «КонсультантПлюс». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_40444/ (дата обращения: 04.09.2020).

VII. Правила оформления References

1. Порядок источников в References должен совпадать с русским списком литературы.
2. Ф. И. О. авторов в References **не курсируются**.
3. При оформлении References, в отличие от списка литературы, **не используются** знаки «слэш» и «тире».
4. Следует также обратить внимание на другие отличия оформления References от списка литературы в плане используемых **обозначений и знаков пунктуации**.
5. **Транслитерация названия** цитируемой работы (курсивом после Ф. И. О. авторов) и его **самостоятельный перевод на английский язык** в квадратных скобках дается в случае, когда у цитируемой работы нет официально опубликованного названия на английском языке.

ПОЯСНЕНИЕ. Транслитерация названия нужна для книг, а также статей в российских журналах, вышедших в период, когда еще не было требования ВАК и РИНЦ публиковать английские версии названий работ. В таком случае каждый автор, включающий данную работу в свой список литературы, может перевести ее название по-разному. Из-за этого работа не будет однозначно идентифицироваться в зарубежных наукометрических базах. Для решения данной проблемы, помимо перевода на английский, приводится транслитерация названия работы, которая будет однозначной.

6. Соответственно, если у цитируемой работы **есть опубликованное английское название**, то транслитерировать русское название не нужно, английское название работы указывается без квадратных скобок. Если при этом работа написана на русском языке, в конце опи-

сания источника (перед DOI) ставится пометка в круглых скобках (in Russian).

7. Если у **журнала** или **издательства книги** есть русское название, то **обязательно** приводится курсивом его транслитерация. Если при этом у журнала есть и **официальное английское название** (необходимо проверить это на сайте журнала или издательства), то оно приводится прямым шрифтом после транслитерации русского названия, отделенное знаком равенства, и без квадратных скобок.
8. Если же у русского журнала или издательства **нет официального английского названия**, не нужно самостоятельно его переводить – указывается только транслитерация русского названия.
9. Для **русского названия издательства** в случае п. 8 после транслитерации курсивом русского названия указывается сокращение Publ. прямым шрифтом.
10. Для учебных пособий, сборников конференций и диссертаций **описание вида источника** дается в виде транслитерации курсивом и перевода на английский, прямым шрифтом в квадратных скобках.
11. Для транслитерации следует использовать сайт www.translit.net. На сайте необходимо предварительно выбрать **вариант транслитерации «BSI»** – Британский институт стандартов.

VIII. Образцы описания источников в References

Статья из журнала

а) и у статьи, и у журнала нет официального опубликованного названия на английском языке:

Kudryashov S. A., Zhogina M. G. *Kak obespechit' nepreryvnost' biznesa v usloviyakh razvitiya pandemii* [How to ensure business continuity in a pandemic]. *Aktsionernoe obshchestvo: Voprosy korporativnogo upravleniya*, 2020, no.5, pp.7-11.

б) у статьи нет опубликованного названия на английском языке; у журнала есть официальное название на английском языке:

Lednev V. A. *Novye formaty krupnykh sorevnovanii: izmeneniya radi populyarizatsii sporta ili dopolnitel'noi pribyli?* [New formats of major sport events: changes for the promotion of sports or extra profit]. *Vestnik RMOU=RIOU Herald*, 2017, no.2(23), pp.42-49.

в) и у статьи, и у журнала есть официальное опубликованное название на английском языке:

Shastitko A. Competition on Aftermarkets: the Subject Matter and Policy Applications. *Zhurnal Novoi ekonomicheskoi assotsiatsii*=Journal of the New Economic Association, 2012, no.4, pp.104-126 (in Russian).

Статья из электронного журнала

Fedotova O. D. Conceptual foundations and testing of a methodology for studying the effectiveness of practiceoriented education of university graduates. *World of science*, 2019, vol.7, no.5. Available at: <https://mir-nauki.com/PDF/20PDMN519.pdf> (accessed 28.01.2019).

Материал в интернете

V chem raznitsa mezhdru potrebitel'skimi, kommercheskimi i promyshlennymi IoT? [What is the difference between consumer, commercial and industrial IoT?]. *Elenergi.ru*, 01.01.2017. Available at: <https://elenergi.ru.turbopages.org/elenergi.ru/s/v-chem-raznica-mezhdru-potrebitelskimi-kommercheskimi-i-promyshlennymi-iot.html> (accessed 20.12.2022).

