
Инновационная деятельность. 2022. № 3 (62).

Научно-аналитический журнал для ученых, производителей, разработчиков новой продукции, инвесторов, властных структур и организаторов инновационной деятельности, зарубежных партнеров

Издатель: Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю.А.

Главный редактор:

Горячева Татьяна Владимировна

Издается с 1997 года

Выходит один раз в квартал

Сентябрь 2022

Журнал включен в перечень ведущих рецензируемых журналов и научных изданий, утвержденный президиумом ВАК Министерства образования и науки РФ, в которых публикуются основные научные результаты диссертаций на соискание ученых степеней доктора и кандидата наук

Журнал публикует научные статьи по экономическим наукам (специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством»; 5.2.4. «Финансы»)

Полная электронная версия журнала размещена в системе ИИНЦ в открытом доступе на платформе eLIBRARY.RU

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ:

Председатель совета –

Горячева Т.В. – д.э.н., профессор кафедры «Отраслевое управление и экономическая безопасность» Саратовского государственного технического университета имени Гагарина Ю. А.

Члены редакционного совета:

Фатеев М.А. – к.э.н., Вице-президент Торгово-промышленной палаты Российской Федерации

Гришин С.Ю. – д.э.н., проректор по социально-воспитательной работе, доцент кафедры «Экономика и управление в сфере услуг» Санкт-Петербургского государственного экономического университета

Воротников И.Л. – д.э.н., профессор, проректор по научной и инновационной работе Саратовского государственного университета генетики, биотехнологии и инженерии имени Н.И. Вавилова, заведующий кафедрой «Проектный менеджмент и внешнеэкономическая деятельность в АПК»

Попкова Е.Г. – д.э.н., ведущий научный сотрудник центра прикладных исследований кафедры «Экономическая политика и государственно-частное партнёрство» МГИМО МИД РФ, президент АНО «Институт научных коммуникаций»

Рахманов Ф. П. оглы – д. э. н., профессор кафедры «Экономика» Азербайджанского государственного экономического университета, г. Баку

Сулейманов Э. Б. оглы – доктор философии по экономике, доцент проректор по науке Бакинского инженерного университета

РЕДКОЛЛЕГИЯ:

Зам. главного редактора –

Киселева О.Н. – д.э.н., профессор кафедры «Отраслевое управление и экономическая безопасность» Саратовского государственного технического университета имени Гагарина Ю. А.

Гилева Т. А. – д.э.н., профессор кафедры «Экономика предпринимательства» Уфимского государственного авиационного технического университета

Ермакова Е. А. – д.э.н., профессор кафедры «Финансы и банковское дело» Саратовского государственного технического университета имени Гагарина Ю. А.

Печенкин В.В. – д.социол.н., профессор кафедры «Прикладные информационные технологии» Саратовского государственного технического университета имени Гагарина Ю. А.

Уколова Н.В. – д.э.н., доцент кафедры «Бухгалтерский учет, статистика и информационные технологии» Саратовского государственного университета генетики, биотехнологии и инженерии имени Н.И. Вавилова,

Фирсова А. А. – д. э. н., профессор кафедры «Финансы и кредит» Саратовского национального исследовательского государственного университета имени Н.Г. Чернышевского

Шевченко С.Ю. – д.э.н., профессор Санкт-Петербургского государственного экономического университета

Якунина А.В. – д.э.н., профессор кафедры «Финансы и банковское дело» Саратовского государственного технического университета имени Гагарина Ю. А.

Славнецкова Л.В. – к.э.н., заведующий кафедрой «Производственный менеджмент» Саратовского государственного технического университета имени Гагарина Ю. А.

Innovation Activity

2022. № 3 (62).

This research and analysis journal is of interest to scientists, production workers, design engineers, investors, government agencies, those who initiate innovative activities, and our foreign partners.

Published Quarterly by Yuri Gagarin State Technical University of Saratov

Editor in Chief: Tatyana V. Goryacheva

Since 1997

September 2022

The journal is in the list of the leading peer-reviewed scientific publications approved by the Presidium of Higher Attestation Commission of the Ministry of Education and Science of Russian Federation. The journal publishes the main research findings which present the results of the theses submitted in support of a Candidate of Science or Doctor of Science degrees

DRAFTING COMMITTEE:

Chairman –

T.V. Goryacheva – Dr. Sc.(Economics), Professor, Department of Industry Management and Economic Security, Yuri Gagarin State Technical University of Saratov

Members of the Administrative Committee:

M.A. Fateev – PhD (Economics), Vice President of the Chamber of Commerce and Industry of the Russian Federation

S.Yu. Grishin – Dr. Sc.(Economics), Vice-Rector for Social and Educational Work, Associate Professor of the Department of Economics and Management in the Sphere of Services, Saint Petersburg State University of Economics

I.L. Vorotnikov – Dr. Sc.(Economics), Professor, Vice-Rector for Scientific and Innovative Work of Saratov State Vavilov Agrarian University, head of the department of Project management and foreign economic activity in the agro-industrial complex

E. G. Popkova – Dr. Sc. (Economics), Leading Researcher of the Center for Applied Research of the Department Economic Policy and Public-Private Partnership MGIMO of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation, President of the ANO Institute of Scientific Communications (Moscow, Volgograd)

F. P. Rahmanov – Dr. Sc.(Economics), Professor of the Department of Economy of Azerbaijan State University of Economics

E. B. Suleymanov – PhD (Economics), Associate Professor, Vice Rector For Scientific Affairs at Baku Engineering University

EDITORIAL BOARD:

Assistant Editor –

O.N. Kiseleva – Dr. Sc.(Economics), Professor, Department of Industry Management and Economic Security, Yuri Gagarin State Technical University of Saratov

T. A. Gileva – Dr. Sc.(Economics), Professor, Department of Business Economics of Ufa State Aviation Technical University

E.A. Ermakova – Dr. Sc.(Economics), Professor, Department of Finance and Banking, Yuri Gagarin State Technical University of Saratov

V.V. Pechenkin – Dr. Sc.(Sociology), Professor, Department of Applied Information Technologies, Yuri Gagarin State Technical University of Saratov

N.V. Ukolova – Dr. Sc.(Economics), Associate Professor, Department of Accounting, statistics and information technology of Saratov State Vavilov Agrarian University

A. A. Firsova – Dr. Sc.(Economics), Professor, Department Finance and credit, Saratov State University

S.Yu. Shevchenko – Dr. Sc.(Economics), Professor, Department of Economy and Management of Enterprises, Saint Petersburg State University of Economics

A.V. Yakunina – Dr. Sc.(Economics), Professor, Department of Finance and Banking Yuri Gagarin State Technical University of Saratov

L.V. Slavnetskova – PhD (Economics), Associate Professor, Head of Department of Industrial Management, Yuri Gagarin State Technical University of Saratov

СОДЕРЖАНИЕ

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ НАРОДНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ

<i>Гуськова Н. Д., Ерастова А. В. Диагностика организационной культуры промышленного предприятия в контексте повышения его эффективности и конкурентных преимуществ</i>	5
<i>Воротников И.Л., Моренова Е.А., Гутуев М.Ш. Создание и развитие стартапов в аграрных вузах (на примере ФГБОУ ВО Вавиловский университет)</i>	24
<i>Ксенофонтова Т.Ю., Плотников А.П. К вопросу оценки инновационного развития регионов</i>	31
<i>Кусмарцева Е. В., Путивская Т. Б. Совершенствование проектной деятельности ФГБОУ ВО Вавиловский университет в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030»</i>	38
<i>Рубцова В. Н. Инновационный подход к формированию факторов устойчивого развития организационной структуры сельского здравоохранения</i>	49
<i>Яковлева Е.Н., Андреева Е.А. Инновации в управлении закупочной деятельностью производственного предприятия (на примере ПАО «Северсталь»)</i>	59
<i>Яхварова Е.В., Кирилушкина И.А. Конкурентоспособность регионального туризма: направления повышения и инновации (на примере Саратовской области)</i>	70
<i>Для авторов</i>	83

CONTENTS

ECONOMY AND MANAGEMENT OF NATIONAL ECONOMY

Guskova N. D., Erastova A. V. <i>Diagnostics of the organizational culture of an industrial enterprise in the context of improving its efficiency and competitiveness</i>	5
Vorotnikov I.L., Morenova E.A., Gutuev M.Sh. <i>Organizational and economic mechanism of management of student startup projects (on the example of the Vavilov University)</i>	24
Ksenofontova T. Yu., Plotnikov A. P. <i>On the issue of assessing the innovative development of regions</i>	31
Kusmartseva E. V., Putivskaya T.B. <i>Proper improvement of project activities of the Vavilov university within the framework of the implementation of the strategic academic leadership program «Priority-2030»</i>	38
Rubtsova V. N. <i>Innovative approach to the formation of factors of sustainable development of the organizational structure of rural</i>	49
Yakovleva E.N., Andreeva E.A. <i>Innovations in procurement management of the production plant (example of Severstal PJSC)</i>	59
Yakhvarova E.V., Kirilushkina I.A. <i>Competitiveness of regional tourism: areas of improvement and innovation (on the example of the Saratov region)</i>	70

УДК 334.716:339.137.2

Н. Д. Гуськова, А. В. Ерастова

N. D. Guskova, A. V. Erastova

**ДИАГНОСТИКА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПРОМЫШЛЕННОГО
ПРЕДПРИЯТИЯ В КОНТЕКСТЕ ПОВЫШЕНИЯ ЕГО ЭФФЕКТИВНОСТИ
И КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ**

**DIAGNOSTICS OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF AN INDUSTRIAL
ENTERPRISE IN THE CONTEXT OF IMPROVING ITS EFFICIENCY
AND COMPETITIVENESS**

Аннотация. Организационная культура в современных условиях оказывает существенное влияние на эффективность деятельности предприятия. Целью исследования является определение лучших методов и инструментов диагностики, которые позволяют определить реальное состояние и уровень развития организационной культуры, ее влияние на эффективность и конкурентные преимущества предприятия. В статье проведен критический обзор подходов зарубежных и отечественных ученых к понятию «организационная культура», а также сравнительный анализ методов ее диагностики. На примере компании ОАО «Ардатовский светотехнический завод» проведена диагностика ее организационной культуры при помощи методики Д. Денисона. Полученные результаты позволили установить проблемные зоны организационной культуры исследуемого предприятия и оценить влияние организационной культуры на эффективность и конкурентные преимущества компании. Представлены направления развития организационной культуры для исследуемого предприятия и ключевые показатели эффективности. Предложена структура этического кодекса, а также мероприятия по развитию организационной культуры ОАО «Ардатовский светотехнический завод».

Abstract. Organizational culture in modern conditions has a significant impact on the efficiency of the enterprise. The purpose of the study is to determine the best diagnostic methods and tools that will determine the real state and level of development of organizational culture, its impact on the efficiency and competitive advantages of the enterprise. The article provides a critical review of the approaches of foreign and domestic scientists to the concept of «organizational culture», as well as a comparative analysis of its diagnostic methods. On the example of the company JSC «Ardatov Lighting Plant», the diagnosis of its organizational culture was carried out using the methodology of D. Denison. The learned results made it possible to identify the problem areas of the organizational culture of the enterprise under study and assess the impact of organizational culture on the efficiency and competitive advantages of the company. The directions of development of organizational culture for the studied enterprise and key performance indicators are presented. The structure of the Code of Ethics is proposed, as well as measures to develop the organizational culture of JSC «Ardatov Lighting Plant».

Организационная культура; диагностика; эффективность; конкурентные преимущества; индикаторы; методы; ценности; функции организационной культуры

Organizational culture; diagnostics; efficiency; competitive advantages; indicators; methods; values; functions of organizational culture

Введение

В настоящее время вопросы управления организационной культурой предприятия приобретают особую значимость, поскольку она во многом предопределяет успех функционирования организации в долгосрочной перспективе, является мощным инструментом управления мотивацией и творческим потенциалом сотрудников компании, обеспечивая рост ее эффективности и конкурентоспособности.

Организационную культуру можно определить как своего рода философию управления, которая проявляется в миссии, целях и задачах предприятия, проникает во все функционирующие процессы, оказывает значительное влияние на взаимоотношение сотрудников внутри компании, на ее взаимодействие с заинтересованными сторонами, а также формирует имидж организации во внешней среде.

Роль организационной культуры для развития любой организации можно определить как:

- обеспечение формирования системы ценностей и организационной идентичности через сохранение истории и традиций компании и тем самым сохранения преемственности поколений сотрудников;
- инструмент адаптации, облегчающий понимание процессов и процедур, происходящих в организации;
- фактор, влияющий на эффективность и конкурентные преимущества организации, через развитие у сотрудников чувства лояльности и причастности к деятельности организации.

Для реализации роли организационной культуры на всех этапах жизненного цикла компании необходимы диагностика культуры, определение уровня ее развития и оценка влияния на результаты деятельности организации. В связи с этим целью исследования является определение лучших методов и инструментов диагностики, которые

позволят определить реальное состояние и уровень развития культуры предприятия. Результаты, полученные в ходе диагностики организационной культуры, позволят руководителям предприятия направить свои усилия на слабые стороны культуры и более эффективно использовать ее сильные стороны.

Теоретический анализ

В настоящее время существует ряд подходов к содержанию и характеристике организационной культуры, которые можно условно разделить на четыре группы. «Первую группу составляют определения, которые отражают характеристики деятельности организации как способ постижения действительности, образ жизнедеятельности и взаимодействия членов коллектива. Вторая группа определений сущности организационной культуры включает категории, описывающие психологические и социальные аспекты. Третья группа определений отражает влияние организационной культуры на эффективность и, как следствие, на конкурентные преимущества предприятия, выраженное через различные показатели. В четвертой группе организационная культура рассматривается как целостная категория» [1]. В соответствии с целью нашего исследования наибольший интерес представляет третья группа определений, отражающих влияние организационной культуры на эффективность деятельности промышленного предприятия (табл. 1) [1].

Существуют также различные точки зрения зарубежных и отечественных авторов относительно подходов к оценке уровня трансформации организационной культуры, ее характеристик и влияния на деятельность организации и общества. Эти проблемы нашли отражение в работах: Дж. Коттера, Дж. Хескета [10], Д. Мейстера [11],

Таблица 1

**Определения, отражающие влияние организационной культуры на
эффективность и конкурентные преимущества предприятия**

Автор	Определения
Т. Ю. Иванова	Выражение упорядоченности и согласованности функционирования социальной организации, система смыслов, ценностей, ориентиров, позволяющих обеспечить организованность деятельности по реализации миссии и целей организации [2]
К. Камерон и Р. Куинн	То, что ценно для организации, каковы стили ее лидерства, язык и символы, процедуры и повседневные нормы, как определяется успех. Все то, что определяет уникальность характера организации [3]
В. В. Козлов	Система формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, интересов, поведения, стиля руководства, показателей удовлетворенности условиями труда, уровня взаимного сотрудничества, идентификации работников с предприятием и перспективами его развития [4]
Т. О. Соломанидина	Социально-духовное поле, формирующееся под воздействием материальных и нематериальных, явных и скрытых процессов и явлений, определяющих единство философии, идеологии, ценностей и позволяющих продвигаться к успеху [5]
В. А. Спивак	Система материальных и духовных ценностей, проявлений, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность [6]
В. В. Томилов	Система ценностей, традиций и обычаев, норм и правил поведения, сложившихся (или формирующихся) и развивающихся в той или иной экономической системе, оказывает определенное влияние на характер реализации ее целей [7]
Ф. Харрис и Р. Моран	Осознание работниками себя и своего места в организации; способы и язык общения в организации; внешний вид работников, их поведение, верования; организация питания, обучения и развития; отношение ко времени; характер отношений между людьми разного ранга, интеллекта, опыта и т.д.; ценности организации, трудовая этика и мотивация [8]
Г. Хофстеде	Коллективное программирование мыслей, которое отличает членов одной организации от другой [9]

М. Джасимудди и Дж. Жана [12], Дж. Катценбаха, И. Стеффена, К. Кронли [13], Р. Чарана [14].

Исследуя влияние организационной культуры на сплоченность и идентичность членов организации, Х. Дж. Язичи установила, что клановая или групповая культура способствует сплоченной, высокоэффективной командной среде и приводит к повышению эффективности деятельности организации [15]. Значимую роль лидера в становлении и развитии организационной культуры отмечают

Гройсберг Б., Ли Дж., Прайс Дж., Чэн Йо-Цзюд [16] и Куинн Р., Такор А. [17].

Кроме того, организационная культура предприятия является совокупностью тех ценностей, верований и символов, которые организация реализует при помощи своей структуры и политики на рынке.

Вопросы формирования и классификации ценностей рассматривались в работах таких авторов как М. Рокич [18], Шварц С. Х. и др. [19].

Итак, организационная культура предприятия,

с учётом приведённых выше определений является системой надбиологических средств реализации совместной деятельности сотрудников одной организации, направленных на достижение целевых

установок предприятия.

На рисунке 1 представлены элементы системы надбиологических средств осуществления совместной деятельности сотрудников.



Рис. 1. Элементы системы надбиологических средств совместной деятельности сотрудников [20]

Значимость организационной культуры в повышении эффективности и конкурентных преимуществ организации в последнее время

усилилась. Это наблюдается через реализацию ряда функций организационной культуры, которые представлены на рис. 2.

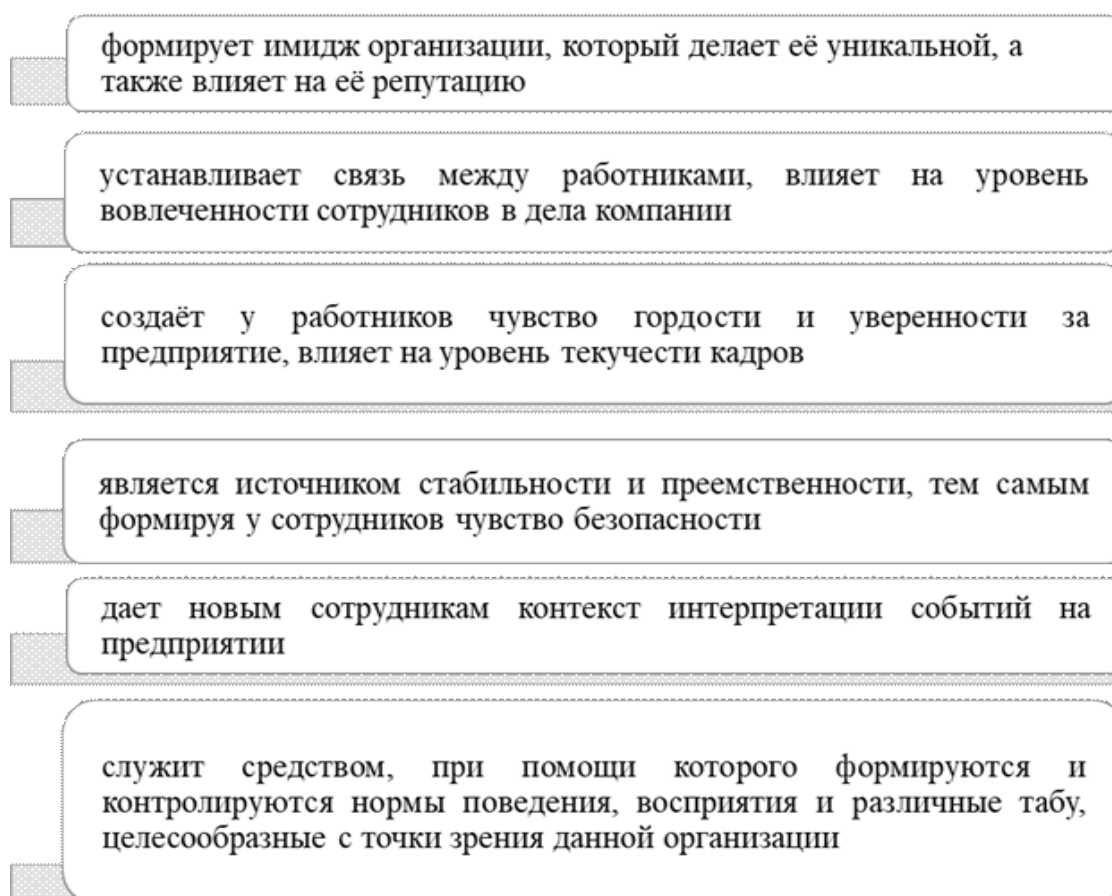


Рис. 2. Функции организационной культуры [21]

Существует мнение, что формирование организационной культуры осуществляется в зависимости от используемого подхода. Колосов В. А. выделил следующие основные подходы к формированию организационной культуры, представленные на рис. 3.