Статья из сборника трудов

Zheleznikova E. V. *Etapy provedeniia konkurentnogo benchmarkinga* [Stages of competitive benchmarking]. *Problemy sovershenstvovaniia organizatsii proizvodstva i upravleniia promyshlennymi predpriiatiami: Mezhvuzovskii sbornik nauchnykh trudov* [Problems of improving the organization of

production and management of industrial enterprises: interuniversity collection of scientific papers], 2013, no.2, pp.33-39.

Материалы конференции

а) и у статьи, и у конференции нет официального опубликованного английского названия:

Platonova E. D. *Predprinimatel'skaya aktivnost' v sisteme kategoriy teorii predprinimatel'stva* [Entrepreneurial activity in the system of categories of the theory of entrepreneurship]. *Aktual'nye voprosy ekonomicheskikh nauk: sbornik materialov mezhdunarodnoy nauchnoprakticheskoy konferentsii: v 2 ch. Ch. 1* [Actual issues of economic sciences: a collection of materials of an international scientific-practical conference: in 2 parts. Part 1]. Novosibirsk, NGTU Publ., 2011, pp.102-106.

б) и у статьи, и у конференции есть официальное опубликованное английское название:

Fedotova O. D., Latun V. V., Platonova E. D. E-Portfolio as An Alternative Educational Technology and Means of Self-Presentation in the Labor Market: Scientometric Discourse. Proceeding of the 9th International Conference on Education and New Learning Technologies (EDULEARN 17), Barcelona, Spain, 2017, pp.8886-8890.

Книга

Andreev V. K., Laptev V. A. *Korporativnoe pravo sovremennoi Rossii* [Corporate law of modern Russia]. Moscow, Prospekt Publ., 2017, 310 p.

Материал с указанием «под редакцией»

Goreiko N. A. et al. Economic analysis in the application of Antimonopoly legislation: empirical assessments and ways of development. Ed. by N. S. Pavlova; transl. from English by A. G. Tsyganova. Moscow, MAKSPress Publ., 2014, 216 p.

Диссертация

Zelentsov A. *Formirovanie i realizatsiya kadrovoi politiki v sisteme sotsial'no-trudovykh otnoshenii promyshlennykh organizatsii. Avtoreferat dis. kand. ekon. nauk: 08.00.05* [Development of scientific bases of architectural design of distributed data processing systems. Cand. econ. sci. dis.: 08.00.05]. Moscow, 2016, 21 p.

Федеральный закон

RF Federal Law "About joint stock societies" of December 26, 1995, no.208 (in Russian). SPS «Konsul'tantPlyus». Available at: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8743/ (accessed 21.12.2022).

IX. Указание сведений об авторах

В разделе **About the authors** следует использовать следующие обозначения:

- доктор наук – Dr. Sci. (предметная область)
- кандидат наук – Cand. Sci. (предметная область)
- предметная область – Eng., Econ., Phys.-Math.
- соискатель ученой степени – Applicant for Dr. Sci. / Cand. Sci. (предметная область)
- профессор – Professor
- доцент – Associate Professor
- ассистент – Assistant
- преподаватель – Lecturer
- старший преподаватель – Senior Lecturer
- старший научный сотрудник – Senior Researcher
- ведущий научный сотрудник – Leading Researcher
- аспирант – Postgraduate
- магистр – Master of <предметная область>
- студент – Student
- магистрант – Master's Student

Перечень материалов, опубликованных в журнале «СОВРЕМЕННАЯ КОНКУРЕНЦИЯ» в 2024 году