По мнению авторов, формирование организационной культуры должно базироваться на использовании всех представленных ниже подходов (внутреннего, когнитивного, символического и побуждающего). Все эти подходы дополняют



Рис. 3. Подходы к формированию организационной культуры [22]

друг друга и только их комплексное использование позволяет сформировать культуру, положительно влияющую на эффективность и конкурентные преимущества предприятия.

Следующим этапом, необходимым для развития организационной культуры является ее диагностика, которая позволяет выявить как сильные, так и слабые стороны в деятельности организации. Результаты диагностики послужат основанием для формирования системы управления организационной культурой и повышения эффективности деятельности предприятия.

Все методы исследования, используемые при оценке уровня развития организационной культуры предприятия можно разделить на три группы. Они представлены на рис. 4.

Применение разнообразных методов оценки

организационной культуры предприятия позволяет получить общее представление о ценностях, нормах и правилах, оказывающих воздействие на поведение работников организации, ее эффективность и конкурентные преимущества.

Выделяют количественные и качественные методики оценки организационной культуры предприятий. Качественные основаны на исследованиях описательного характера. Они осуществляются с помощью собранных в организации данных путём анализа документов, наблюдения, интервью. Зачастую с помощью таких методов изучают мнение сотрудников об организации, её перспективах, своего карьерного роста, уровне мотивации, а также формальных и неформальных отношениях внутри данного предприятия. Кроме того, сотрудникам предоставляется

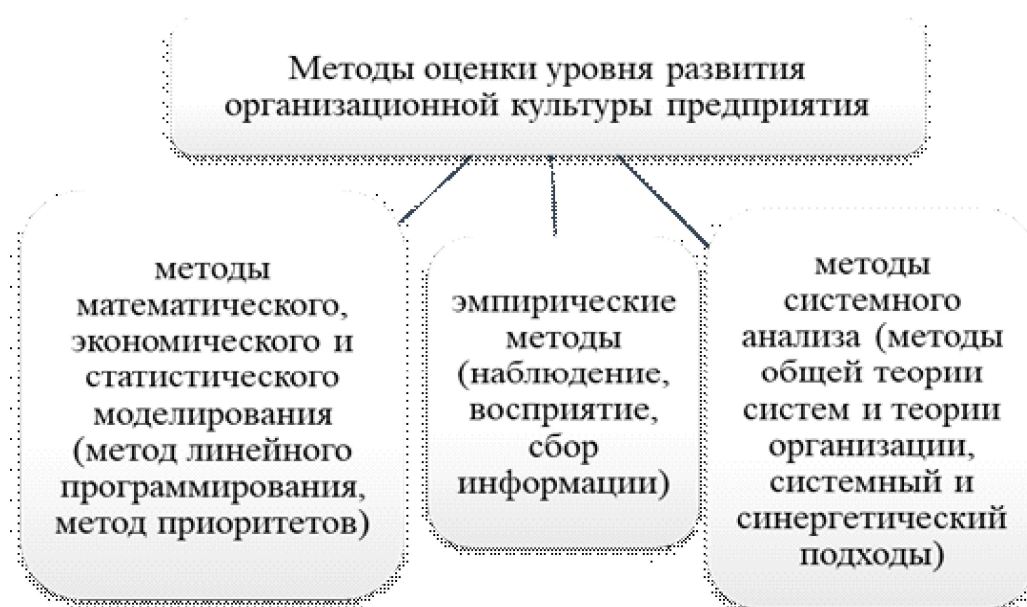


Рис. 4. Методы оценки уровня развития организационной культуры предприятия [23]

возможность предложить рекомендации по совершенствованию работы предприятия. Количественные методы оценки уровня развития организационной культуры основываются, прежде всего, на проведении опросов с целью получения количественной оценки состояния этой организационной культуры.

В табл. 2 представлена информация, позволяющая сравнить наиболее распространенные методики по ряду основных характеристик. Отобранные методики позволяют оценить влияние организационной культуры на эффективность и конкурентные преимущества предприятий, две из которых (Г. Хофстеде и К.Камерон, Р.Куинн) лишь опосредованно позволяют провести такую оценку и носят субъективный характер [24].

К инструментам качественных методов диагностики культуры можно отнести: контент-анализ документации организации, включенное наблюдение, эксперимент, экспертное интервью. Вышеприведенные инструменты эффективны для обследования таких элементов организационной культуры, как:

- организационные правила;
- традиции, обычаи, ритуалы;
- история и идеология предприятия;
- язык общения.

Качественные методы диагностики в большей степени носят субъективный характер и могут быть интерпретированы экспертами неоднозначно.

Использование количественных методов оценки уровня развития организационной культуры позволяет более полно увязать его с результатами деятельности предприятия, используя для этих целей выборочный метод. Как правило, сбор первичных данных при этом методе основан на выборке, когда исследуются не все объекты, а лишь их часть.

Исследовательская группа, отобранная специально для проведения исследования, называется выборкой, которая должна быть случайной и репрезентативной.

При выборочном методе исследования возможно использовать следующие способы отбора единиц наблюдения, представленные на рис. 5.

Таблица 2

Характеристики количественных методик диагностики организационной культуры

Характеристика	Д.Дэнисон	Г. Хофстеде	К.Камерон, Р.Куинн	Ван де Пост, Конинг Смит	Н.В.Левкин
Разработана	1990-е	1980-е	1999	1997	2009
Количество изучаемых факторов	4	6	6	15	3
Количество вопросов в анкете	60	135	6	97	20
Оценка в баллах	5	5	100	7	5
Возможность оценки влияния организационной культуры на эффективность деятельности предприятия	Да	Может быть	Может быть	Да	Да
Используемые показатели результативности	Общая результативность; рыночная доля; удовлетворенность персонала и клиентов; инновационность продукта	Нет	Нет	Рост суммы активов; рентабельность: активов, собственного капитала, акций	Рост объема продаж; текучесть кадров; производительность труда; эффективность



Рис. 5. Способы отбора единиц наблюдения [25]

В зависимости от способа отбора выделяют следующие виды выборок: случайная, механическая, типическая, серийная, комбинированная.

В табл. 3 приведены формулы для расчёта объёма выборочной совокупности в зависимости от способов отбора.

Таблица 3

Формулы для расчёта объёма выборки [26]

Способ отбора	Повторный отбор	Бесповторный отбор
При оценивании среднего значения		
Случайный	$n = \frac{t^2 * \sigma_{\bar{x}}^2}{\Delta_{\bar{x}}^2}$	$n = \frac{t^2 * \sigma_{\bar{x}}^2 * N}{\Delta_{\bar{x}}^2 * N + t^2 * \sigma_{\bar{x}}^2}$
Механический	-	$n = \frac{t^2 * \sigma_{\bar{x}}^2 * N}{\Delta_{\bar{x}}^2 * N + t^2 * \sigma_{\bar{x}}^2}$
Типический	$n = \frac{t^2 * \sigma_{\bar{x}}^2}{\Delta_{\bar{x}}^2}$	$n = \frac{t^2 * \sigma_{\bar{x}}^2 * N}{\Delta_{\bar{x}}^2 * N + t^2 * \sigma_{\bar{x}}^2}$
Серийный с равными сериями	$r = \frac{t^2 * \sigma_{\bar{x}}^2}{\Delta_{\bar{x}}^2}$	$r = \frac{t^2 * \sigma_{\bar{x}}^2 * R}{\Delta_{\bar{x}}^2 * R + t^2 * \sigma_{\bar{x}}^2}$

При расчёте объёма выборки происходит округление в большую сторону, чтобы обеспечить запас точности.

Основные методики оценки организационной культуры предприятия основываются на выборочном исследовании при помощи опроса или анкетирования сотрудников.

Эмпирический анализ

Диагностика организационной культуры проводилась на примере ОАО «Ардатовский светотехнический завод» («АСТЗ»), которое является одним из крупнейших светотехнических компаний России, основная сфера деятельности – производство и реализация осветительных приборов для общественного, промышленного, уличного и специального назначения.

Рынок электросветотехники является высококонкурентным. На рынке существует более 800 компаний. «АСТЗ» входит в ТОП-10 производителей светильников на рынке РФ [27].

Для исследования организационной культуры была использована методика Дэниэла Дэнисона, поскольку она позволяет оценить организационную культуру по 4 факторам:

миссия, вовлеченность, согласованность и адаптивность. Каждый из факторов оценивается по трём индикаторам. Эффективной признаётся та организация, которая способна решать вопросы как внутренней интеграции, так и внешней адаптации. Следует отметить, что именно методика Д. Дэнисона базируется на применении всех четырех подходов при формировании организационной культуры (рис. 3) и реализации ее функций (рис. 2). На рис. 6 представлена методика оценки корпоративной культуры Д. Дэнисона [28], которая в связи с вышесказанным лучше других методик позволяет определить уровень развития организационной культуры и ее влияние на результативность деятельности предприятия.

Сравнение по парам четырех основных параметров модели позволяет интерпретировать полученные данные:

- «миссия» и «согласованность» позволяют оценить уровень стабильности, отражающийся посредством финансовых показателей;
- «согласованность» и «вовлеченность» характеризуют уровень удовлетворенности сотрудников, а также уровень качества продукции;

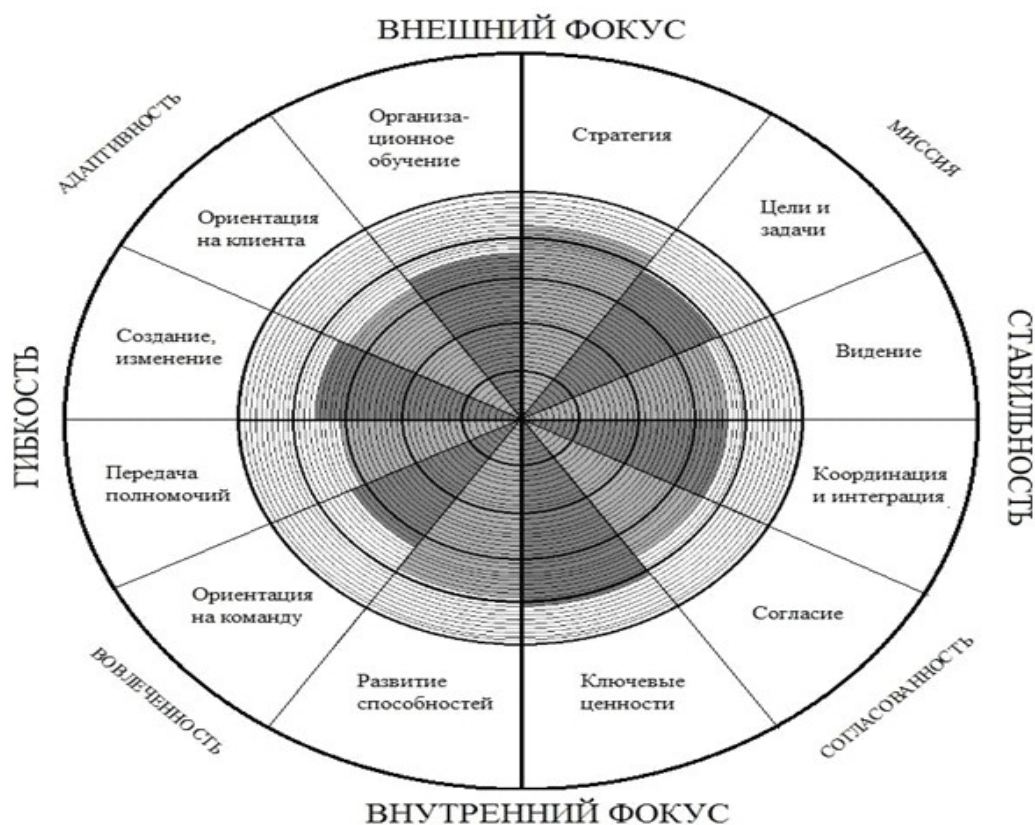


Рис. 6. Методика оценки организационной культуры Д. Дэнисона

- «вовлеченность» и «адаптивность» сказываются на уровне инновационности предприятия;

- «адаптивность» и «миссия» характеризуют имидж компании во внешней среде.

Оценка результатов даёт возможность руководителю установить соответствие состояния организационной культуры выбранной стратегии и целям предприятия.

Результаты исследования

Для начала было определено количество опрашиваемых, чтобы обеспечить запас точности. Для этого воспользовались формулой для расчёта объёма выборки:

$$n = \frac{t^2 * \sigma_x^2 * N}{\Delta_x^2 * N + t^2 * \sigma_x^2}$$

где

t – коэффициент доверия;

σ^2 – среднеквадратичное отклонение;

Δ – предельная ошибка выборки;

N – объём генеральной совокупности.

t=1,96 при уровне надёжности 95%;

$$\sigma^2 = 0,67;$$

$$\Delta = 0,1;$$

$$N=532.$$

Таким образом, количество опрашиваемых

$$\frac{3,8470,457532}{0,017532+3,8470,45} = \frac{919,296}{7,048} = 130 \text{ человек}$$

Этим сотрудникам была предложена анкета для диагностики организационной культуры Д. Дэнисона, которая содержала 60 вопросов (по 5 вопросов на каждый из 12 индикаторов). На каждый вопрос респондентам были предложены следующие варианты ответов: А – да, Б – в основном да, В – иногда да, Г – в основном нет, Д – нет. Обработка результатов анкетирования позволила сделать вывод об уровне развития организационной культуры предприятия.

Ответы респондентов были переведены в количественную оценку. В табл. 4 представлен перевод ответов в цифровую оценку.

Таблица 4

Перевод ответов из качественной оценки в количественную

Номера вопросов	Варианты ответов и их оценка в баллах				
	А	Б	В	Г	Д
1-3, 5-9, 11, 12, 14, 15-27, 29-39, 41-54, 56-60	1,0	0,75	0,5	0,25	0,0
4, 10, 13, 28, 40, 55	0,0	0,25	0,5	0,75	1,0

После этого был осуществлен подсчет баллов по каждому индикатору. Они подсчитывались как среднее арифметическое пяти вопросов (табл. 5).

Таблица 5

Среднее значение параметров оценки индикаторов

Исследуемый параметр	Среднее значение параметра
Индикатор создания изменений	0,75
Индикатор ориентированности на клиента	0,69
Индикатор организационного обучения	0,71
Индикатор стратегического направления	0,77
Индикатор целей	0,74
Индикатор видения	0,72
Индикатор координации и интеграции	0,76
Индикатор согласия	0,59
Индикатор ключевых ценностей	0,49
Индикатор передачи полномочий	0,74
Индикатор развития способностей	0,50
Индикатор командной ориентации	0,75

На основе данных, представленных в табл. 5 можно сделать вывод, что индикатор «сознания изменений» равен 0,75. Это свидетельствует о том, что в основном коллектив предприятия информирован о тенденциях развития конкурентов и адекватно реагирует на изменения факторов внешней среды. При этом радикальные изменения приводят к сопротивлению со стороны части сотрудников.

Индикатор «ориентированности на клиента», равный 0,69, свидетельствует о том, что организация не всегда учитывает мнение потребителей. При этом руководство ОАО «Ардатовский светотехнический завод» редко поощряет контакт сотрудников предприятия с клиентами.

Индикатор «организационное обучение», равный 0,71, свидетельствует о том, что неудачи не всегда рассматриваются руководством предприятия как возможность для обучения.

Индикатор «стратегическое развитие», равный 0,77, показывает, что организация имеет миссию, долгосрочную цель, но стратегическая направленность предприятия понятна не всем сотрудникам.

Индикатор «цель», равный 0,74, позволяет установить, что лидеры этой организации ставят перед ней реалистичные цели, но работники предприятия не в полной мере осознают те требования, которые необходимы для того, чтобы организация преуспевала в долгосрочной перспективе.

Индикатор «видения», равный 0,72, свидетельствует о том, что лидеры в этой организации ориентированы на будущее, но не доносят данную информацию до сотрудников.

Индикатор «координация и интеграция», равный 0,76, позволяет установить, что в организации выстроено дерево целей, однако не все сотрудники полностью разделяют их и не стремятся к их реализации.

Индикатор «согласие», равный 0,59, свидетельствует о том, что сотрудники не всегда готовы разрешать возникающие на предприятии конфликты.

Индикатор «ключевые ценности» – 0,49, отражает, что управленческий персонал является примером для сотрудников предприятия, но отсутствие этического кодекса организации не дает четких ориентиров одобряемого поведения персонала.

Индикатор «полномочия», равный 0,74, свидетельствует о том, что в основном все сотрудники предприятия включены в свою работу, но решения зачастую принимаются руководством самостоятельно, без учета мнения

персонала.

Индикатор «развитие способностей» – 0,50, показывает, что сотрудники боятся ответственности за принятие самостоятельных решений. На предприятии повышение квалификации сотрудников проводится редко.

Индикатор «командная ориентация», равный 0,75, достаточно высокий и свидетельствует о сплоченности коллектива и необходимости организации командной работы.

На основе приведённых выше значений индикаторов найдём средние значения характеристик организационной культуры предприятия (табл. 6).

Таблица 6

Значения характеристик организационной культуры ОАО «Ардатовский светотехнический завод»

Направление	Исследуемый параметр	Среднее значение параметра
Способность к адаптации	Создание изменений	0,75
	Ориентированность на клиента	0,69
	Организационное обучение	0,74
		0,73
Миссия	Стратегия	0,77
	Цели и задачи	0,74
	Видение	0,72
		0,74
Согласованность	Координация и интеграция	0,76
	Согласие	0,59
	Ключевые ценности	0,49
		0,61
Вовлеченность	Передача полномочий	0,74
	Развитие способностей	0,50
	Ориентация на команду	0,75
		0,66

Итак, данные таблицы свидетельствуют о том, что индекс развития организационной культуры ОАО «Ардатовский светотехнический завод» составляет 0,66 балла, что говорит о среднем уровне развития культуры.

Установим уровень значимости характеристик организационной культуры:

$$W_{ca}=0,73/ (0,73+0,74+0,61+0,66) =0,73/ 2,74=0,266$$

$$W_m=0,74/ (0,73+0,74+0,61+0,66) =0,74/ 2,74=0,270$$

$$W_c=0,61/ (0,73+0,74+0,61+0,66) =0,61/ 2,74=0,223$$

$$W_b=0,66/ (0,73+0,74+0,61+0,66) =0,66/ 2,74=0,241$$

Из вышеизложенного следует, что для ОАО «Ардатовский светотехнический завод» наиболее значимыми являются показатели «Способность к адаптации» и «Миссия».

На рисунке 7 графически представлен профиль организационной культуры ОАО «Ардатовский светотехнический завод».