Конкурентная политика		Практика предпринимательства	
С.Б. Авдашева		Л.А. Бурдина, А.С. Мельникова	
Задачи и возможности конкурентной политики в России в условиях деглобализации	№ 1(97)	Определение стратегических направлений развития коммерческого банка на основе построенной SWOT-матрицы (часть 1)	№ 1(97)
И.В. Князева, Е.С. Горевая, В.С. Казаржевская		Л.А. Бурдина, А.С. Мельникова	
Анализ состояния конкуренции на рынке жилищного строительства в контексте ключевых трендов	№ 2(98)	Определение стратегических направлений развития коммерческого банка на основе построенной SWOT-матрицы (часть 2)	№ 2(98)
Конкурентоспособность бизнеса в цифровой среде		О.В. Осипенко	
И.А. Морозова, А.С. Сметанин, А.И. Сметанина		Институт «номинальный руководитель компании»: сущность, формы, мотивы и риски применения	№ 2(98)
Управление конкурентоспособностью бизнеса на основе искусственного интеллекта и больших данных для его устойчивого развития	№ 1(97)	А.Р. Калинин, А.С. Радьков	
В.В. Еремин		Моделирование как инструмент эффективной экономической политики землепользования Московской агломерации	№ 3(99)
Цифровая экономика и мультипликативные эффекты	№ 1(97)	Ю.Г. Памухин	
С.Н. Макарова, А.Е. Трубин, А.М. Нечаев, Е.Н. Токмакова		Роль и место компетенции личных продаж в стандарте профессионального предпринимательства	№ 3(99)
Специфика проектирования цифрового контура технологического стартапа	№ 1(97)	О.В. Осипенко, А.И. Коваленко	
Менеджмент участия в конкуренции		«Лоббирование интересов» как бизнес-практика	№ 4(100)
Ю.Б. Рубин		С.Н. Любященко	
Менеджмент участия в конкуренции как направление научных исследований	№ 1(97)	Моделирование результатов деятельности интегрированной структуры с вертикальным и горизонтальным взаимодействием фирм на рынке	№ 5(101)
Психологические аспекты управленческой деятельности		В.П. Полуянов	
А.В. Карпов		Алгоритм отбора предприятий со стабильной предпринимательской активностью для обоснования институциональных и корпоративных решений	№ 5(101)
Специфика состава и организации субъектных детерминант управленческой деятельности	№ 1(97)		
Региональное развитие и управление			
И.С. Важенина, С.Г. Важенин			
Жизнестойкость как конкурентное преимущество территории	№ 1(97)		

О.В. ОсипенкоИнститут корпоративных традиций
в управлении российской компанией № 6(102)**Ю.П. Соболева, П.М. Нефедов**Репутационный маркетинг
в управлении взаимоотношениями
с потребителями № 6(102)

Конкурентоспособность бизнеса**И. А. Морозова, А. С. Дмитриев**Оптимизация кадровой работы
некоммерческих организаций
как условие обеспечения их
конкурентоспособности № 2(98)**А. Ю. Погорелова**Корпоративная социальная
ответственность высших учебных
заведений в условиях конкуренции № 2(98)**А.А. Хрысева, А.В. Глебова, М.Т. Кожухова**Эффективные механизмы
поддержки конкурентоспособности
стартапов в экономике совместного
потребления № 5(101)**С.П. Кирильчук, Е.В. Наливайченко,
Е.З. Головачанская, А.Л. Чернявая, С.Д. Мурасов**Закономерности развития
конкурентоспособных инновационных
бизнес-экосистем: динамические
модели управления № 5(101)

Отраслевые рынки**К.А. Смирнов, В.И. Хабаров**Роль цифровых продуктов в развитии
предпринимательства
отечественного ретейла № 2(98)**Р.Р. Шамьянов, А. И. Коваленко**Конъюнктура мирового рынка СПГ
в условиях санкционного давления № 2(98)

Вопросы теории**А. В. Макаров, В. В. Остроумов**Развитие концепции воспитательного
протекционизма в истории
экономической мысли № 2(98)**М. Н. Кулапов, П. В. Журавлев**Новые системные направления
в управлении реальным сектором
российской мезоэкономики № 3(99)**А. В. Макаров, В. В. Остроумов**Концепция воспитательного
протекционизма: перспективы и риски
применения в условиях разрушения
торговых связей XXI века № 3(99)**В.С. Осипов**Экономическая идеология санкционной
политики: основания недобросовестной
конкуренции № 5(101)

Библиография**Ю. И. Коробов**Учебник конкуренции для
профессионалов современного
бизнеса № 2(98)