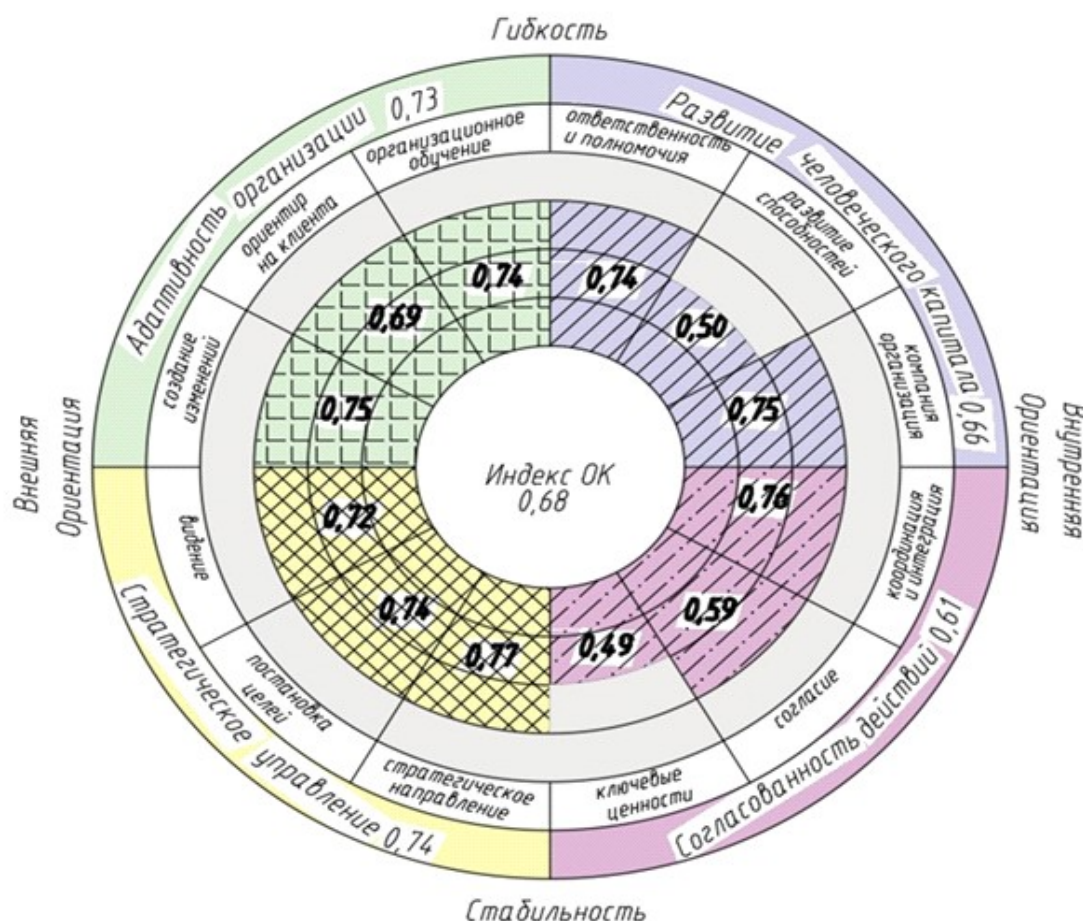


Рис. 7. Профиль организационной культуры ОАО «Ардатовский светотехнический завод»

Представленный на рисунке профиль организационной культуры предприятия показывает, что в основном значение индикаторов находится на среднем уровне. На низком уровне находится значение таких индикаторов, как развитие способностей и ключевые ценности.

Таким образом, исходя из всего вышеизложенного, можно сделать вывод, что на предприятии недостаточно внимания уделяется развитию человеческого капитала и согласованности действий. К основным проблемным зонам можно отнести:

- перемены в организации часто встречаются с сопротивлением сотрудников;
- слабое взаимодействие структурных подразделений в процессе изменений;
- низкий уровень клиентоориентированности;
- возникающие проблемы не всегда рассматриваются руководством предприятия как возможность для обучения;

- не всем сотрудникам понятна стратегическая направленность и приоритеты развития предприятия;

- сотрудники не всегда готовы к мирному разрешению возникающих на предприятии конфликтов;

- на предприятии отсутствует этический кодекс организации;

- ключевые решения зачастую принимаются руководством без учета мнения сотрудников;

- сотрудники предприятия не склонны к принятию самостоятельных решений;

- недостаточно проводится повышение квалификации сотрудников.

Наличие проблемных зон в развитии организационной культуры снижает эффективность и конкурентные преимущества предприятия, об этом свидетельствует ряд показателей. В частности, количественные и качественные показатели обеспеченности персоналом по категориям (табл. 7).

Таблица 7

Обеспеченность персоналом по категориям на ОАО «АСТЗ»

Показатель	2016	Уд. вес, %	2017	Уд. вес, %	2018	Уд. вес, %	2019	Уд. вес, %	2020	Уд. вес, %
Среднесписочная численность персонала, чел. В том числе:	596	100	570	100	552	100	541	100	532	100
- руководители	20	3,356	22	3,86	23	4,1667	24	4,436	25	4,699
- специалисты	30	5,034	36	6,316	39	7,0652	42	7,763	43	8,083
- основные производственные рабочие	523	87,75	488	85,61	465	84,239	450	83,18	441	82,89
- обслуживающий персонал	23	3,859	24	4,211	25	4,529	25	4,621	23	4,323

Данные, представленные в табл. 7 свидетельствуют о том, что начиная с 2017 года происходит снижение удельного веса основных производственных рабочих в общей численности персонала. В то же время наблюдается рост численности руководителей и специалистов при снижении коэффициента текучести персонала с 5,4 % в 2016 году до 1,3% в 2020. Следует отметить рост управленческих расходов с 15,95% в 2016 году до 18,68% в 2020 году.

Еще одним показателем, характеризующим эффективность работы предприятия являются показатели ликвидности. Следует отметить, что коэффициент текущей ликвидности на протяжении четырёх лет был ниже нормы и лишь в 2020 году его значение стало оптимальным (2,284 при нормативном значении более 2). Коэффициент критической ликвидности находился выше нормативного значения на протяжении 3 последних лет, что свидетельствует о низкой эффективности управления (1,451 в 2020 г. при нормативе 0,7-1). Коэффициент абсолютной ликвидности на протяжении 5 лет был ниже нормативного значения, то есть денежных средств и краткосрочных финансовых вложений было недостаточно для покрытия краткосрочных обязательств. И только коэффициент общей ликвидности баланса в течение 5 лет находился в пределах нормы.

Диагностика организационной культуры позволила установить, что хотя в 2016 году организационная культура соответствовала поставленным целям и задачам развития предприятия, в настоящее время ее текущее состояние не в полной мере отвечает происходящим переменам во внешней и внутренней среде организации и в дальнейшем будет выступать барьером на пути развития предприятия, снижая его эффективность и конкурентные преимущества. Все это требует постоянного изменения в организационной культуре ОАО «Ардатовский светотехнический завод».

Заключение

В процессе исследования был проведен сравнительный анализ существующих методов диагностики организационной культуры и апробация метода Д. Дэнисона на примере ОАО «Ардатовский светотехнический завод». Исследование позволило установить, что организационная культура оказывает существенное влияние на результаты деятельности предприятия, и были предложены направления развития организационной культуры для данного предприятия. Они представлены на рис. 8.



Рис. 8. Направления развития организационной культуры ОАО «Ардатовский светотехнический завод»

Направления развития организационной культуры были разработаны с учётом ранее выявленных проблем. Для изменения организационной культуры необходимо

решение таких важнейших задач как:

1. Разработка корпоративного этического кодекса (рис. 9).

1. Четко сформулированная миссия и стратегия предприятия
2. Структура предприятия
3. Основные цели и задачи организации
4. Ответственность сотрудников перед заказчиками, а также всей компании перед рабочим коллективом
5. Особенности внутренней политики предприятия: кадровая, социальная, по оплате труда, взаимоотношения сотрудников и руководства, позиция по отношению к конкурентам, внешний вид работников компании, отношение к заказчикам, партнёрам
6. Требования, предъявляемые к персоналу: уровень квалификации, нормы и правила поведения и т.д.

Рис. 9. Структура корпоративного кодекса ОАО «Ардатовский светотехнический завод»

На рис. 9 авторы обозначили основные составляющие корпоративного этического кодекса для предприятия, а их наполнение является прерогативой руководства и персонала организации.

2. Формирование ключевых ценностей предприятия (рис. 10). Предложенные ключевые ценности могут также быть дополнены и адаптированы.



Рис. 10. Ценности ОАО «Ардатовский светотехнический завод»

Разделяемые сотрудниками ценности будут способствовать формированию их идентичности.

3. Развитие внутренней и внешней системы коммуникаций за счет усовершенствования информационного стенда и сайта предприятия.

4. Разработка программы адаптации новых сотрудников.

5. Формирование традиции неформальных корпоративных мероприятий и праздников (День здоровья, День светотехника, День рождения компании и т.д.)

Проведенное исследование позволило установить эмпирическую эффективность использования методики Д. Денисона для диагностики организационной культуры и ее влияния на эффективность и конкурентные

преимущества предприятия в сравнении с другими подобными методиками. На основе данной методики был построен профиль организационной культуры ОАО «Ардатовский светотехнический завод», выделены проблемные зоны в ее развитии и предложены направления ее развития.

Таким образом, диагностика состояния организационной культуры на регулярной основе и своевременная ее корректировка позволят повысить устойчивость и результативность предприятия.

Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта №20-010-00550 А «Обеспечение устойчивой конкурентоспособности инновационных кластерных образований в промышленности в условиях вызовов Общества 5.0»

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Гуськова Н. Д. Ерастова А. В., Малясова М. М. Организационная культура и эффективность деятельности промышленного предприятия: монография. Саранск : Изд-во Мордов. ун-та, 2014. 128 с.
2. Иванова Т. Ю. Приходько В. И. Теория организации. СПб.: Питер, 2004. 272 с.
3. Cameron, K. and Quinn, R., *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. 2011. 320 p.
4. Козлов В. В. Интегративная психология: Пути духовного роста, или освящение повседневности. М.: Психотерапия, 2007. 528 с.
5. Соломанидина Т. О. Система управления по ценностям: вопросы разработки и внедрения // Управление корпоративной культурой. 2014. №3. С. 162-172. URL: <https://grebennikon.ru/journal-27.html#volume2014-3> (дата обращения: 13.11.2021)
6. Спивак В. А. Системный подход к изменениям в организациях // Вестник Ленинградского государственного университета им. А. С. Пушкина. 2014. Т. 6. № 2. С. 95-115. URL: <https://lengu.ru/mag/vestnik-leningradskogo-gosudarstvennogo-universiteta-imeni-a-s-pushkina/arkhiv-vypuskov> (дата обращения: 20.11.2021)
7. Томилов В. В. Культура предпринимательства. СПб.: Питер, 2017. 368 с.
8. Moran R. T., Harris Ph. R., Moran S. *Managing cultural differences*. Abingdon: Routledge, 2007. 736 p.
9. Hofstede G. *Culture's consequences*. Beverly Hills: Sage, 1980. 475 p.
10. Kotter J. P., Heskett J. L. *Corporate culture and performance*. N. Y.: Free Press. 1992. VIII, 214 p.
11. Meister D. *Behavioral foundations of system development*. New York etc., 1976. 400 p.
12. Sajjad M Jasimuddin and Zuopeng (Justin) Zhang. Knowledge management strategy and organizational culture // *Journal of the Operational Research Society*. 2014. (65)10. P. 1490-1500, DOI: 10.1057/jors.2013.101.
13. Катценбах Дж., Стеффен И., Кронли К. Как закрепить культурное изменение // *Harvard Business Review* Корпоративная культура. Альпина Паблишер, 2020. С. 109-124. URL: <https://www.alpinabook.ru/catalog/book-662900/> (дата обращения: 20.11.2021)
14. Чаран Р. Как преодолеть пассивность // *Harvard Business Review* Корпоративная культура Альпина Паблишер, 2020. С. 167-188. URL: <https://www.alpinabook.ru/catalog/book-662900/> (дата обращения: 20.11.2021)

-
15. Hulya Julie Yazici. *Significance of Organizational Culture in Perceived Project and Business Performance*, *Engineering Management Journal*, 2011. (23) 2, P. 20-29, DOI: 10.1080/10429247.2011.11431892
16. Гройсберг Б., Ли Дж., Прайс Дж., Чэн Йо-Цзюд. *Руководство для лидера по корпоративной культуре* // *Harvard Business Review* Корпоративная культура. Альпина Паблишер, 2020. С. 7-40. URL: <https://www.alpinabook.ru/catalog/book-662900/> (дата обращения: 20.11.2021)
17. Куинн Р., Такор А., *Создание целеустремленной организации* // *Harvard Business Review* Корпоративная культура. Альпина Паблишер, 2020. С. 73-88. URL: <https://www.alpinabook.ru/catalog/book-662900/> (дата обращения: 20.11.2021)
18. Rokeach M. *The nature of human values*. New York: Free Press, 1973. № 5. P. 20-28.
19. Schwartz S.H. *Culture matters: National value cultures, sources and consequences* // S.H. Schwartz, C.-Y. Chiu, Y.Y. Hong, S. Shavitt, R.S. Wyer (eds). *Understanding culture: Theory, research and application*. N.Y.: Psychology Press. 2009 P. 127-150. DOI:10.4324/9781441605054.
20. Сайко Э. В. *Деятельность в выполнении активности как всеобщего свойства бытия и активность в выполнении деятельности Человека* // *Мир психологии*. 2020. № 2 (102) С. 3-20 URL: <https://www.mpsu.ru/upload/iblock/b4c/b4cb9621eab8b2d1dc7b7d2df09894d5.pdf> (дата обращения: 20.12.2021)
21. Мясоедова Т. Г. Малышева Н. И.. *Организационная культура российских корпораций* // *Менеджмент в России и за рубежом*. 2009. № 3. С. 119-123. URL: <https://www.mevriz.ru/articles/2009/3/> (дата обращения: 14.12.2021).
22. Колосов В. А. *Организационная культура : учебное пособие для вузов*. Москва: Юрайт, 2021. 343 с.
23. Guskova N.D., Erastova A.V., Krakovskaya I.N. *Methodological Approaches for Assessing the Link Between Supply Chain and Organizational Culture* // *International Journal of Supply Chain Management*. 2020. Т. 9. № 3. С. 826-834. URL: <https://ojs.excelingtech.co.uk/index.php/IJSCM/index> (дата обращения: 20.01.2022).
24. Гуськова Н.Д., Ерастова А.В., Чаплюкова О.Б. *Влияние корпоративной культуры на конкурентоспособность и устойчивость организации* // *Kant*. 2018. № 3 (28). С. 173-177. URL: <https://stavrolit.ru/kant/1129/> (дата обращения: 20.01.2022)
25. Горькова И.А., Алябьева Т.А., Горишкова Е.С., Корешкова А.Б., Фетисова М.М. *Управление организационной культурой и роль высшего руководства организации* // *Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований*. 2013. № 10. С. 516-517 URL: <https://applied-research.ru/ru/issue> (дата обращения: 20.10.2021)
26. Hill R.C., Griffiths W.E., Lim G.C. *Principles of Econometrics* Publisher: Wiley, 2011. 758 p.
27. Официальный сайт ОАО «Ардатовский светотехнический завод». URL: <https://www.astz.ru> (дата обращения: 20.10.2021).
28. Denison's model definition *Corporate culture and organizational effectiveness*. Volume 7. Issue 2, 2012. URL: http://www.denisonconsulting.com/sites/default/files/documents/resources/rn_proving_the_link2_061812.pdf (дата обращения 20.10.2021).

REFERENCES

1. Guskova N. D., Erastova A. V., Maljasova M. M. *Organizacionnaja kul'tura i jeffektivnost' dejatel'nosti promyshlennogo predprijatija: monografija* [Organizational culture and efficiency of an industrial enterprise: monograph]. Saransk: Izd-vo Mordov. un-ta, 2014. 128 s.
2. Ivanova T. Ju. Prihodko V. I. *Theory of organization* [Teorija organizacii]. SPb.: Piter, 2004. 272 p.
3. Cameron K. and Quinn, R., *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2011. 320 p.
4. Kozlov V. V. *Integrativnaja psihologija: Puti duhovnogo rosta, ili osvjashhenie povsednevnosti* [Integrative Psychology: Ways of Spiritual Growth, or the Sanctification of Everyday Life]. M.: Psihoterapija, 2007. 528 p.

5. Solomanidina T. O. Sistema upravljenja po cennostjam: voprosy razrabotki i vnedrenija [Values management system: issues of development and implementation] // Upravlenie korporativnoj kul'turoj - Corporate culture management. 2014. № 3. S. 162-172. URL: <https://grebennikon.ru/journal-27.html#volume2014-3> (accessed 13 November 2021).
6. Spivak V. A. Sistemnyj podhod k izmenenijam v organizacijah [A systematic approach to changes in organizations] // Vestnik Leningradskogo gosudarstvennogo universiteta im. A. S. Pushkina - Bulletin of the Leningrad State University named after A. S. Pushkin. 2014. T. 6. № 2. S. 95-115. URL: <https://lengu.ru/mag/vestnik-leningradskogo-gosudarstvennogo-universiteta-imeni-a-s-pushkina/arkhiv-vypuskov> (accessed 20 November 2021).
7. Tomilov V. V. Kul'tura predprinimatel'stva - Culture of entrepreneurship. SPb.: Piter, 2017. 368 p.
8. Moran R. T., Harris Ph. R., Moran S. Managing cultural differences. Abingdon: Routledge, 2007. 736 p.
9. Hofstede G. Culture's consequences. Beverly Hills: Sage, 1980. 475 p.
10. Kotter J. P., Heskett J. L. Corporate culture and performance. N. Y.: Free Press, 1992. VIII, 214 p.
11. Meister D. Behavioral foundations of system development. New York etc., 1976. 400 p.
12. Sajjad M. Jasimuddin and Zuopeng (Justin) Zhang. Knowledge management strategy and organizational culture, Journal of the Operational Research Society. 2014. (65)10. P. 1490-1500. DOI: 10.1057/jors.2013.101.
13. Katcenbah Dzh., Steffen I., Kronli K. Kak zakrepiť kul'turnoe izmenenie [How to consolidate cultural change] // Harvard Business Review Korporativnaja kul'tura Al'pina Pabliher - Harvard Business Review Corporate Culture. Alpina Publisher, 2020. C. 109-124. URL: <https://www.alpinabook.ru/catalog/book-662900/> (accessed 20 November 2021).
14. Charan R. Kak preodolet' passivnost' [How to overcome passivity] // Harvard Business Review Korporativnaja kul'tura. Al'pina Pabliher - Harvard Business Review Corporate Culture Alpina Publisher, 2020. C. 167-188. URL: <https://www.alpinabook.ru/catalog/book-662900/> (accessed 20 November 2021).
15. Yazici H. Ju. Significance of Organizational Culture in Perceived Project and Business Performance // Engineering Management Journal, 2011. (23) 2. P. 20-29. DOI: 10.1080/10429247.2011.11431892
16. Grojsberg B., Li Dzh., Prajs Dzh., Chjen Jo-Czjud, Rukovodstvo dlja lidera po korporativnoj kul'ture [A Leader's Guide to Corporate Culture] // Harvard Business Review Korporativnaja kul'tura Al'pina Pabliher - Harvard Business Review Corporate Culture Alpina Publisher, 2020. C. 7-40. URL: <https://www.alpinabook.ru/catalog/book-662900/> (accessed 20 November 2021).
17. Kuinn P., Takor A., Sozdanie celeustremlennoj organizacii [Creating a purposeful organization] // Harvard Business Review Korporativnaja kul'tura Al'pina Pabliher - Harvard Business Review Corporate Culture. Alpina Publisher, 2020. P. 73-88. URL: <https://www.alpinabook.ru/catalog/book-662900/> (accessed 20 November 2021).
18. Rokeach M. The nature of human values. New York: Free Press, 1973. №5. P. 20-28.
19. Culture matters: National value cultures, sources and consequences // S.H. Schwartz, C.-Y. Chiu, Y.Y. Hong, S. Shavitt, R.S. Wyer (eds). Understanding culture: Theory, research and application. N.Y.: Psychology Press. 2009 P. 127-150. DOI :10.4324/9781441605054
20. Sajko Je. V. Dejatel'nost' v vypolnenii aktivnosti kak vseobshhego svojstva bytija i aktivnost' v vypolnenii dejatel'nosti Cheloveka [Activity in the performance of activity as a universal property of being and activity in the performance of Human activity] // Mir psihologii - The world of psychology, 2020 № 2 (102) C. 3-20 URL: <https://www.mpsu.ru/upload/iblock/b4c/b4cb9621eab8b2d1dc7b7d2df09894d5.pdf> (accessed 20 December 2021).
21. Mjasoedova T. G. Malysheva N. I. Organizacionnaja kul'tura rossijskih korporacij [Organizational culture of Russian corporations] // Management in Russia and abroad - Menedzhment v Rossii i za rubezhom. 2009. № 3. C. 119-123. URL: <https://www.mevriz.ru/articles/2009/3/> (accessed 14 December 2021).

-
22. Kolosov V. A. *Organizacionnaja kul'tura [Organizational culture]: uchebnoe posobie dlja vuzov*. Moscow: Jurajt 2021. 343 p.
23. Guskova N.D., Erastova A.V., Krakovskaya I.N. *Methodological Approaches for Assessing the Link Between Supply Chain and Organizational Culture // International Journal of Supply Chain Management*. 2020. T. 9. № 3. P. 826-834. URL: <https://ojs.excelingtech.co.uk/index.php/IJSCM/index> (accessed 20 January 2022)
24. Guskova N.D., Erastova A.V., Chapljukova O.B. *Vlijanie korporativnoj kul'tury na konkurentosposobnost' i ustojchivost' organizacii [The impact of corporate culture on the competitiveness and sustainability of the organization] // Kant*. 2018. № 3 (28). C. 173-177. URL: <https://stavrolit.ru/kant/1129/> (accessed 20 January 2022)
25. Gorkova I.A., Aljabeva T.A., Gorshkova E.S., Koreshkova A.B., Fetisova M.M. *Upravlenie organizacionnoj kul'turoj i rol' vysshego rukovodstva organizacii [Management of organizational culture and the role of the top management of the organization] // Mezhdunarodnyj zhurnal prikladnyh i fundamental'nyh issledovanij - International Journal of Applied and Fundamental Research*. 2013. № 10. C. 516-517 URL: <https://applied-research.ru/ru/issue> (accessed 20 October 2021)
26. Hill R.C., Griffiths W.E., Lim G.C. *Principles of Econometrics* Publisher: Wiley, 2011. 758 p.
27. *Official'nyj sajt OAO «Ardatovskij svetotekhnicheskij zavod» [Official website of JSC «Ardatov Lighting Plant»]* URL: <https://www.astz.ru> (accessed 20 October 2021)
28. *Denison's model definition Corporate culture and organizational effectiveness. Volume 7, Issue 2*. 2012. URL: http://www.denisonconsulting.com/sites/default/files/documents/resources/rn_proving_the_link2_061812.pdf (accessed 20 October 2021).
-

Гуськова Надежда Дмитриевна – доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента Национального исследовательского Мордовского государственного университета им. Н. П. Огарёва, Россия, 430005, г. Саранск, ул. Большевикская, 68. e-mail: guskov4nd@yandex.ru

Ерастова Александра Валерьевна – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента Национального исследовательского Мордовского государственного университета им. Н. П. Огарёва, Россия, 430005, г. Саранск, ул. Большевикская, 68. e-mail: erastova.74@inbox.ru

Nadezda D. Guskova – Dr. Sc. (Economics), Professor of the Department Management Department, National Research Mordovia State University, 68 Bolshevistskaya Str., Saransk, 430005, Russia; e-mail: guskov4nd@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-2473-9657>

Alexandra V. Erastova – PhD (Economics), Associate Professor of the Department Management Department, National Research Mordovia State University, 68 Bolshevistskaya Str., Saransk, 430005, Russia; e-mail: erastova.74@inbox.ru, <https://orcid.org/0000-0003-2920-7112>

Статья поступила в редакцию 28.04.2022 г., принята к опубликованию 25.09.2022 г

УДК 338 (075)

И.Л. Воротников, Е.А. Моренова, М.Ш. Гутуев

I.L. Vorotnikov, E.A. Morenova, M.Sh. Gutuev

СОЗДАНИЕ И РАЗВИТИЕ СТАРТАПОВ В АГРАРНЫХ ВУЗАХ (НА ПРИМЕРЕ ФГБОУ ВО ВАВИЛОВСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ)

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM OF MANAGEMENT OF STUDENT STARTUP PROJECTS (ON THE EXAMPLE OF THE VAVILOV UNIVERSITY)

Аннотация. В статье рассматривается актуальное в настоящее время направление инновационного развития – стартапы. Активно развивается и экономическая политика государства по стимулированию предпринимательской инициативы во всех секторах экономики. Представлена модель сетевой формы реализации совместных образовательных программ по перспективным фудтех-направлениям. Данная модель позволит вузам-участникам интенсивов по модели Университета 2035 в партнерстве с другими вузами создавать реальные проекты для индустриальных партнеров и заказчиков, а также фактически получить второй диплом. Реализация предложенного направления развития позволит активнее развивать стартап-индустрию в современных реалиях экономики, когда каждый успешный стартап приносит свой вклад в развитие экономики страны.

Abstract. The article discusses the current direction of innovative development - startups. The economic policy of the state to stimulate entrepreneurial initiative in all sectors of the economy is also actively developing. The article presents a model of a network form for the implementation of joint educational programs in promising food technology areas. This model will allow universities participating in intensive courses according to the University model 2035 in partnership with other universities to create real projects for industrial partners and customers, as well as actually receive a second diploma. The implementation of the proposed development direction will make it possible to actively develop the startup industry in the modern realities of the economy, when every successful startup contributes to the development of the country's economy.

Проект, инновации, стартап, программа «Приоритет 2030», аграрные вузы

Project, innovation, startup, Priority 2030 program, agricultural universities

Введение

В настоящее время, как показывает практика, вузы выполняют не только образовательную функцию, но и функцию экономического характера, ориентированную прежде всего на пополнение внебюджетных средств вуза, связанных с коммерциализацией научной деятельности, вывод на рынок инновационных разработок. Университеты активно развивают молодежный потенциал для разработок стартапов, используя при этом все его

организационные формы: бизнес-инкубаторы, акселераторы, технопарки и др.

Кроме того, развитие молодежного предпринимательства, активное создание стартапов на базе вузов в России становятся ключевыми направлениями государственной политики, темой для обсуждения на разных уровнях власти, а также формирования новых проектно-ориентированных направлений обучения студентов [1]. В этом контексте всё большую актуальность приобретает внедрение

проектно-ориентированного подхода как в образовании, науке, так и в бизнесе.

В соответствии с Указом Президента РФ В.В. Путина от 7 мая 2018 года «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» реализуются 12 национальных проектов, в том числе национальный проект «Наука» в рамках которого, университеты проводят научные исследования с целью внедрения прорывных научно-технологических разработок в производство.

Федеральным государственным бюджетным учреждением «Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере» проводится конкурсный отбор для получения грантов физическим лицам, обучающимся в организациях высшего образования Российской Федерации по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры или аспирантуры. Гранты выдаются в целях реализации стартап-проектов и на выполнение работ по разработке новых товаров, изделий, технологий или услуг с использованием результатов собственных научно-технических и технологических исследований, имеющих потенциал коммерциализации и находящихся на самой ранней стадии развития. Конкурсный отбор проводится в рамках федерального проекта «Платформа университетского технологического предпринимательства» [7].

Как показывают исследования, несмотря на поддержку в развитии стартапов, существуют ряд проблем в их реализации не только с практической стороны, но и со стороны формирования понятийного аппарата.

Понятие «стартап» многие авторы трактуют по-разному. Так, например, согласно Википедии, стартап (от англ. startup company, startup, букв. «начало процесса») – компания с короткой историей операционной деятельности. Американский предприниматель Стивен Бланк определил стартапы как временные структуры, существующие для поиска воспроизводимой и масштабируемой бизнес-модели.

В Положении фонда содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере под стартап-проектом

понимается деятельность грантополучателя по созданию и развитию стартапа (в форме малого инновационного предприятия, созданного и возглавляемого обучающимся) и реализации технологического проекта как в процессе реализации договора о предоставлении гранта, так и после его завершения.

Следовательно, отличительной особенностью стартапов от других проектов в том, что все они стремятся к быстрой реализации идеи, а также к развитию и внедрению инноваций.

Цель данного исследования заключается в научном обосновании и разработке практических рекомендаций по реализации стартапов на базе аграрных вузов.

Материалы и методы

Теоретической основой исследований послужили научные труды российских и зарубежных ученых, посвященные реализации стартапов на базе университетов, а также научные труды теоретиков и практиков бизнеса, научные доклады, нормативно-правовые и законодательные акты и др.

Анализ научной литературы по исследуемому вопросу показал, что на сегодняшний день тренд разработки и реализации стартапов развивается во всем мире, в том числе и в России, формируя при этом технологический суверенитет страны.

Необходимо отметить, что при достаточно большом количестве публикаций ученых и практиков в области реализации стартапов, наблюдается не спадающий интерес, в том числе, к реализации стартапа в аграрной сфере.

В качестве методологической основы проведения исследований использовались методы системного анализа, сравнительного анализа теоретико-смысловых конструкций в определениях термина «стартап», социологический опрос, методы анализа, классификации и сравнения.

Методология формирования механизмов управленческой системы стартапов должна быть основана на теоретических положениях различных экономических учений. Таким образом, развитие экономических знаний требует новых подходов и принципов к изучению, а развитие напрямую связано с

внедрением инноваций в бизнесе, где важную роль играют стартап -проекты [4].

Результаты

В России значительную роль в развитие и функционирование стартапов оказывает государство. Минэкономразвития с 2005 года реализует программу по содействию развитию венчурных инвестиций в малые предприятия в научно-технической сфере. В рамках данной программы в различных регионах было создано более 20 государственно-частных венчурных фондов, перешедших год спустя под управление созданной министерством Российской венчурной компании. Среди основных государственных институтов поддержки стартапов Агентство стратегических инициатив, инновационный центр Сколково, Фонд развития интернет-инициатив. Российская венчурная компания играет роль фонда, выступая партнёром частных учреждений в формировании венчурных фондов и управляет собственным фондом инвестиций. Крупные инкубаторы открываются при университетах: например, Высшей школе экономики, Финансового университета при Правительстве РФ, Московском государственном университете и др. Технопарки и инновационные центры создаются в рамках амбициозных проектов, таких как Сколково или Иннополис [3].

Следует отметить, что большой толчок в развитии университетских стартапов сыграла программа стратегического академического лидерства «Приоритет 2030», в рамках которой предусматривается формирование широкой группы университетов, которые станут лидерами в создании нового научного знания, технологий и разработок для внедрения в российскую экономику и социальную сферу.

Университеты, ставшие участниками программы, будут вырабатывать и распространять по всей системе высшего образования лучшие практики научно-исследовательской, инновационной и образовательной деятельности, в том числе за счет создания студентами стартапов [6].

Так, например, ФГБОУ ВО Вавиловский университет, ставший участником программы, ставит перед собой цель поддержки малого

предпринимательства в аграрной сфере, создания необходимого задела для успешной реализации проекта, развития сельских территорий и увеличения закрепляемости специалистов в сельской местности.

Поставленная цель должна быть достигнута через решение следующих задач:

- реализация проектов студентами на базе структурных подразделений вуза;
- трудоустройство в инновационных структурных подразделениях вуза;
- трудоустройство в малых инновационных предприятиях;
- создание собственного агробизнеса выпускниками при консультационной поддержке вуза;
- создание франшизы в агробизнесе;
- отчисления роялти по проектам вуза.

Обсуждение

В текущем году в России была масштабно запущена в вузах программа «Стартап как диплом». Программа направлена на вовлечение талантливых студентов в развитие экосистемы технологического предпринимательства, а также на поддержку бизнеса, находящегося на начальной стадии. Разработка и реализация программы обучения абитуриентов и преподавателей университетов в подготовке стартапов в качестве ВКР предусмотрены программой «Цифровая экономика».

Таким образом, в инновационном развитии России стартапы играют важную роль и с каждым годом они набирают все большую популярность.

На рис. 1 представлены наиболее популярные стартапы в аграрных вузах.

Отметим, что многие вузы, стремясь обеспечить предпринимательскую активность молодежи, развивают не только сам образовательный процесс, механизм вовлечения в него представителей бизнес-сообщества, но и создают у себя организационную инфраструктуру комплексной поддержки проектной работы студентов, работы студенческих команд над идеями бизнес-проектов и оформлением их в стартапы. Каждый вуз привносит свою уникальную практику в эту систему [2].

В рамках консорциума в составе ФГБОУ ВО



Рис. 1. Стартапы в аграрных вузах

«Саратовский государственный университет генетики, биотехнологии и инженерии имени Н.И. Вавилова», ФГБОУ ВО «Пензенский государственный аграрный университет», ФГБОУ ВО «Самарский государственный аграрный университет», ФГБОУ ВО «Ульяновский государственный аграрный университет», ФГБОУ ВО «Чувашский государственный аграрный университет». Основные продуктивные результаты по проектам трансформации, полученные к настоящему моменту времени:

1. Технология выращивания лекарственных растений (календула лекарственная, эхинацея пурпурная).

2. Нейросетевая технологии для селекционно-племенной работы со стадом крупного рогатого скота.

3. Технология микробной биоконверсии органических отходов в органо-минеральное удобрение.

4. Новые кормовые добавки для органического животноводства.

5. Получение биологически активных веществ полифункциональных продуктов на основе грибного мицелия.

6. Технология повышения долговечности шлицевых соединений путем электромеханической закалки рабочих поверхностей шлицевых втулок техники

сельскохозяйственного назначения.

7. Разработка регенеративных агротехнологий.

8. Бактериальная композиция для повышения коэффициента усвоения растениями минеральных компонентов.

9. Фаговый препарат, специфичный для *Pseudomonas syringae* для фагоидентификации и биопроцессинга пищевых продуктов и сельскохозяйственного сырья.

10. Энергосберегающая установка для тепловой обработки зерна.

11. Новые направления в хмелеводстве.

12. Новые лубоволокнистые растения.

13. Прудовая аквакультура.

14. Перспективные посевные агрегаты.

15. Новые кормовые добавки в птицеводстве.

16. Цифровое интерактивное учебное пособие «Анатомический 3D-атлас крупного рогатого скота».

17. Биотехнологическая установка «Биомодуль» для круглогодичного выращивания овощных, зеленных и пряно-ароматических культур.

18. Инновационные мясные биопродукты функционального назначения с использованием ламинарии сахаристой для профилактики йоддефицитных заболеваний.

19. Комплексное органическое удобрение на основе диатомита для почвогрунтов в питомниководстве.

20. Биоразлагаемая одноразовая посуда и упаковка из отходов мукомольного производства.

Основные ограничения, которые проектные команды преодолевают в процессе реализации стартапов, это сложности, связанные с переходом обучающихся на социальную модель поведения онлайн, что часто требует длительной интеграции тьюторов для курирования молодежных проектов.

Для решения назревших проблем в процессе реализации стартапов, повышения имиджевой составляющей аграрных вузов и повышения привлекательности для лучших специалистов в отрасль АПК была проведена проектировочная стратегическая сессия «АПКадры». Главной задачей сессии стало увеличение возможностей цифрового образования и трансформации бизнеса с использованием платформы Университет 20.35 с целью привлечения и развития человеческого

ресурса, повышения престижности получения образования в АПК.

Итогом сессии стала резолюция, раскрывающая вопросы запуска магистратур и программ ДПО в сфере АПК, механизмов сбора потребностей в кадрах отрасли, популяризации образования и профессий в АПК, новых механизмов поддержки, в том числе направленных на сокращение существующих барьеров и создание единых стандартов, разработку образовательных программ и создание востребованного контента для «Российской образовательной платформы» (рис. 2).

По итогам сессии было принято решение запустить отраслевой консорциум, куда войдут вузы, компании, профильные органы власти и институты развития. Впервые созданный консорциум даст возможность бизнес-партнерам сотрудничать с аграрными вузами для решения собственных бизнес-задач, а вузы получают квалифицированный запрос на востребованные компетенции и инструменты привлечения талантливой молодежи.

Кроме того, в процессе реализации сетевой формы совместных образовательных программ аграрных вузов планируется активно использовать обучение с использованием сервисов Российской образовательной платформы; создание сетевой инфраструктуры для реализации персональных траекторий развития талантливой молодежи; возможности для тиражирования лучших практик вузов АПК.

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод, что участие университетов в консорциуме позволит увеличить возможности для решения собственных бизнес-задач через подготовку кадров, а также получать от бизнеса квалифицированный запрос на востребованные компетенции, инструменты привлечения и навигации талантов. Кроме того, участие в интенсивах, которые проводятся в вузах по модели Университета 2035, позволит студентам не только создавать реальный проект для индустриального заказчика, но и фактически получать второй диплом.

Заключение

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что в современных условиях

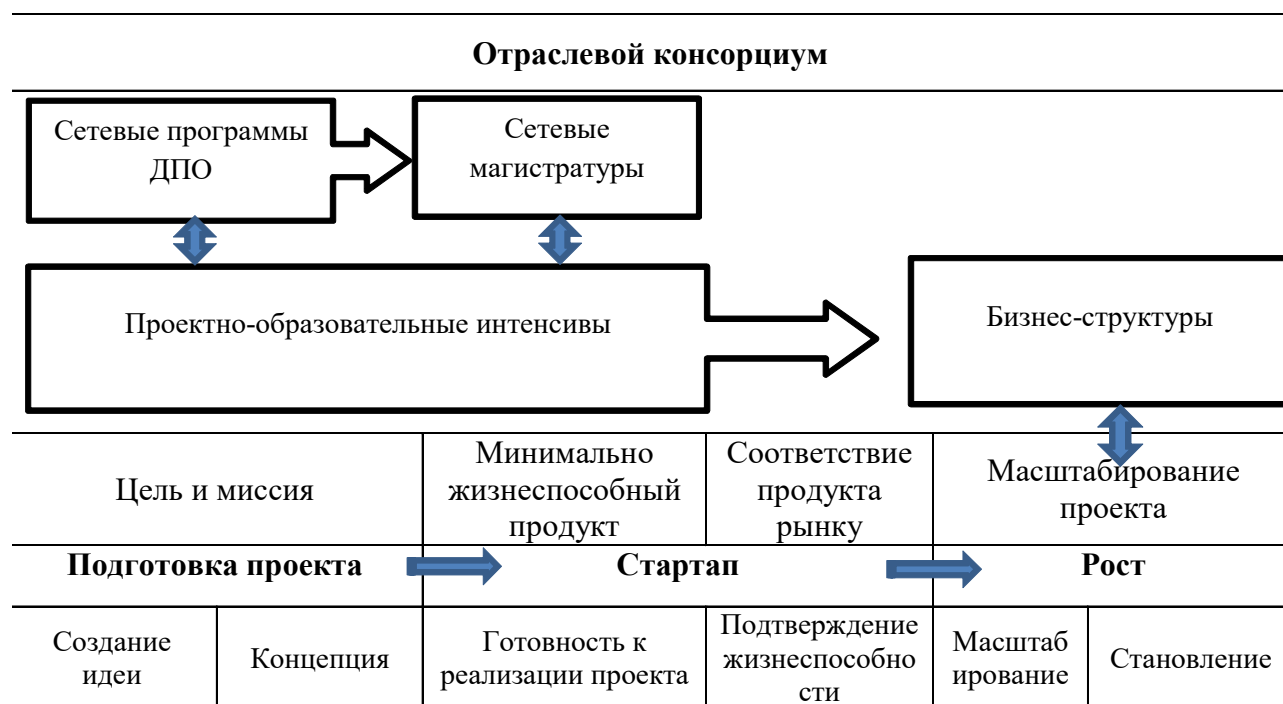


Рис. 2. Модель сетевой формы реализации совместных образовательных программ аграрных вузов по перспективным фудтех-направлениям

трансформации науки и образования назрела необходимость формирования политики вузов, которая будет направлена на развитие молодежного предпринимательства не только за счет обучения, но и за счет проведения исследований и вовлечения студентов в проектную деятельность. Необходимо создавать

«предпринимательские университеты» с развитой системой поддержки студенческих стартапов, активной работой с бизнес-структурами, органами власти, инновационными и венчурными институтами, активным участием в предпринимательской сфере.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Воротников И. Л., Петров К. А., Моренова Е. А. Особенности реализации проектного управления в агропромышленном комплексе региона на базе аграрного вуза // *Научное обозрение: теория и практика*. 2020. Т. 10. Вып. 4. С. 540-547.
2. Воротников И. Л., Моренова Е. А. Теоретико-методологические особенности проектирования инновационной деятельности агробизнеса // *Инновационная деятельность*. 2021. 3 (58). С. 12-21.
3. Кичиханова П. М. Стартапы: состояние и развитие // *Молодой ученый*. 2016. № 3 (107). С. 529-531. URL: <https://moluch.ru/archive/107/25716/> (дата обращения: 11.03.2022).
4. Куправа Т. А. О применении методологии управления проектами в АПК // *Вестник РУДН, серия Агрономия и животноводство*. 2008, № 3. С. 14-19. URL: <https://docviewer.yandex.ru/view/7ru>
5. О программе «Приоритет 2030». URL: <https://priority2030.ru/about/> (дата обращения: 11.03.2022).
6. Положение «Студенческий стартап». URL: <file:///C:/Users/User/Desktop/%D0%A1%D1%82%D1%83%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B0%D0%BF/Startup-%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5.pdf> (дата обращения: 18.04.2021).
7. Startup Legium. URL: <https://zen.yandex.ru/media/id/5cf8cf8fbbf5ea00af310c39/startup-legium-rasskazyvaet-kak-garantirovanno-poluchit-dengi-na-razvitie-5d0248d1789be400afc0512e/> (дата обращения: 18.04.2021).