Цифровая трансформация бизнеса**Г. А. Кузнецов, А. Ю. Анисимов**Роль цифровизации экономики
в развитии российских банков
в условиях конкуренции № 3(99)**С.Я. Альварado Стрельченко**Возможности противодействия
асимметрии информации
в электронной
многосторонней торговле: теоретико-
игровой подход № 3(99)**А. Е. Шаститко, Н. С. Павлова**Деглобализация интернета: миф или
реальность? № 4(100)**А.Ю. Анисимов, Е.Н. Токмакова, А.Е. Трубин**Компаративный анализ гибких
методологий разработки программного
обеспечения в условиях современных
высококонкурентных рынков № 5(101)**Т.П. Горелова**Стратегии маркетинговых в условиях
динамики поведения потребителей № 5(101)**А.Ю. Анисимов, А.Е. Трубин,
Е.Н. Токмакова, Е.В. Филимонова**Особенности внедрения гибких
методологий в процесс разработки
программного обеспечения в сфере
телекоммуникационных услуг № 6(102)

Региональная конкурентоспособность		
Е. И. Кулик Особенности конкурентоспособности региона в современных условиях	№ 3(99)	М.В. Дулясова, С.В. Тутов Повышение конкурентоспособности предприятий по производству крупнотоннажных полимеров № 4(100)
В.В. Еремин, Е.Ф. Никитская Применение мультипликативных эффектов для управления формированием ресурсного потенциала региона	№ 3(99)	
Научная публицистика		Конкурентная среда
З.З. Омаров От малого до крупного	№ 3(99)	Н.В. Парушина, Н.А. Лытнева Конкурентные преимущества субъектов малого и среднего предпринимательства в сфере занятости населения России № 5(101)
З.З. Омаров Кто есть кто	№ 4(100)	В.Н. Пуляева Конкурентоспособность выпускников вузов на рынке труда № 5(101)
Теория конкуренции		Управление бизнесом в конкурентной среде
Г.Б. Клейнер Системная экономика, справедливое общество, эффективная конкуренция: императивы завтрашнего дня	№ 4(100)	Г.А. Архангельский Субъект-ориентированный менеджмент как конкурентное преимущество предпринимательского бизнеса № 6(102)
А.Ю. Юданов Тридцать лет спустя, или Снова о биологическом подходе к конкуренции	№ 4(100)	А.Г. Дмитриев О системном подходе к развитию организациями коучинг-менеджмента в современной конкурентной среде № 6(102)
Конкуренция в предпринимательстве		Региональное развитие
Ю.Б. Рубин Конкурентная проблематика в теории стартапов и в содержании обучения начинающих предпринимателей	№ 4(100)	М.В. Морошкина Особенности пространственного развития периферийных, центральных регионов и регионов СЗФО: сравнительный анализ № 6(102)
Отраслевая конкурентоспособность		В.В. Еремин Мультипликативное влияние формирования ресурсного потенциала на величину валового регионального продукта № 6(102)
Д.П. Можжухин Кадровый фактор конкурентоспособности высших учебных заведений в сфере обучения предпринимательству	№ 4(100)	Н.А. Череповская Влияние кластеров на продолжительность жизненных циклов предпринимательских экосистем в регионах России № 6(102)

The List of Articles Published in 2024 in Journal of Modern Competition

Competition policy

S. Avdasheva

Targets and Prospects of the Russian Competition Policy under Deglobalization **No. 1(97)**

I. Knyazeva, E. Gorevaya, V. Kazarzhevskya

Analysis of the State of Competition in the Housing Construction Market in the Context of Key Trends **No. 2(98)**

Business competitiveness in the digital environment

I. Morozova, A. Smetanin, A. Smetanina

Management of Business Competitiveness Based on Artificial Intelligence and Big Data for Its Sustainable Development **No. 1(97)**

V. Eremin

Digital Economy and Multiplier Effects **No. 1(97)**

**S. Makarova, A. Trubin,
A. Nechaev, E. Tokmakova**

The Specifics of Designing the Digital Circuit of a Technology Startup **No. 1(97)**

Management of participation in competition

Yu. Rubin

Management of Participation in Competition as a Direction of Scientific Research **No. 1(97)**

Psychological aspects of management activities

A. Karpov

The Specifics of the Composition and Organization of the Subject Determinants of Management Activity **No. 1(97)**

Regional development and management

I. Vazhenina, S. Vazhenin

Vitality as a Competitive Advantage of a Territory **No. 1(97)**

Entrepreneurship practice

L. Burdina, A. Melnikova

Definition of Strategic Directions of Development of Commercial Bank on the Basis of the Built SWOT Matrix (Part 1) **No. 1(97)**

L. Burdina, A. Melnikova

Definition of Strategic Directions of Development of Commercial Bank on the Basis of the Built SWOT Matrix (Part 2) **No. 2(98)**