REFERENCES

1. Vorotnikov I. L., Petrov K. A., Morenova E.A. Osobennosti realizacii proektnogo upravlenija v agropromyshlennom komplekse regiona na baze agrarnogo vuza [Features of project management implementation in the agro-industrial complex of the region on the basis of an agricultural university]// Nauchnoe obozrenie: teorija i praktika – Scientific review: theory and practice. 2020. T. 10. V. 4. P. 540-547.
2. Vorotnikov I. L., Morenova E.A. Teoretiko-metodologicheskie osobennosti proektirovanija innovacionnoj dejatel'nosti agrobiznesa [Theoretical and methodological features of designing innovative activities of agribusiness] // Innovacionnaja dejatel'nost' - Innovative activity. 2021. 3 (58). P. 12-21.
3. Kichihanova P. M. Startapy: sostojanie i razvitie [Startups: state and development]// Molodoj uchenyj – Young scientist. 2016. № 3 (107). P. 529-531. URL: <https://moluch.ru/archive/107/25716/> (accessed 11 March 2022).
4. Kuprava T. A. O primenenii metodologii upravlenija proektami v APK [On the application of project management methodology in the agro-industrial complex]// Vestnik RUDN. Serija Agronomija i zhivotnovodstvo – Bulletin of the RUDN, Agronomy and Animal Husbandry series. 2008. № 3. P. 14-19. URL: <https://docviewer.yandex.ru/view/7ru>
5. O programme "Prioritet 2030" [«Priority 2030»]. URL: <https://priority2030.ru/about/> (accessed 11 March 2022).
6. Polozhenie «Studencheskij startup» ["Student startup"]. URL: <file:///C:/Users/User/Desktop/%D0%A1%D1%82%D1%83%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B0%D0%BF/Studstartup-%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5.pdf> (accessed 18 April 2021).
7. Startup Legium. URL: <https://zen.yandex.ru/media/id/5cf8cf8fbbf00af310c39/startup-legium-rasskazyvaet-kak-garantirovanno-poluchit-dengi-na-razvitie-5d0248d1789be400afc0512e/> (accessed 18 April 2021).

Воротников Игорь Леонидович – доктор экономических наук, и.о. проректора по научной и инновационной работе, заведующий кафедрой «Проектный менеджмент и внешнеэкономическая деятельность в АПК» Саратовского государственного университета генетики, биотехнологии и инженерии имени Н.И. Вавилова, Россия, 410012, г. Саратов, Театральная пл., 1; E-mail: nir@sgau.ru

Моренова Елена Александровна – кандидат экономических наук, доцент, старший научный сотрудник лаборатории фундаментальных и прикладных исследований Саратовского государственного университета генетики, биотехнологии и инженерии имени Н.И. Вавилова, Россия, 410012, г. Саратов, Театральная пл., 1; E-mail: morenowa@yandex.ru

Гутуев Магомед Шайхович – доктор технических наук, профессор кафедры «Экономика» Дагестанского государственного университета народного хозяйства, Россия, 367008, Республика Дагестан, г. Махачкала, ул. Джамалутдина Атаева, 5. E-mail: nir@sgau.ru

Igor L. Vorotnikov – Dr. Sc. (Economics), Acting Vice-Rector for Research and Innovation, Head of the Department of Project Management and Foreign Economic Activity in the Agro-industrial Complex, Saratov State Vavilov Agrarian University, 1 Teatralnaya pl., Saratov, 410012, Russia; E-mail: nir@sgau.ru, <https://orcid.org/0000-0003-3631-8275>

Elena A. Morenova – PhD (Economics), Associate Professor, Senior Researcher at the Laboratory of Fundamental and Applied Research, Saratov State Vavilov Agrarian University, 1 Teatralnaya pl., Saratov, 410012, Russia; E-mail: morenowa@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0001-9780-6163>

Magomed Sh. Gutuev – Dr. Sc. (Technics), Professor of the Department of Economics, Dagestan State University of National Economy, 5 Jamalutdin Atayev str., Makhachkala, Republic of Dagestan, 367008, Russia, E-mail: nir@sgau.ru, <https://orcid.org/0000-0002-8428-480X>

К ВОПРОСУ ОЦЕНКИ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ

ON THE ISSUE OF ASSESSING THE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF REGIONS

Аннотация. В статье рассмотрены вопросы оценки инновационного развития российских регионов. Проведенное исследование показало, что во многих субъектах Российской Федерации индикаторы, характеризующие макроэкономическое, образовательное и цифровое развитие регионов, а также ресурсное обеспечение и результативность инновационного регионального развития, отличаются достаточной разнонаправленностью относительно интегрального показателя инновационного развития. В качестве направления развития методических подходов к оценке инновационного развития регионов предложена группа синтетических и теоретических методов, что предусматривает, в том числе, проведение сопоставительной оценки динамики (темпов изменения) различных результирующих и затратных показателей региональной инновационной деятельности.

Abstract. The article discusses the issues of assessing the innovative development of Russian regions. The conducted research has shown that in many subjects of the Russian Federation, indicators characterizing the macroeconomic, educational and digital development of regions, as well as resource provision and the effectiveness of innovative regional development, differ in quite different directions relative to the integral indicator of innovative development. A group of synthetic and theoretical methods is proposed as a direction for the development of methodological approaches to the assessment of innovative development of regions, which provides, among other things, a comparative assessment of the dynamics (rates of change) of various resultant and cost indicators of regional innovation activity.

Регион, инновационное развитие, оценка, методика, индексы, синтетические и теоретические методы, теория поляризованного развития, темпы изменения, показатели региональной инновационной деятельности

Region, innovative development, assessment, methodology, indices, synthetic and theoretical methods, theory of polarized development, rates of change, indicators of regional innovation activity

Введение

Система технического прогресса региона в современной ситуации целенаправленно дополняется принципом многомерного совершенствования концепций регионального развития. При этом в настоящее время для субъектов РФ характерна неравномерность развития инновационных процессов. Исследование состояния инновационной деятельности и инновационного развития

регионов подразумевает анализ подходов к определению и формированию различных методик, а также способов оценки различных категорий и проблем инновационного развития регионов. Нельзя не выделить, что в значительной степени региональные различия обосновываются особенностями и уровнем социально-экономического развития регионов, в связи с чем актуальным становится определение классификационных признаков

для регионов РФ в соответствии с определенными индексами инновационного развития. Это отмечается в большинстве существующих методик оценки регионального уровня инновационного развития. Следует заметить, что инновации, влияющие не столько на результат, сколько на процесс в ряде случаев трудно поддаются прямому статистическому учету и/или количественному измерению. В таких случаях соответствующие показатели оцениваются на основе данных анкетирования или опроса [1, 2]. При отсутствии четких критериев результаты опроса могут быть искажены в силу различных причин. В связи с этим, при оценке инновационного развития необходимо рассматривать социально-экономические системы в разрезе территориальном и отраслевом, выделяя центры концентрации экономического потенциала для разработки инвестиционных и инновационных стратегий. Эта необходимость определяет актуальность исследования, выполняемого в рамках данной статьи, и его цель: развитие методических подходов к оценке инновационного развития регионов.

Эмпирический анализ

Отметим сразу, что достаточно подробный критичный анализ различных методик оценки инновационного развития регионов (как отечественных, так и зарубежных) представлен в работах [3, 4]. При этом авторы указанных работ предложили и свои оригинальные методики. Большинство из рассмотренных и представленных подходов базируется на использовании групп (блоков, проекций) различных индексов, отражающих те или иные аспекты обеспечения и эффективности инновационного развития. Как известно, индексы позволяют выявлять изменения самых различных показателей работы народного хозяйства и совершенствования социально-экономических процессов. Выбор показателей для расчета частных индексов инновационного развития регионов, как правило, производился в ходе анализа статистических баз данных и сборников, в том числе:

- единой межведомственной информационно-статистической системы;
- показателей муниципальных образований;

- региональных статистических сборников.

В рамках настоящей статьи краткий анализ уровней инновационного развития регионов проводился на основе методики, разработанной коллективом НИУ ВШЭ под руководством Л. Гохберга по следующим индексам:

- «ИНСЭУ»: индекс «социально-экономические условия инновационной деятельности»;
- «ИНТП»: индекс «научно-технический потенциал»;
- «ИНД»: индекс «инновационная деятельность»;
- «КИНП»: индекс «качество инновационной политики»;
- «ИЭА»: индекс «экспортная активность» [5].

По мнению авторов статьи, достоинством данного методического подхода является использование наряду со статистическими данными информации, находящейся в открытом доступе на информационных ресурсах различных органов власти и управления, экспертных сообществ и т.д., что обеспечивает полноту и многосторонность оценки.

Используемый рейтинг делит регионы на 4 группы «инноваторов»:

- 1) Сильные
- 2) Средне-сильные
- 3) Средние
- 4) Средне-слабые

Во многих субъектах Российской Федерации индикаторы, характеризующие макроэкономическое, образовательное и цифровое развитие регионов, а также ресурсное обеспечение и результативность инновационных стратегий регионального развития, отличаются наибольшей разнонаправленностью относительно интегрального показателя инновационного развития.

Исследовав показатели инновационной активности, выяснилось, что 12% исследованных регионов имеют доли инновационной продукции на уровне не более 10%, что отражает весьма низкий уровень инновационного развития [5-7].

Согласно статистическим данным [7], затраты предприятий Санкт-Петербурга по видам инновационной деятельности распределились в следующем соотношении в 2020 году:

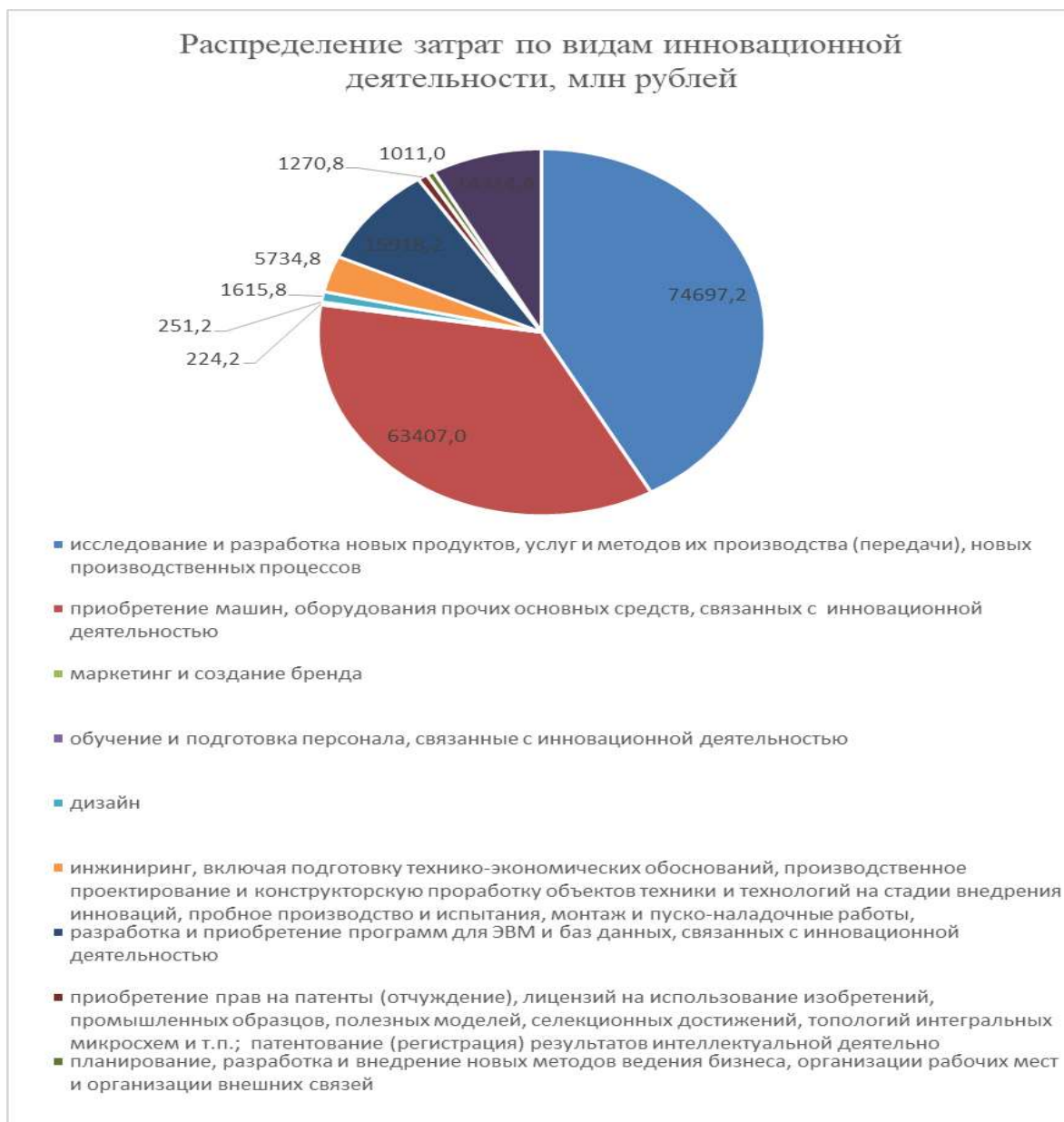


Рис.1. Распределение затрат предприятий Санкт-Петербурга по видам инновационной деятельности, 2020 г.

Следует также отметить, что инновации, влияющие не столько на результат, сколько на процесс, трудно поддаются статистическому учету и/или количественному измерению. Здесь восприимчивость к инновациям можно оценивать посредством анкетирования или опроса [1, 2]. Другое дело, что при отсутствии четких критериев результаты опроса могут быть искажены – инновации находятся в фокусе государственной поддержки, и участники опроса могут завышать долю действий инновационного характера.

Следует заметить, что даже у «сильных» регионов имеются те самые большие разрывы

по индексам исследования. Так, для примера, Республика Мордовия имеет следующие показатели:

- «ИНСЭУ» - 59 место;
- «ИННТП» - 58 место;
- «ИНД» - 1 место!;
- «КИНП» - 4 место!

Схожая ситуация происходит и в Чувашской Республике:

- «ИНСЭУ» - 27 место;
- «ИННТП» - 49 место;
- «ИНД» - 2 место!;
- «КИНП» - 5 место!

Можно сказать, что такое различие между

регионами РФ состоит не только относительно общего рейтинга инновационного развития, но и по каждому индексу этого рейтинга детально. Практика показывает, что частные и государственные инвесторы из-за различий в инвестиционных предпочтениях формируют различный инвестиционный капитал регионов России. Институциональная поддержка государства выражена в межбюджетных отчислениях, а также путем инвестиционных воздействий по принятым проектам развития региона.

Применяемые в рамках государственного стимулирования методы оценки инвестиционного климата по ряду параметров достаточно упрощены, что приводит к искажению конечной оценки. Так, например, используется метод суммы ранговых мест, который искажает пропорцию между значимыми межрегиональными характеристиками инвестиционного климата. Сочетание данного метода с использованием метода весовых коэффициентов обуславливает значительную субъективность принятых оценок.

Результаты исследований

Учитывая вышеизложенное, авторы статьи полагают, что данная проблема может быть решена при применении современных синтетических и теоретических методов (рис. 2). В связи с этим, предлагается рассматривать социально-экономические системы в разрезе территориальном и отраслевом, выделяя центры концентрации экономического потенциала для разработки инвестиционных стратегий. Отсюда одной из наиболее применимых стратегий развития регионов является теория поляризованного развития, согласно которой территориальная концентрация экономических центров позволяет развивать близлежащие районы. Феномен данного процесса состоит в том, что по причине перераспределения финансовых и трудовых ресурсов в периоды кризисов регресс менее развитых регионов может быть ускорен в связи с неэффективными инвестиционными решениями на различных уровнях. Таким образом, такой анализ развития, проводимый во всех регионах, позволяет выявить

направления реализации, которые являются движущей силой такого развития субъектов и выявления резервов повышения эффективности инновационной деятельности, а также направлений, требующих тех или иных мер государственной поддержки.

В рамках использования вышеуказанной группы методов (например: концепция устойчивого развития, теория сбалансированного развития) авторы статьи считают целесообразным рассчитывать и оценивать не только значения различных индексов, но и темпы их изменения (динамику), проводя сопоставительную оценку динамики результирующих показателей региональной инновационной деятельности и затратных. Методика расчета ряда таких показателей представлена в [8].

Исходя из вышесказанного, можно выделить две основные группы регионов: с превалированием добывающих производств и с доминированием обрабатывающих производств (таблица). Проведя анализ основных статистических данных относительно развития инновационного потенциала отдельных регионов, можно сделать вывод о том, что все регионы Северо-Запада РФ имеют достаточно большой потенциал для наиболее эффективного управления инновационным развитием. В частности, это становится возможным на основе внедрения наиболее современных технологий в производстве продукции, услуг, процессов и т.д. В соответствии с данными, представленными в таблице, четыре региона исследуемого Северо-Западного федерального округа характеризуются преобладанием добывающей промышленности, остальные же более зависимы от обрабатывающих производств.

При этом повышается общий уровень расходов на проведение инновационных исследований. Однако в значительной степени это связано с тем, что постепенно формируется понимание роли инноваций в деятельности экономического субъекта. Также большое влияние на развитие системы инновационного развития предприятий оказала государственная поддержка, направленная на стимулирование инновационной деятельности.

Однако, анализ показал, что субъекты малого

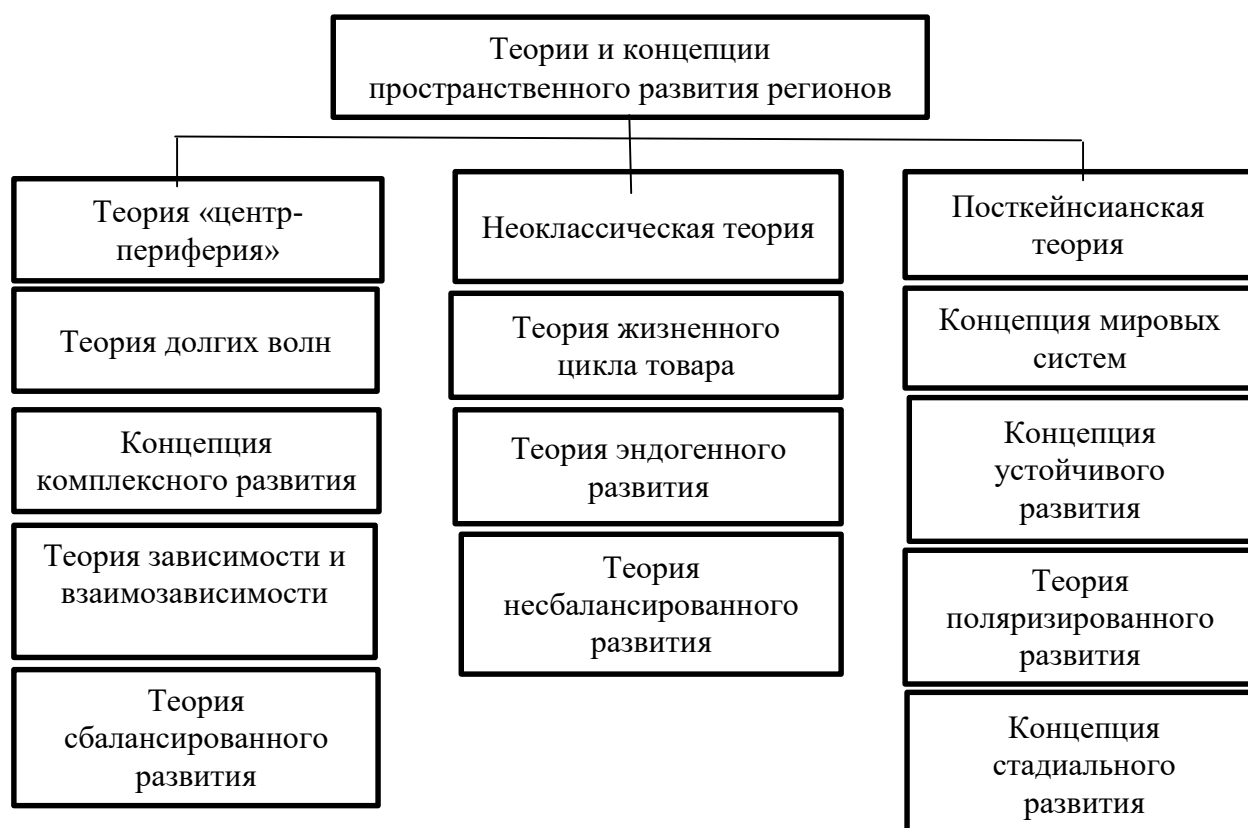


Рис. 2. Классификация современных синтетических и теоретических методов

и среднего бизнеса в инновационной сфере испытывают проблемы, для них получение и обслуживание кредитов на такие цели представляется достаточно затруднительным, поэтому отдается предпочтение иным источникам финансирования. В то же время перевес в пользу собственных ресурсов при развитии инновационных проектов – это в настоящее время общемировой тренд, поскольку инновационной деятельности свойственен высокий уровень риска. Кроме того, остается возможность получения финансовой поддержки в рамках федеральных и региональных целевых программ.

Если продолжать детализировать исследования, то можно сосредоточиться на регионе – Санкт-Петербург. Отметим, что с точки зрения формирования инновационной инфраструктуры в регионе в качестве перспективных в Петербурге следует рассматривать кластер «чистых» технологий и арктический кластер. При этом если вопросы освоения Арктики являются стратегическими в программе развития России на ближайшие

годы, то в кластере «чистых» технологий инициатива исходит «снизу» от частных организаций, взаимодействующих с крупными ассоциациями европейского бизнеса и перенимающих этику устойчивого развития бизнеса и бережного отношения к окружающей среде.

Отметим, что критика, озвученная в допандемические периоды «Стратегии развития Санкт-Петербурга до 2035 года» (в рамках которой указывалось на то, что ряд заявленных в ней параметров и ориентиров носят декларативный характер (например, увеличение прямых иностранных инвестиций более чем в 6 раз), не подкрепляющийся конкретными механизмами реализации и рассчитанный на оптимистичный сценарий) в условиях сохраняющейся неблагоприятной ситуации в экономике из-за Covid-19, а также продолжения режима санкций и контрсанкций, должна быть сконцентрирована на выявлении реальных механизмов развития региональных инноваций.

Таблица

Доля добывающего и обрабатывающего сектора в ВРП, % [9]

Субъект РФ	2017		2018		2019		2020		Группа
	Обр.	Доб.	Обр.	Доб.	Обр.	Доб.	Обр.	Доб.	
Карелия	12,4	2,1	17,1	17,5	20,8	17,1	18,4	18,8	Доб.
Республика Коми	35,1	0,0	11,7	37,1	11,5	44,1	9,2	43,8	Доб.
Архангельская область	30,1	1,8	17,1	29,2	17,4	34,2	15,5	32,3	Доб.
Вологодская область	0,0	0,1	38,0	0,0	42,4	0,0	38,4	0,0	Обр.
Калининградская область	3,1	1,8	22,4	3,3	22,7	3,3	20,7	2,8	Обр.
Ленинградская область	0,6	0,1	29,6	0,6	31,3	0,7	28,9	0,6	Обр.
Мурманская область	16,4	11,3	9,8	13,6	11,5	12,0	17,9	10,3	Доб.
Новгородская область	1,1	0,0	32,3	0,9	33,2	0,4	33,9	0,2	Обр.
Псковская область	0,4	0,1	17,4	0,4	17,0	0,4	15,6	0,4	Обр.
г. Санкт-Петербург	0,3	0,1	16,9	0,3	17,2	0,3	13,9	0,3	Обр.
СЗФО	19,5	6,8	19,7	6,9	20,6	8,0	18,3	7,3	
Россия	17,3	10,9	17,4	12,1	18,0	14,8	16,8	13,5	

Выводы и рекомендации

В статье рассмотрены методические подходы к оценке инновационного развития российских регионов. Установлено, что во многих субъектах Российской Федерации индикаторы, характеризующие макроэкономическое, образовательное и цифровое развитие регионов, а также ресурсное обеспечение и результативность инновационных стратегий регионального развития, обладают значительной разнонаправленностью относительно интегрального показателя инновационного развития. Показано, что в таких условиях перспективной стратегией развития регионов

является теория поляризованного развития, согласно которой территориальная концентрация экономических центров позволяет развивать близлежащие районы. В качестве направления развития подходов к формированию методик оценки инновационного развития регионов предложена группа синтетических и теоретических методов. Рекомендуется рассчитывать и оценивать не только значения различных индексов, но и темпы их изменения (динамику), проводя сопоставительную оценку динамики результирующих показателей региональной инновационной деятельности и затратных.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Bezudnaya A.G., Ksenofontova T.Y., Rastova Y.I., Kraiukhin G.A., Tulupov A.S. On the issue of the perspective directions of the science-driven production development in russia // *The Journal of Social Sciences Research*. 2018. T. 2018. № Special Issue 3. С. 76-80.
2. Ksenofontova T.Y., Bezudnaya A.G., Smirnov R.V., Prokopenkov S.V., Khomichev E.A., Pashina M.A. Problem analysis, prospects and directions for the development of private entrepreneurship: the regional aspect // *Espacios*. 2019. T. 40. № 20. С. 29.
3. Митяков С.Н., Митякова О.И., Мурашова Н.А. Инновационное развитие регионов России: методика рейтингования // *Инновации*. 2017. № 9 (227). С.97-103.
4. Митус А.А., Гармашова Е.П., Баранов А.Г., Дребот А.М. Методика оценки инновационного развития региона (на примере регионов Южного федерального округа) // *Креативная экономика*. 2020. T. 14. № 12. С. 3259-3276.
5. Рейтинг инновационного развития субъектов Российской Федерации. Вып. 7 / В. Л. Абашкин, Г. И. Абдрахманова, С. В. Бредихин и др.; под ред. Л. М. Гохберга. М.: НИУ ВШЭ, 2021. 274 с.
6. Официальный сайт Ассоциации инновационных регионов России. URL: <http://www.i-regions.org/materials/regionalresearch/2304>.
7. Индикаторы инновационной деятельности: 2022: статистический сборник / В. В. Власова,

Л. М. Гохберг, Г. А. Грачева и др. М.: НИУ ВШЭ, 2022. 292 с.

8. Плотников А.П., Казакова Ф.А. Совершенствование экономической оценки безопасности инновационной сферы региона // *Инновационная деятельность*. 2019. №1 (48). С. 48-54.

9. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2021: стат. сб. М.: Росстат, 2021. 1112 с.

REFERENCES

1. Bezudnaya A.G., Ksenofontova T.Y., Rastova Y.I., Kraiukhin G.A., Tulupov A.S. On the issue of the perspective directions of the science-driven production development in Russia // *The Journal of Social Sciences Research*. 2018. T. 2018. № Special Issue 3. С. 76-80.

2. Ksenofontova T.Y., Bezudnaya A.G., Smirnov R.V., Prokopenkov S.V., Khomichev E.A., Pashina M.A. Problem analysis, prospects and directions for the development of private entrepreneurship: the regional aspect // *Espacios*. 2019. T. 40. № 20. С. 29.

3. Mitjakov S.N., Mitjakova O.I., Murashova N.A. Innovacionnoe razvitie regionov Rossii: metodika rejtingovaniya [Innovative development of Russian regions: rating methodology] // *Innovacii - Innovations*. 2017. № 9 (227). P. 97-103.

4. Mitus A.A., Garmashova E.P., Baranov A.G., Drebot A.M. Metodika ocenki innovacionnogo razvitiya regiona (na primere regionov Juzhnogo federal'nogo okruga) / [Methodology for assessing the innovative development of the region (on the example of the regions of the Southern Federal District)] // *Kreativnaja jekonomika - Creative economy*. 2020. T. 14. № 12. P. 3259-3276.

5. Rejting innovacionnogo razvitiya sub#ektov Rossijskoj Federacii [Rating of innovative development of the subjects of the Russian Federation]. Vyp. 7 / V. L. Abashkin, G. I. Abdrahmanova, S. V. Bredihin i dr.; pod red. L. M. Gohberga; Nac. issled. un-t «Vysshaja shkola jekonomiki». Moscow: HSE, 2021. 274 p.

6. Oficial'nyj sajт Associacii innovacionnyh regionov Rossii [Associations of Innovative Regions of Russia]. URL: <http://www.i-regions.org/materials/regionalresearch/2304>.

7. Indicators of innovation activity: 2022 [Indikatory innovacionnoj dejatel'nosti: 2022]: statisticheskij sbornik / V. V. Vlasova, L. M. Gohberg, G. A. Gracheva i dr. Moscow: HSE, 2022. 292 p.

8. Plotnikov A.P., Kazakova F. A. Sovershenstvovanie jekonomicheskoy ocenki bezopasnosti innovacionnoj sfery regiona [Improving the economic assessment of the security of the innovation sphere of the region] // *Innovacionnaja dejatel'nost' – Innovative activity*. 2019. №1 (48). P. 48-54.

9. Regiony Rossii. Social'no-jekonomicheskie pokazateli. 2021 [Regions of Russia. Socio-economic indicators. 2021]: ctat. sb. Moscow: Rosstat, 2021. 1112 p.

Ксенофонтова Татьяна Юрьевна – доктор экономических наук, заведующий кафедрой «Менеджмент и маркетинг» Петербургского государственного университета путей сообщения Императора Александра I, Россия, 190031, г. Санкт-Петербург, наб. р. Фонтанки, д. 115; E-mail: tyuksenofontova@mail.ru)

Плотников Аркадий Петрович – доктор экономических наук, профессор кафедры «Отраслевое управление и экономическая безопасность» Саратовского государственного технического университета имени Гагарина Ю.А., Россия, 410054, г. Саратов, ул. Политехническая, 77; E-mail: arcd1@ya.ru

Tatyana Yu. Ksenofontova – Dr. Sc.(Economics), head of the Department «Management and marketing», St. Petersburg state University of Railways of Emperor Alexander I, 115 Fontanka nab., St. Petersburg, 190031, Russia; E-mail: tyuksenofontova@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0001-7411-4439>

Arkadiy P. Plotnikov – Dr. Sc.(Economics), Professor of the Department of Industry Management and Economic Security, Yuri Gagarin State Technical University of Saratov, 77 Politehnicheskaya st., Saratov 410054, Russia; E-mail: e-mail: arcd1@ya.ru, <https://orcid.org/0000-0002-2625-9104>

Статья поступила в редакцию 20.07.2022 г., принята к опубликованию 25.09.2022 г

УДК 65.014.1

Е. В. Кусмарцева, Т. Б. Путивская

E. V. Kusmartseva, T.B. Putivskaya

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФГБОУ ВО
ВАВИЛОВСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ В РАМКАХ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО АКАДЕМИЧЕСКОГО ЛИДЕРСТВА «ПРИОРИТЕТ-2030»**

**PROPER IMPROVEMENT OF PROJECT ACTIVITIES OF THE VAVILOV UNIVERSITY
WITHIN THE FRAMEWORK OF THE IMPLEMENTATION OF THE STRATEGIC
ACADEMIC LEADERSHIP PROGRAM «PRIORITY-2030»**

Аннотация. В статье рассматривается необходимость и целесообразность реализации стратегических приоритетных направлений развития в научной, образовательной и производственной деятельности организации любого формата и уровня. Создание офиса управления проектами (далее - проектный офис) является одним из значимых направлений деятельности организации. Актуализация проектной деятельности связана с включением ФГБОУ ВО Вавиловского университета в решение задач устойчивого социально-экономического развития Российской Федерации, Приволжского федерального округа и Саратовской области на основе формирования центра научно-технологического развития региона, обеспечивающего значительный вклад в развитие агропромышленного комплекса и сельских территорий и участием в Программе стратегического академического лидерства "Приоритет - 2030". Согласно проведенному анализу исследований подходов к осуществлению проектной деятельности в образовательных организациях и применяемых инструментах, можно сделать вывод о постоянном усилении их роли и значения. Инструментарий проектной деятельности постоянно совершенствуется. Административные, организационные, экономические инструменты дополняются цифровым аппаратом. Применение цифровых решений и систем в проектной деятельности позволяет более оперативно осуществлять контроль за ходом реализации проектов.

Abstract. The article considers the necessity and expediency of implementing strategic priority directions of development in the scientific, educational and industrial activities of an organization of any format and level. The creation of a project management office (hereinafter referred to as the project office) is one of the significant activities of the organization.

The actualization of project activities is associated with the inclusion of Vavilov University in solving the problems of sustainable socio-economic development of the Russian Federation, the Volga Federal District and the Saratov Region on the basis of the formation of a center for scientific and technological development of the region, providing a significant contribution to the development of the agro-industrial complex and rural areas and participation in the Strategic academic Leadership Program "Priority 2030". According to the analysis of research approaches to the implementation of project activities in educational organizations and the tools used, it can be concluded that their role and importance are constantly strengthening. The tools of project activity are constantly being improved. Administrative, organizational, economic instruments are complemented by a digital apparatus. The use of digital solutions and systems in project activities makes it possible to monitor the progress of projects more quickly. The placement of project passport data in the Bitrix 24 system with the distribution of responsibility for task performers has already allowed Vavilovsky University to monitor work processes, promptly receive analytical and statistical data. The

Размещение в системе Битрикс 24 данных паспортов проектов с распределением ответственности за исполнителями задач уже позволило в ФГБОУ ВО Вавиловский университет контролировать рабочие процессы, оперативно получать аналитические и статистические данные.

Совершенствование проектной деятельности состоит в оптимизации взаимодействия рабочих групп по проектам, структурных подразделений университета и промышленных партнеров. Базисом достижения целевых стратегических ориентиров в рамках реализации Программы стратегического академического лидерства "Приоритет-2030" [1] является, разработанная авторами, дорожная карта развития проектного офиса ФГБОУ ВО Вавиловский университет. Ценность дорожной карты состоит в возможности выявления взаимосвязей между процессами и участниками на определенном рамках проекта этапе (промежутке) времени. Предлагаемые изменения позволят повысить эффективность проектной и инновационной деятельности за счёт структурированной организации, контроля реализации проектов и оценки деятельности проектного офиса.

Проектная деятельность; проектный офис; дорожная карта; стратегия развития; стратегические ориентиры; Программа «Приоритет -2030»

improvement of project activities consists in optimizing the interaction of project working groups, structural divisions of the university and industrial partners.

The basis for achieving strategic targets within the framework of the implementation of the Strategic Academic Leadership Program "Priority-2030" is the roadmap for the development of the project office of the Saratov State University of Genetics, Biotechnology and Engineering named after N.I. Vavilov, developed by the authors. The value of the roadmap is the ability to identify relationships between processes and participants at a certain stage (period) of time defined by the project framework. The proposed changes will improve the efficiency of project and innovation activities through structured organization, project implementation control and evaluation of the project office.

Pproject activity; project office; roadmap; development strategy; strategic guidelines; Priority -2030 program

Введение

Проектный офис - подразделение, отвечающее за методологическое и организационное обеспечение проектного управления в организации, планирование и контроль портфеля проектов, внедрение и развитие информационной системы планирования, мониторинга проектов и формирование сводной отчетности по проектам [2]. Согласно определению, данному в Руководстве РМВоК [3], офис управления проектами (Project Management Office, РМО) - это подразделение или организация, осуществляющие различные функции, относящиеся к управлению проектами.

Проектный офис создается для кураторства методологического и организационного обеспечения проектного управления, планирования и контроля реализации проектами, формирования и совершенствования информационной системы планирования и мониторинга реализации проектов, формирования сводной отчетности по результатам реализации проектов. Сфера ответственности офиса варьируется: от оказания поддержки в администрировании и в управлении проектом до прямого управления проектом. В настоящее время в организационно-управленческой структуре большинства образовательных организаций

представлено структурное подразделение - проектный офис. В Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования "Саратовский государственный университет генетики, биотехнологии и инженерии имени Н.И. Вавилова" (далее, ФГБОУ ВО Вавиловский университет) проектный офис был создан в 2020 году.

Деятельность проектных офисов в образовательных организациях призвана объединять научное, производственное и образовательное направления. К основным задачам деятельности проектных офисов относят поиск ключевых точек роста, ориентацию реализации проектов на конечный результат, вовлечение в проекты потенциальных инвесторов и другие задачи.

Цель исследования состоит в том, чтобы на основе функциональных особенностей деятельности типового проектного офиса образовательной организации сформировать дорожную карту развития проектной деятельности в рамках ориентиров Программы стратегического академического лидерства "Приоритет 2030" [1] (далее, Программа). Объектом исследования выступает проектный офис ФГБОУ ВО Вавиловский университет, как структурное подразделение образовательной организации.

Предметом исследования является совершенствование проектной деятельности исследуемого структурного подразделения. Гипотеза исследования: развитие проектной деятельности в ФГБОУ ВО Вавиловский университет связана в настоящее время с усилением проектной деятельности образовательных организаций и тенденция усиления сохраняется [1,7]. Данная гипотеза подтверждается исследованиями, проведенными в работах ученых Ансоффа И., Глазьева С.Ю., Колмыковой Т.С., Кондратьева Н.Д., Мильнера Б.З., Пригожина А.И. и другими авторами, а также, положительными примерами реализации проектной деятельности в образовательных организациях РФ и её усилением и совершенствованием [7,8]. Вопросы применения проектных технологий в высших учебных заведениях рассматривались К.С. Балкиным, А. Волковым,

Ю. Дайнекиным, О. Ивановой, П.А. Кузнецовым, Н.В. Саксом и другими авторами [3]. Авторы отмечают необходимость вовлечения как можно большего числа обучающихся в проектную деятельность и проведение оценки знаний и выходного контроля в форме проектов и стартапов.

При формировании стратегических ориентиров развития проектной деятельности применялся методологический подход, объединяющий экономико-математический, коммуникативный и сценарный подходы. Проводились систематизация, изучение и анализ статистической информации о развитии структурных подразделений в образовательных организациях, анализ содержания планов и программ социально-экономического развития учебных научно-производственных объединений. В ходе исследования были выявлены вероятные проблемы и инциденты проектной деятельности, а также проведен анализ альтернативных вариантов развития по основным направлениям деятельности университета.

Теоретический анализ

Проектная деятельность профессорско-преподавательского, административного состава и обучающегося контингента высшего учебного заведения - часть профессиональной деятельности, направленная на стабилизацию положения, имиджа организации во внешней среде, укрепление его финансового состояния [6]. Кроме того, проектная деятельность является одним из видов профессиональной деятельности, к которой, по завершении обучения в вузе, должен быть подготовлен выпускник [9,12].

Роль проектного офиса, в первую очередь, состоит в формировании стратегии развития организации, которая является внутренней необходимостью. В общем понимании, стратегия развития - это целостная концепция комплекса взаимоувязанных действий в долгосрочной перспективе, направленных на достижение основных целей системы. Это переход из настоящего состояние в желаемое будущее [10,11].