O. Osipenko

Institute of "Nominal Manager of the Company": Essence, Forms, Motives and Risks of Application **No. 2(98)**

A. Kalinin, A. Radkov

Modeling as a Tool for Effective Economic Land Use Policy in the Moscow Agglomeration **No. 3(99)**

Yu. Pamukhin

The Role and Place of Personal Selling Competence in the Standard of Professional Entrepreneurship **No. 3(99)**

O. Osipenko, A. Kovalenko

"Lobbying of Interests" as a Business Practice **No. 4(100)**

S. Lyubyashenko

Modeling the Performance of an Integrated Structure with Vertical and Horizontal Interaction of Firms in the Market **No. 5(101)**

V. Poluyanov

Algorithm for Selecting Enterprises with Stable Entrepreneurial Activity to Justify Institutional and Corporate Decisions **No. 5(101)**

O. Osipenko

The Institute of Corporate Traditions in the Management of a Russian Company **No. 6(102)**

Yu. Soboleva, P. Nefedov Reputation Marketing in Customer Relationship Management	No. 6(102)	A. Makarov, V. Ostroumov The Concept of Educational Protectionism: Prospects and Risks of Adoption in the Context of the Destruction of Trade Relations in the 21st Century	No. 3(99)
Business competitiveness		V. Osipov Economic Ideology of Sanction Policy: Fundamentals for Unfair Competition	No. 5(101)
I. Morozova, A. Dmitriev Optimization Personnel Management of Non-profit Organizations as a Condition for Ensuring Their Competitiveness	No. 2(98)		
A. Pogorelova Corporate Social Responsibility of Higher Education Institutions in a Competitive Environment	No. 2(98)	Bibliography	
A. Khryseva, A. Glebova, M. Kozhukhova Effective Mechanisms to Support the Competitiveness of Startup in the Sharing Economy	No. 5(101)	Yu. Korobov A Competition Narrative for Modern Business Professionals	No. 2(98)
S. Kirilchuk, E. Nalivaychenko, E. Golovchanskaya, A. Cherniavaia, S. Murasov Patterns of Development of Competitive Innovative Business Ecosystems: Dynamic Management Models	No. 5(101)		
		Digital business transformation	
Industry markets		G. Kuznetsov, A. Anisimov The Role of Digitalization of the Economy in the Development of the Russian Banking Sector in a Competitive Environment	No. 3(99)
K. Smirnov, V. Khabarov The Role of Digital Products in the Development of the Domestic Retail Entrepreneurship	No. 2(98)	S.I. Alvarado Strelchenko Ways to Counteract Information Asymmetry in Electronic Multilateral Trade: The Game-Theoretic Approach	No. 3(99)
R. Shamyaynov, A. Kovalenko Conditions of the World LNG Market under the Sanctions	No. 2(98)	A. Shastitko, N. Pavlova Deglobalization of the Internet: Myth or Reality?	No. 4(100)
		A. Anisimov, E. Tokmakova, A. Trubin Comparative Analysis of Flexible Software Development Methodologies in Modern Highly Competitive Markets	No. 5(101)
Theoretical issues		T. Gorelova Marketplace Strategies in the Context of Consumer Behavior	No. 5(101)
A. Makarov, V. Ostroumov Concept Development of Educational Protectionism in the History of Economic Thought	No. 2(98)	A. Anisimov, A. Trubin, E. Tokmakova, E. Filimonova Features of Introducing Agile Methodologies in the Software Development Process for Telecommunications Services	No. 6(102)
M. Kulapov, P. Zhuravlev New System Directions in the Management of the Real Sector of the Russian Mesoeconomy	No. 3(99)		