ФГБОУ ВО Вавиловский университет имеет значительный потенциал в проектном

управлении: наличие ресурсной базы и кадрового потенциала для реализации инновационных проектов, методическое и технологическое сопровождение которых осуществляет проектный офис. Существующая система управления проектами в вузе показала хорошие результаты в 2020-2021 гг., когда развитие проектного управления только начиналось. Целью проекта была в основном практическая и заключалась в апробации теоретических исследований. В проектах сохранялась значительная доля обычной операционной деятельности. С изменением требований к содержанию и результатам проекта, в соответствии с концепцией "Университет 3.0", происходит перестройка на инициацию и запуск наукоёмких инновационных проектов в области научно-технологического развития субъектов Российской Федерации. В условиях реализации проектов, основанных на прикладных научных исследованиях, позволяющих запустить производство инновационного продукта, применить новые технологические приёмы и средства, форма организации проектного управления, основанная только на линейной структуре управления, показала низкую эффективность. Затруднения проявились в нарушении сроков исполнения отдельных задач и проекта в целом. Появился ряд

незавершённых проектов, руководители которых не могли преодолеть возникшие обстоятельства неопределённости в системе взаимодействия участников проекта и привлечённых экспертов, посетителей, обучающихся, и не выполнили взятые на себя обязанности. Администраторы проектов проектного офиса университета не могли вести контроль исполнения задач, так как количество проектов увеличилось, а коммуникации с проектными командами не были выстроены. Вся ответственность за реализацию проектных задач ложилась полностью на руководителя проекта. Это послужило критическим моментом пересмотра модели взаимодействия структурных подразделений университета в процессе совершенствования проектного управления и возникновении необходимости подбора инструментов управления инновационным проектом вуза в условиях неопределённости внешней среды, высокого риска незавершённости из-за сложности и непредсказуемости исследовательской части проекта.

От четкости формирования стратегические целевых ориентиров зависит конечный результат проектной деятельности [11]. Базовые и расширенные функции деятельности проектного офиса представлены на рисунке 1.



Рис. 1. Базовые и расширенные функции деятельности проектного офиса

Роль проектного офиса в ФГБОУ ВО Вавиловский университет обоснована потребностями развития аграрной сферы экономики [8,9]. Аграрное образование направлено на формирование у выпускников компетенций, позволяющих вести профессиональную деятельность в организациях производства, переработки и реализации продуктов питания и других товаров, а также, в области комплексного развития сельских территорий и рационального природопользования [13].

Базовые функции деятельности проектного офиса позволяют проводить мониторинг реализации проектов и формировать реестры для дальнейшей аналитики финансово-экономических показателей. Расширенные функции позволяют проводить полный аудит, учитывая отраслевую специфику проектов. Реализация инновационных проектов в аграрном вузе основана на создании и применении новых технологий и направлена на развитие агропромышленного комплекса страны и регионов. Примерами инновационных подходов в проектной деятельности университета могут служить такие проекты как: «Разработка и создание роботизированных оросительных комплексов с интеллектуальной системой управления для экспериментального семеноводства», «Цифровая автоматизированная модель клетки экспериментального содержания перепелов», «Цифровое образование «Виртуальная лаборатория»», «Технологии органического производства сельскохозяйственной продукции», «Разработка «цифровых двойников» в сфере растениеводства», «Разработка «цифровых двойников» в сфере животноводства».

Эмпирический анализ

Теоретический анализ роли, задач, базовых и расширенных функций проектного управления позволил определить место и значение проектного офиса в ФГБОУ ВО Вавиловском университете. Актуализация проектной деятельности связана с включением ФГБОУ ВО Вавиловского университета в решение задач устойчивого социально-экономического развития Российской Федерации,

Приволжского федерального округа и Саратовской области на основе формирования центра научно-технологического развития региона, обеспечивающего значительный вклад в развитие агропромышленного комплекса и сельских территорий и участием в Программе «Приоритет - 2030». Фрагмент организационно-управленческой структуры университета представлен на рисунке 2. Проектный офис находится в непосредственном подчинении ректору университета. Ректор ставит задачи сотрудникам офиса и осуществляет контроль за их выполнением в режиме онлайн, что положительно влияет на эффективность производительности труда и другие экономические показатели. Межфункциональная структура управления основана на взаимосвязи между подразделениями одного и того же уровня. Проектную деятельность ведут активные рабочие группы, состоящие из представителя научной школы по данному направлению или опытного преподавателя-исследователя, аспирантов, выполняющих исследования в рамках научной работы и студентов, осваивающих навыки практического применения теоретических знаний и формирующих опыт проектной разработки.

Активное включение вузов в программы реализации новых проектов, поддержка стартапов и запуск новых научно-образовательных площадок в виде бизнес-инкубаторов, точек кипения создаёт условия перехода на новую модель вуза инновационного типа.

Анализ содержания программ экономического развития учебных научно-производственных объединений позволил выявить как возможности для роста, так, и сдерживающие развитие, факторы. К последним можно отнести высокую конкуренцию на рынке сельскохозяйственных производителей, отсутствие отечественных разработок и высокую (до 100%) зависимость от импортных поставок сырья, продовольствия. Выявленные вероятные проблемы позволяют скорректировать проектную деятельность и наметить альтернативы развития по основным направлениям деятельности университета в



Рис. 2. Место проектного офиса в организационно-управленческой структуре ФГБОУ ВО Вавиловский университет

рамках программы «Приоритет - 2030» [1]. Программа направлена на поддержку подпрограмм развития университетов и ориентирована на содействие увеличению вклада российских университетов в достижение национальных целей развития Российской Федерации на период до 2030 года, сбалансированное пространственное развитие страны, обеспечение доступности качественного высшего образования в субъектах Российской Федерации. В условиях государственной поддержки планируется создание на территории Саратовской области инфраструктуры опережающего развития науки и образования для агропромышленного комплекса региона и содействие реализации инновационных проектов мирового уровня. Для вовлеченности в данный процесс необходима разработка дальнейшего плана действий, который должен быть отражен в дорожной карте развития проектного управления в ФГБОУ ВО Вавиловский университет.

Результаты исследований

Универсальным, гибким и адаптивным инструментом для руководителей и разработчиков сложных проектов является дорожная карта. В её основе лежит поиск решений, для которого используются доступные технологии. Дорожная карта - это графическое отображение стратегии развития с этапами, целями и сроками достижения задач. На основе базовых и расширенных функций (Рисунок 1.) разработана дорожная карта развития проектного офиса ФГБОУ ВО Вавиловский университет на период до 2030 года в рамках реализации программы. Дорожная карта представлена в таблице 1.

Разработанная авторами дорожная карта охватывает модернизацию трех модулей, характерных для образовательных организаций: образовательного, научного, производственного [12]. В ходе реализации программы возникают новые вызовы, которые отражены в задачах по проектам. Задачи требуют скорейшего решения и, как следствие,

Таблица 1

Дорожная карта развития проектного офиса ФГБОУ ВО Вавиловский университет в рамках реализации программы стратегического академического лидерства "Приоритет- 2030"

№№ п/п	Мероприятия	Результат	Срок реализации	Исполнители	Характери- стика ограничений
1	2	3	4	5	6
1.	Актуализация организационно-управленческой структуры университета с определением роли и вклада проектного офиса в реализацию стратегических целей Программы «Приоритет-2030»				
1.1	Разработка должностных инструкций для сотрудников проектного офиса с определением индивидуальных дополнительных функциональных обязанностей в ходе реализации программы	Определение прав, обязанностей и ответственности сотрудников.	На весь период	Ответственные исполнители	Административные
1	2	3	4	5	6
1.2	Размещение и обновление информации о структурном подразделении на сайте университета	Освещение деятельности проектного офиса	На весь период	Ответственные исполнители	Технические
2.	Формирование информационно-аналитической базы данных проектной деятельности университета				
2.1	Предоставление информации структурных подразделений университета проектному офису по запросу и организация доступа к данным при проведении мониторинга реализации проектов.	Информационно-аналитическая база данных	На весь период	Ответственные исполнители	Административные
2.2	Размещение в системе Битрикс 24 данных паспортов проектов в рамках Приоритета 2030 с распределением ответственности за исполнителями задач	Контроль исполнения задач. Доступ к соответствующей информации всех научных сотрудников	На весь период	Ответственные исполнители	Технические
2.3	Формирование ответственности руководителей проектов за результаты исполнения	Соответствующий приказ по университету	На весь период	Ответственные исполнители	Производственные. Экономические
3.	Усиление роли проектного офиса при осуществления межотраслевых взаимодействий и сетевых взаимосвязей научной, образовательной и производственной деятельности университета				
3.1	Коллаборация сотрудников проектного офиса с индустриальными партнерами, ведущими предприятиями	База данных по взаимодействиям	На весь период	Ответственные исполнители	Производственные

3.2	Организация повышения квалификации научных сотрудников проектного офиса	Свидетельство о повышении квалификации. Программа проведения стратегических сессий с руководителям и проектов и научными сотрудниками	На весь период	Ответственные исполнители	Административные
3.3	Вовлечение студентов в научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы посредством проведения интенсивов, стартапов и др.	Индивидуальные образовательные траектории, «точка кипения» «кванториум»	На весь период	Ответственные исполнители	Административные
4.	Разработка и введение дополнительной оценки деятельности проектного офиса				
4.1	Оценка вклада проектного офиса в осуществление проектной деятельности университета (производственный модуль)	Разработанная система оценочных показателей на основе ROI, ROIS	Завершающий этап (2030 г.)	Ответственные исполнители	Производственные. Экономические
4.2	Оценка вклада проектного офиса в осуществление проектной деятельности университета (образовательный модуль)	Достижение целевых индикаторов программы «Приоритет – 2030»	Завершающий этап (2030 г.)	Ответственные исполнители	Производственные. Экономические

*Разработана авторами

освоения новых компетенций, сотрудниками проектного офиса и исполнителей по проектам. В пункте 1.1 дорожной карты отражена необходимость усиления дополнительного функционала сотрудников проектного офиса на всех этапах реализации программы и администрирования паспортов проектов. Постоянное актуализированное обновление информации (пункт 1.2) преследует цель усиления межфункциональных взаимосвязей организационной структуры и вовлечения всё большей части профессорско-преподавательского состава и студентов в проектную деятельность, что запланировано на весь период действия программы.

Исследование подходов к достижению целевых стратегических ориентиров и разработка дорожной карты позволили выявить

ряд недостатков в проектной деятельности ФГБОУ ВО Вавиловский университет и, как следствие, сдерживания достижения целевых ориентиров (количество полученных свидетельств на интеллектуальную собственность, достижение запланированных финансово-экономических показателей производственных программ). К недостаткам отнесем: недостаточный уровень информированности о деятельности проектного офиса; уровень переподготовки и повышения квалификации сотрудников носит "догоняющий" характер; отсутствие полной информационно-аналитической базы данных по производству и реализации продукции структурными учебными научно-производственными объединениями (необходимость наполняемости базы данными

отражена в пунктах 2.1 - 2.3 дорожной карты). Для выполнения в установленные сроки целевых показателей реализации проектов программы авторами разработана и предложена к реализации дорожная карта, содержащая направления и конкретные мероприятия со сроками их выполнения. В частности, внесены предложения по актуализации организационно-управленческой структуры университета с определением роли и вклада проектного офиса в реализации стратегических целей программы, по формированию информационно-аналитической базы данных [13] проектной деятельности университета, по усилению роли проектного офиса при осуществлении межотраслевых взаимодействий и сетевых взаимосвязей научной, образовательной и производственной деятельности университета, по разработке и введению дополнительной оценки работы проектного офиса.

Заключение (Основные выводы и рекомендации)

Определение места и роли проектного офиса в организационно-управленческой структуре ФГБОУ ВО Вавиловский университет создает основу и является платформой для разработки стратегий развития и принятия важных стратегических решений. Проектный офис постепенно трансформируется из поддерживающего и управляющий и "локомотивом" трансформации является разработанная дорожная карта. Проведенный в исследовании теоретический и эмпирический анализ позволил выявить недостатки в проектной деятельности университета.

Выявленные недостатки являются барьерами для развития проектной деятельности и сдерживают достижение целевых стратегических ориентиров в рамках реализации Программы стратегического академического лидерства "Приоритет-2030". Результатом корректировки недостатков является, разработанная авторами, дорожная карта развития проектного офиса. Дорожная карта охватывает модернизацию трех модулей, характерных для образовательных организаций: образовательного, научного, производственного. Применение цифровых решений и систем в проектной деятельности позволяет более оперативно осуществлять контроль за ходом реализации проектов. Определяющим направлением в содержании дорожной карты является формирование информационно-аналитической базы данных показателей реализации проектов. Сформированная база данных позволит внедрять более масштабно цифровые технологии и качественно проводить мониторинг реализации, эффективно оценивать результаты, что способствует трансформации проектного офиса и его переход из поддерживающего вида в управляющий. Ценность, разработанной авторами, дорожной карты состоит в возможности выявления взаимосвязей между процессами и участниками на определенном рамках проекта этапе (промежутке) времени. Предлагаемые изменения проектного управления позволят на данном этапе развития университета повысить эффективность инновационной деятельности за счёт структурированной организации и контроля реализации проектов.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Программа «Приоритет-2030». URL: <https://minobrnauki.gov.ru/action/priority2030/>
2. Разумова А.Б., Рицкова Т.И., Синицын И.С. Цифровая трансформация высшего образования: новый взгляд на конфигурацию образовательного процесса и взаимодействия // Ярославский педагогический вестник. 2020. № 6 (117). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-vysshego-obrazovaniya-novyy-vzglyad-na-konfiguratsiyu-obrazovatel'nogo-protsessa-i-vzaimodeystviya>
3. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК) Шестое изд., М.: Изд-во «Олимп-Бизнес», 2019, 792 с.
4. Славнецкова Л.В., Сердюкова Л.О. Управление инновационными проектами / Проектный менеджмент: проблемы и перспективы развития: сборник научных трудов Международной научно-практической конференции. Саратов, 2020. С. 96-102.

-
5. Зябликова О. А., Танина М. А. Управление инновационными проектами на предприятии: ключевые понятия и особенности // Вестник ГВУ. 2021. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-innovatsionnymi-proektami-na-predpriyatii-klyuchevye-ponyatiya-i-osobennosti>
6. Кусмарцева Е.В. Значение проектно-ориентированного подхода для управления бизнесом в условиях новой реальности / Безопасность и качество товаров: материалы IV Международной научно-практической конференции; под редакцией С.А. Богатырева. 2020. С. 138-142.
7. Современные стратегии устойчивого развития государства и общества в контексте глобальных вызовов. Сборник трудов третьей международной научно-практической конференции "SOCIAL SCIENCE", под ред. Игнатовой Т.В. Ростов-на-Дону: ЮРИУ РАНХиГС, 2021 г. 727 с. URL: [https://uriu.ranepa.ru/files/doc/nauka/%D0%A1%D0%B1%D0%BE%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B9%20\(25.11\).pdf](https://uriu.ranepa.ru/files/doc/nauka/%D0%A1%D0%B1%D0%BE%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B9%20(25.11).pdf)
8. Rodionova I., Kolotyryn K., Labaznova E., Serdyukova L., Slavnetskova L. PROBLEMS AND STATUS OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF AGRICULTURE IN RUSSIA / В сборнике: IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. 12th International Scientific Conference on Agricultural Machinery Industry, INTERAGROMASH 2019, С. 012146.
9. Воробьева М.А., Ткаченко В.В., Ткаченко Н.А. Особенности использования и перспективы внедрения проектного управления в агропромышленном секторе // Научный журнал КубГАУ - Scientific Journal of KubSAU. 2017. № 126. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-ispolzovaniya-i-perspektivy-vnedreniya-proektnogo-upravleniya-v-agropromyshlennom-sektore>
10. Аньшин В. М., Глазовская Е.С. Проектный подход к реализации концепции устойчивого развития в компании: монография. М.: ИНФРА-М, 2020., 267 с. URL: <https://znanium.com/catalog/product/1117203>
11. Аникин Б. А., Аникин О.Б. Концепция создания продукции и достижений мирового уровня: монография. М.: ИНФРА-М, 2018. С.178. URL: <https://znanium.com/catalog/product/950859>
12. Трансформирующиеся университеты. Режим доступа: https://www.skolkovo.ru/public/media/documents/research/sedec/SKOLKOVO_SEDeC_T-universities_ru.pdf
13. Путивская Т.Б. Формирование информационной базы эколого-экономических показателей региональной агросистемы // Региональные агросистемы: экономика и социология. 2018. № 5. с.12.

REFERENCES

1. Programma «Prioritet-2030» [«Priority-2030»]. URL: <https://minobrnauki.gov.ru/action/priority2030/>
2. Razumova A.B., Rickova T.I., Sinicyn I.S. Cifrovaja transformacija vysshego obrazovaniya: novyy vzglyad na konfiguraciju obrazovatel'nogo processa i vzaimodeystviya [Digital transformation of higher education: a new look at the configuration of the educational process and interaction] // Jaroslavskij pedagogicheskij vestnik - Yaroslavl Pedagogical Bulletin. 2020. № 6 (117). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-vysshego-obrazovaniya-novyy-vzglyad-na-konfiguratsiyu-obrazovatel'nogo-protsesta-i-vzaimodeystviya>
3. Rukovodstvo k Svodu znaniy po upravleniju projektami (Rukovodstvo PMBOK) [Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)] Shestoe izd., М.: Izd-vo "Olimp-Biznes", ec», 2019, 792 p.
4. Slavneckova L.V., Serdjukova L.O. Upravlenie innovacionnymi projektami - Innovative project management/ Proektnyj menedzhment: problemy i perspektivy razvitiya: sbornik nauchnyh trudov Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii. Saratov, 2020. Pp. 96-102.
5. Zjablokova O. A., Tanina M. A. Upravlenie innovacionnymi projektami na predpriyatii: kljuchevye ponjatija i osobennosti [Management of innovative projects at the enterprise: key concepts and features] / Vestnik GUU. 2021. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-innovatsionnymi-proektami-na-predpriyatii-klyuchevye-ponyatiya-i-osobennosti>

6. Kusmarceva E.V. *Znachenie proektno-orientirovannogo podhoda dlja upravlenija biznesom v uslovijah novej real'nosti* [The importance of a project-oriented approach for business management in a new reality] / *Bezopasnost' i kachestvo tovarov: materialy IV Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoj konferencii*; pod redakciej S.A. Bogatyreva. 2020. Pp. 138-142.

7. *Sovremennye strategii ustojchivogo razvitija gosudarstva i obshchestva v kontekste global'nyh vyzovov* [Modern strategies of sustainable development of the state and society in the context of global challenges]. *Sbornik trudov tret'ej mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoj konferencii "SOCIAL SCIENCE"*, pod red. Ignatovoj T.V. Rostov-na-Donu: JuRIU RANHiGS, 2021 g. 727 p. URL: [https://uriu.ranepa.ru/files/doc/nauka/%D0%A1%D0%B1%D0%BE%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B9%20\(25.11\).pdf](https://uriu.ranepa.ru/files/doc/nauka/%D0%A1%D0%B1%D0%BE%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B9%20(25.11).pdf)

8. Rodionova I., Kolotyryn K., Labaznova E., Serdyukova L., Slavnetskova L. *PROBLEMS AND STATUS OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF AGRICULTURE IN RUSSIA* / В сборнике: IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. 12th International Scientific Conference on Agricultural Machinery Industry, INTERAGROMASH 2019, C. 012146.

9. Vorobeva M.A., Tkachenko V.V., Tkachenko N.A. *Osobennosti ispol'zovaniya i perspektivy vnedreniya proektnogo upravleniya v agropromyshlennom* [Features of the use and prospects for the implementation of project management in the agro-industrial sector] // *Nauchnyj zhurnal KubGAU - Scientific Journal of KubSAU*. 2017. № 126. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-ispolzovaniya-i-perspektivy-vnedreniya-proektnogo-upravleniya-v-agropromyshlennom-sektore>

10. An'shin V. M., Glazovskaja E.S. *Proektnyj podhod k realizacii koncepcii ustojchivogo razvitija v kompanii* [Project approach to the implementation of the concept of sustainable development in the company]: monografija. M.: INFRA-M, 2020., 267 p. URL: <https://znanium.com/catalog/product/1117203>

11. Anikin B. A., Anikin O.B. *Koncepcija sozdaniya produkcii i dostizhenij mirovogo urovnja* [The concept of creating world-class products and achievements]: monografija. M.: INFRA-M, 2018. P.178. URL: <https://znanium.com/catalog/product/950859>

12. *Transformirujushiesja universitety* [Transforming universities]. URL: https://www.skolkovo.ru/public/media/documents/research/sedec/SKOLKOVO_SEDeC_T-universities_ru.pdf

13. Putivskaja T.B. *Formirovanie informacionnoj bazy jekologo-jekonomicheskikh pokazatelej regional'noj agrosistemy* [Formation of the information base of ecological and economic indicators of the regional agricultural system] // *Regional'nye agrosistemy: jekonomika i sociologija - Regional agricultural systems: economics and sociology*. 2018. № 5. P.12.