Regional competitiveness**E. Kulik**Features of the Region's Competitiveness
in Modern Conditions **No. 3(99)****V. Eremin, E. Nikitskaya**Application of Multiplicative Effects to
Manage the Formation of the Region's
Resource Potential **No. 3(99)****Scientific journalism****E. Omarov**From Small to Large Business **No. 3(99)****E. Omarov**Who is Who: Entrepreneurs' Personality
Types **No. 4(100)****The theory of competition****G. Kleiner**Systems Economy, Justice Society,
Effective Competition: The Imperatives
of the Next Day **No. 4(100)****A. Yudanov**Thirty Years Later, or The Biological
Approach to Competition Revisited **No. 4(100)****Competition in Entrepreneurship****Yu. Rubin**Competitive Issues in the Theory of
Startups and the Content
of Entrepreneurship Education **No. 4(100)****Sectoral Competitiveness****D. Mozhzhukhin**The Personnel Factor of Higher
Educational Institutions Competitiveness
in the Field of Entrepreneurship
Education **No. 4(100)****M. Dulyasova, S. Tutov**Increasing the Competitiveness of
Enterprises Producing Large-Scale
Polymers **No. 4(100)****Competitive environment****N. Parushina, N. Lytneva**Competitive Advantages of Small
and Medium-Sized Enterprises
in the Field of Employment
of the Population of Russia **No. 5(101)****V. Pulyaeva**Competitiveness of University Graduates
in the Labor Market **No. 5(101)****Business management in a competitive environment****G. Arhangelsky**Subject-Oriented Management
as a Competitive Advantage of
Entrepreneurial Business **No. 6(102)****A. Dmitriev**On a Systematic Approach to the Use
of Coaching Management by
Organizations in a Modern
Competitive Environment **No. 6(102)****Regional development****M. Moroshkina**Features of Spatial Development of
Peripheral, Central and NWFD Regions:
A Comparative Analysis **No. 6(102)****V. Eremin**The Multiplicative Effect of the Resource
Potential Formation on the Value of the
Gross Regional Product **No. 6(102)****N. Cherepovskaya**The Impact of Clusters on the Life
Cycles of Entrepreneurial Ecosystems
in the Regions of Russia **No. 6(102)**

ПОДПИСКА-2025

Журнал «Современная конкуренция / Journal of Modern Competition» выходит 6 раз в год:

Февраль Апрель Июнь Август Октябрь Декабрь

Стоимость подписки на 2025 год:

1 номер – 1310 руб. 3 номера – 3390 руб. 6 номеров – 7860 руб.

Вы можете выбрать любой удобный для вас вид подписки.

Подписка через редакцию

Отправьте заявку на arozantsev@synergy.ru
или позвоните по тел. +7 (495) 800-10-01 (доб. 33-04)

Доставка включена в стоимость подписки.

Подписка по почте

По объединенному каталогу «Газеты и журналы» подписной индекс 88060;
по каталогу российской прессы «Почта России» подписной индекс п1967;
по каталогу агентства «Урал Пресс» подписной индекс 20498.

Руководитель службы маркетинга А. А. Розанцев,
тел.: +7 (495) 800-10-01 (доб. 33-04), e-mail: arozantsev@synergy.ru

Доставка осуществляется заказной бандеролью с уведомлением.

Электронный выпуск, а также отдельные статьи журнала можно приобрести на сайтах
www.moderncompetition.ru, www.elibrary.ru и www.litres.ru

К оплате принимаются все виды электронных платежей, банковские карты.

Учредитель и издатель:

Негосударственное образовательное частное учреждение высшего образования
«Московский финансово-промышленный университет «Синергия»».

Свидетельство о регистрации ПИ №ФС 77-57863 от 25.04.2014.

Выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи,
информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор).

Редакция:

Заместители главного редактора *А.И. Коваленко, В.И. Хабаров, Е.А. Власова*

Выпускающий редактор *А.Ю. Погорелова*

Литературный редактор и корректор *Ю.А. Голоперова*

Верстка *Д.О. Мальков*

Адрес редакции и издателя:

129090, Москва, ул. Мещанская, д. 9/14, стр.1 (юр.д.); 125315, Москва, Ленинградский проспект, д. 80Б, корп. 3

Тел.: +7 (495) 987-43-74 (доб. 33-04);

e-mail: evlasova@synergy.ru; www.moderncompetition.ru

Наши реквизиты:

Университет «Синергия»

ИНН 7729152149

КПП 770201001

ОГРН 1037700232558

Р/с 40703810338180120073

БИК 044525225

К/с 3010181040000000225

Сбербанк России (ПАО) Вернадское ОСБ

При перепечатке и цитировании материалов ссылка на журнал «Современная конкуренция /
Journal of Modern Competition» обязательна. Редакция не несет ответственности
за достоверность информации, опубликованной в рекламных объявлениях.

© Университет «Синергия»

Подписано в печать 26.12.2024

Тираж 100 экз.

Отпечатано в ООО «САМ ПОЛИГРАФИСТ»
129090, г. Москва, Протопоповский пер., д. 6