Кусмарцева Елена Викторовна - кандидат технических наук, младший научный сотрудник лаборатории фундаментальных и прикладных исследований Саратовского государственного университета генетики, биотехнологии и инженерии имени Н.И. Вавилова, Россия, 410012, г. Саратов, Театральная пл., 1; E-mail: kusmelena@yandex.ru

Путивская Татьяна Борисовна - кандидат экономических наук, младший научный сотрудник лаборатории фундаментальных и прикладных исследований Саратовского государственного университета генетики, биотехнологии и инженерии имени Н.И. Вавилова, Россия, 410012, г. Саратов, Театральная пл., 1; E-mail: putivskaja@yandex.ru

Elena V. Kusmartseva - PhD (Technics), junior researcher Laboratories of Fundamental and Applied Sciences, State Vavilov Agrarian University, 1 Teatralnaya pl., Saratov, 410012, Russia; E-mail: kusmelena@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0001-5856-3568>

Tatiana B. Putivskaya - PhD (Economics), junior researcher Laboratories of Fundamental and Applied Sciences, State Vavilov Agrarian University, 1 Teatralnaya pl., Saratov, 410012, Russia; E-mail: putivskaja@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0003-4764-9918>

ИННОВАЦИОННЫЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ ФАКТОРОВ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ СЕЛЬСКОГО ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

INNOVATIVE APPROACH TO THE FORMATION OF FACTORS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF RURAL HEALTHCARE

Аннотация. В статье изложен инновационный подход к выявлению факторов, обеспечивающих устойчивое развитие организационной структуры сельского здравоохранения как подсистемы национального здравоохранения, имеющей собственный организационный статус. В применении к цели исследования конкретизированы отдельные постулаты теоретических положений, признанных научным сообществом исследователей проблем устойчивого развития сложных систем; разработана авторская методология исследования проблемы формирования факторов, обеспечивающих устойчивое развитие организационной структуры сельского здравоохранения. Выявлена группа факторов, стабилизирующих организационную структуру сельского здравоохранения России. Практическая значимость статьи отражена в программе последовательного формирования факторов устойчивого развития организационной структуры сельского здравоохранения, которая может использоваться в процессе управления сельским здравоохранением.

Abstract. The article presents an innovative approach to identifying factors that ensure the sustainable development of the organizational structure of rural healthcare as a subsystem of national healthcare, which has its own organizational status. In application to the purpose of the study, certain postulates of theoretical propositions of the problems of sustainable development of complex systems recognized by the scientific community of researchers are concretized; the author's methodology for studying the problem of the formation of factors ensuring the sustainable development of the organizational structure of rural health care is developed. A group of factors stabilizing the organizational structure of rural healthcare in Russia has been identified. The practical significance of the article is reflected in the program of consistent formation of factors of sustainable development of the organizational structure of rural health care, which can be used in the process of rural health care management.

Сельское здравоохранение, организационная структура, устойчивое развитие, факторы

Rural healthcare, organizational structure, sustainable development, factors

Введение

Социально-экономическая дестабилизация, наблюдаемая в глобальном масштабе, введение санкций против России и необходимость поиска путей отхода от реализации парадигмы либеральной глобализации к устойчивому социально-экономическому развитию АПК

России активизируют поиск направлений, обеспечивающих разрешение проблемы формирования и поддержки устойчивого развития сельского здравоохранения в условиях нестабильности. Устойчивое развитие сельского здравоохранения рассматривается как один из факторов личного благополучия

сельского населения и полноценного выполнения населением сельских территорий его экономической функции - обеспечения продовольственной безопасности России и устойчивого положения АПК России в экономической системе РФ. К основным объективным факторам, препятствующим устойчивому развитию АПК и сельских территорий России, отнесена сложность и специфичность проблем сельских территорий, обусловленная протяженностью сельской местности России, расположением сельских территорий в различных климатических зонах. Влияние объективных внешних факторов на функционирование сельского здравоохранения создает определенные трудности в процессе разработки теоретических, методологических и практических подходов к разрешению проблемы формирования их устойчивого развития, требуя разработки и применения нестандартных методов ее разрешения. Теоретическому и методологическому обоснованию формирования устойчивого развития организационной структуры сельского здравоохранения препятствует разнообразие, специфичность проблем, накопившихся в течение многих десятилетий в сельском здравоохранении обусловленных не только особенностями сельского расселения России, но и причинами организационного характера. Формирование устойчивого развития организационной структуры сельского здравоохранения нуждается в разработке и применении мер, усиливающих сбалансированность его организационной структуры и позволяющих адаптировать организационную структуру сельского здравоохранения к особенностям и структурной сложности сельского расселения России.

Анализ междисциплинарных подходов и публикаций, посвященных актуальным проблемам формирования факторов, обеспечивающих устойчивое развитие организационной структуры сельского здравоохранения, позволил конкретизировать отдельные теоретические положения, признанные международным научным сообществом, в применении к разрешению проблемы выявления группы факторов,

обеспечивающих устойчивое развитие организационной структуры сельского здравоохранения.

И. Пригожин, И. Стенгерс разработали новый междисциплинарный подход к неустойчивости сложных систем как стандартному этапу перехода к качественно новому, устойчивому состоянию и развитию; научно обосновали основные механизмы перехода систем к устойчивому развитию [1];

И. Ансофф доказал, что для повышения эффективности применения стратегического подхода к функционированию сложных систем необходимо применение количественных методов [2];

В. O'Sullivan, J. Leader et al. на материале исследований систем сельского здравоохранения США, Канады, Австралии выявили факторы, усиливающие неустойчивость систем сельского здравоохранения, нуждающиеся в минимизации, разработали некоторые организационные направления стабилизации системы сельского здравоохранения [3];

Г.Э. Улумбекова научно обосновала необходимость реформирования системы национального здравоохранения и доказала, что для его эффективного развития необходимо повышение объема финансирования [4];

А.В. Колесников обосновал в количественном выражении тесную прямо пропорциональную взаимосвязь между объемом финансирования национального здравоохранения и продолжительностью жизни населения; указал на некоторые положительные итоги реформирования сельского здравоохранения [5];

П.М. Козырева, А.И. Смирнов представили развернутую характеристику процессов усиливающих неустойчивость организационной структуры современного сельского здравоохранения и выявили некоторые направления ее стабилизации [6];

Н.И. Белова проанализировала основные проблемы, препятствующие устойчивому развитию сельского здравоохранения [7];

В.И. Перхов, О.В.Гриднев критически оценили последствия реформирования системы национального здравоохранения как фактор, дестабилизирующий систему

здравоохранения [8].

Основная проблема предпринятого исследования заключается в теоретико-методологической и практической разработке формирования устойчивого развития организационной структуры сельского здравоохранения, способной полноценно применять инновационные инструменты, способствующие повышению доступности и качества сельского здравоохранения (цифровизацию, искусственный интеллект, телемедицину) в специфических условиях сельской местности России.

Цель предпринятого исследования состоит в применении инновационного подхода к проблеме выявления группы факторов, обеспечивающих устойчивое развитие организационной структуры сельского здравоохранения как подсистемы национального здравоохранения, имеющей собственный организационный статус. Цель исследования включает ряд задач, в том числе:

- конкретизацию отдельных постулатов теоретических положений общепризнанных научным сообществом исследователей проблем устойчивого развития сложных систем для выявления факторов, обеспечивающих устойчивое развитие организационной структуры сельского здравоохранения России;
- разработку методологии эмпирического исследования путей и средств обеспечения устойчивого развития организационной структуры сельского здравоохранения;
- выявление группы факторов, обеспечивающих устойчивое развитие организационной структуры сельского здравоохранения как подсистемы национального здравоохранения, обладающей собственным организационным статусом.

Инновационность научного подхода, реализованного в статье, заключается в авторском обобщении и конкретизации теоретических положений авторов, исследующих проблемы перехода к устойчивому развитию сложных систем в применении к формированию факторов, обеспечивающих устойчивое развитие организационной структуры сельского здравоохранения России. В статье разработана и применена авторская методология,

предполагающая направленность научного поиска от изучения частных факторов дестабилизации организационной структуры сельского здравоохранения к выявлению и научному обоснованию существования глубинных негативных факторов, определяющих многолетнюю структурную неустойчивость сельского здравоохранения России. На основе конкретизации теоретических постулатов и применения в статье инновационной методологии автором статьи выявлена группа факторов, обеспечивающих устойчивость организационной структуры сельского здравоохранения. Впервые научно доказано, что необходимым условием организационной устойчивости и последующего устойчивого развития сельского здравоохранения является его функционирование в качестве подсистемы национального здравоохранения, обладающей собственным организационным статусом. В статье разработана и предложена программа последовательного формирования факторов, обеспечивающих устойчивость и последующее устойчивое развитие сельского здравоохранения России.

Теоретический анализ

На материале теоретического обоснования проблемы формирования факторов, обеспечивающих устойчивое развитие организационной структуры сельского здравоохранения, конкретизированы положения И. Пригожина и И. Стенгерс о закономерностях перехода сложных систем от состояния неустойчивости к устойчивости и последующему устойчивому развитию [1].

Научно обосновано состояние организационной структуры сельского здравоохранения России как точки бифуркации, от которой в случае продолжающегося воздействия негативных факторов организационная структура сельского здравоохранения продолжит мигрировать к разбалансированности, а при условии разработки и внедрения инновационной структуры, предложенной в статье, развернется в направлении формирования устойчивости и последующего устойчивого развития [1].

Конкретизирован постулат о необходимости

минимизации глубинных негативных факторов, дестабилизирующих структуру сложных систем; определены глубинные факторы дестабилизации организационной структуры сельского здравоохранения.

Научно доказана необходимость формирования организационной структуры сельского здравоохранения как подсистемы национального здравоохранения, имеющей самостоятельный статус и организационную структуру, соответствующую особенностям сельского расселения России и современной сложной структуре сельского расселения. Установлена последовательность формирования факторов, обеспечивающих устойчивое развитие организационной структуры современного сельского здравоохранения.

Развито положение стратегического подхода И. Ансофф о необходимости использования количественных показателей в процессе применения междисциплинарного стратегического подхода [2]. В статье конкретизирован постулат синергетического общенаучного подхода, из которого следует, что для формирования устойчивого развития организационной структуры современного сельского здравоохранения как подсистемы национального здравоохранения, имеющей собственный организационный статус, необходимо воздействие на его организационную структуру нескольких однонаправленных факторов, под воздействием которых она приобретет устойчивость, а ее развитие - устойчивый характер.

Эмпирический анализ

Методологической основой эмпирического анализа заявленной проблемы исследования послужил логический метод, позволивший определить цель и задачи исследования инновационного подхода к формированию группы факторов, обеспечивающих организационную устойчивость и последующее устойчивое развитие сельского здравоохранения. Был использован монографический метод, с помощью которого определены теоретические положения и в их составе выбраны положения, конкретизация

которых помогла сделать выводы о необходимости формирования группы однонаправленных факторов, обеспечивающих организационную устойчивость и последующее устойчивое развитие организационной структуры сельского здравоохранения в сельских территориях России. Для обоснования высказанных автором статьи идей использовались статистические методы исследования.

Предложена авторская методология эмпирического исследования заявленной темы, сущность которой состоит в направленности авторского научного поиска от достаточно изученных и критически оцененных научным сообществом относительно частных факторов дестабилизации организационной структуры сельского здравоохранения к выявлению и минимизации глубинных негативных факторов, определяющих его многолетнюю организационную структурную неустойчивость. Выработанный и примененный в статье инновационный методологический подход к исследованию предложенной в статье темы послужил основой для последующего выявления группы однонаправленных факторов, обеспечивающих организационную устойчивость и устойчивое развитие организационной структуры сельского здравоохранения.

К объективным факторам, препятствующим разработке научных основ стабилизации организационной структуры сельского здравоохранения, отнесены различия между сельскими системами расселения, расположенными в разных климатических зонах России, требующими формирования различающихся между собой организационных структур сельского здравоохранения. Следующий фактор представляет собой наличие сложной структуры сельского расселения внутри климатических зон, включающей крупные и мелкие единицы расселения, которым должна соответствовать более сложная, чем функционирующая в настоящее время организационная структура сельского здравоохранения.

Результаты

Необходимым этапом исследования заявленной темы исследования является формирование категориального аппарата. Под организационной устойчивостью сельского здравоохранения понимается наличие организационной структуры сельского здравоохранения со сбалансированными видами структурной организации медицинской помощи, позволяющими оказывать медицинскую помощь сельскому населению в сложившихся (неизменных) условиях. Устойчивое развитие организационной структуры сельского здравоохранения предполагает организацию сетей сельского здравоохранения, позволяющую сельскому здравоохранению оказывать доступную и качественную медицинскую помощь населению сельских территорий любого территориального ранга, адаптируя элементы собственной структуры к особенностям, структурной сложности, неоднозначной динамике современного сельского расселения с учетом социально-экономической неоднородности сельских территорий России. Организационная неустойчивость структуры сельского здравоохранения представляет собой ее искажение, структурную неравновесность организационной структуры сельского здравоохранения, проявляющуюся в отсутствии ее значимых звеньев.

Требование реформирования системы национального здравоохранения и его сельской подсистемы для повышения качества и доступности медицинской помощи населению содержится во многих отечественных и зарубежных публикациях [3,4]. Отечественными авторами выявлены относительно частные причины разбалансированности организационной структуры сельского здравоохранения и разработаны некоторые направления ее стабилизации. К их числу относится повышение объема финансирования сельского здравоохранения, улучшение условий труда и жизни сельских медработников, повышение материально-технического уровня обеспечения организаций сельского здравоохранения, восстановление доступности медицинской помощи населению мелких сельских

населенных пунктов, удаленных от центров сельского расселения, не имеющих дорог с твердым покрытием [3,4,5,6].

В процессе выявления факторов, обеспечивающих устойчивое развитие организационной структуры сельского здравоохранения, необходимо произвести критическую оценку результатов реформирования сельского здравоохранения, проведенного в виде модернизации и оптимизации сельского здравоохранения в рамках национальной системы здравоохранения России. Большинство отечественных авторов, занимающихся проблемами повышения доступности и качества сельского здравоохранения, оценивают результаты реформ негативно, справедливо считая, что тотальное сокращение медицинских организаций первичного звена системы сельского здравоохранения или их присоединение к крупным объектам сельского здравоохранения лишило часть сельского населения медицинской помощи. Разбалансированная организационная структура сельского здравоохранения стала более уязвимой [4,7,8]. Сокращение организаций сельского здравоохранения в мелких населенных пунктах полностью лишило население 80000 сельских населенных пунктов РФ территориально доступной медицинской помощи [6]. Не отрицая справедливости подобной оценки реформирования сельского здравоохранения, нужно при этом признать, что проведенная модернизация и оптимизация имела для него некоторое положительное значение. Необходимо учитывать, что реформирование здравоохранения в различных субъектах РФ проходило неравномерно. Та же неравномерность отмечалась при проведении реформы здравоохранения в сельских территориях субъектов РФ [8]. В большей степени в сельской местности пострадали организации первичного звена сельского здравоохранения. Крупные формы медицинских учреждений в сельских административных центрах были технически укреплены. Численность центральных районных больниц сократилась незначительно. В 2005 г численность центральных районных

больниц составляла 688 ед., в 2016 году она сократилась до 573 единиц. Численность районных больниц в селе увеличилась. Если в 2006 г. была равна 119 ед., то к 2016 году она увеличилась до 183 единиц [5]. Кроме этого, в публикациях отечественных авторов содержится информация об успешном внедрении в территориальные системы сельского здравоохранения инновационных форм медицинской помощи, главным образом - в виде укрепления системы медицинского обслуживания населения мелких населенных пунктов [6]. Несомненно, организационная структура сельского здравоохранения в результате проведения реформ была искажена и во многих сельских территориях потеряла устойчивость. Однако оценка результатов модернизации и оптимизации сельского здравоохранения как исключительно негативных представляется не совсем объективной. Информация о последствиях проведенных реформ, содержащаяся в публикациях отечественных авторов, позволяет оценить состояние организационной структуры сельского здравоохранения как точку бифуркации, от которой при воздействии неизменных дестабилизирующих факторов процессы рассогласования, искажения организационной структуры сельского здравоохранения будут усиливаться. При целенаправленном формировании группы организационных факторов, обеспечивающих сбалансированность, уравновешенность организационной структуры сельского здравоохранения, ее соответствие особенностям и современной структуре сельского расселения может быть достигнута ее устойчивость и последующее устойчивое развитие.

К глубинным факторам, содействующим разбалансированности организационной структуры сельского здравоохранения автор относит отсутствие самостоятельного организационного статуса сельского здравоохранения при его функционировании в рамках национальной системы здравоохранения. Прямым следствием этого стало несоответствие его единообразной организационной структуры климатическим

различиям систем сельского расселения, их более сложной и менее компактной, чем в городе, системе расселения, что в свою очередь, повысило уязвимость и разбалансированность организационной структуры сельского здравоохранения. Воздействие выявленных глубинных факторов дестабилизации организационной структуры сельского здравоохранения реализовано в виде необоснованного сокращения объектов первичного звена сельского здравоохранения, следствием которой стала территориальная недоступность медицинской помощи для существенной доли сельского населения [9,10].

Выявлена группа факторов, обеспечивающих собственный самостоятельный статус сельского здравоохранения в рамках национальной системы здравоохранения, стабилизирующих его организационную структуру.

1. Для формирования устойчивого развития организационной структуры сельского здравоохранения, соответствующей особенностям сельского расселения (протяженности, территориальной разреженности, недостаточно развитой дорожной сети с твердым покрытием) и структурной сложности современного сельского расселения, включающего крупные (свыше 5000 чел) и мелкие (10-12 чел) единицы, рекомендуется разработка разных схем структурной организации сельского здравоохранения. Различия схематические различия должны соответствовать системам сельского расселения в климатических зонах России. Приоритетным направлением разработки схем объектов сельского здравоохранения в условиях сельского расселения является разработка и внедрение схем организаций первичного звена сельского здравоохранения для относительно мелких территориальных структур сельского расселения: сельских административных районов, сельских поселений, сельских населенных пунктов. Структурная сложность сетей сельского расселения, существенные различия сельских территорий по показателям плотности, удаленности от центров расселения, наличию или отсутствию дорог с твердым покрытием, демографической ситуации и

другим показателям, влечет за собой необходимость включения в организационную структуру сельского здравоохранения более разнообразных видов организаций сельского здравоохранения по сравнению с существующими видами.

2. Для формирования устойчивого развития организационной структуры сельского здравоохранения на государственном и региональном уровне необходима разработка и юридическое закрепление нормативно-правовой базы, включающей нормативы технического состояния строений, в которых расположены объекты сельского здравоохранения, нормативы их материального и кадрового обеспечения. Нормативная база должна быть разработана в количественном выражении и носить не рекомендательный, а обязательный для исполнения характер.

3. Следующим фактором, способным во взаимодействии с остальными указанными факторами, обеспечить устойчивое развитие организационной структуры сельского здравоохранения, является разработка и применение законодательной базы сельского здравоохранения как подраздела существующего закона, включающая запрет на сокращение или перенос любого объекта сельского здравоохранения в том случае, если его услуги становятся недоступными для населения. В данном случае рекомендуется последующее замещение ставшего территориально недоступным для населения объекта здравоохранения другим видом медицинского учреждения, соответствующим типу муниципального поселения или населенного пункта. В законодательную базу необходимо включить статью о наложении санкций на виновных за необоснованное сокращение финансирования строительства и функционирования объектов сельского здравоохранения, включенных в структурные схемы сетей здравоохранения, соответствующих данному типу муниципального поселения и населенного пункта. На лиц, ответственных за формирование материально-технической базы организаций сельского здравоохранения, не соответствующей нормативам, или невыполнение законодательно закрепленных

обязательств перед кадровым составом должны налагаться административные или иные виды ответственности.

4. Фактором, обеспечивающим устойчивое развитие организационной структуры сельского здравоохранения, является формирование системы финансирования сельского здравоохранения на основе разработки научно обоснованных расчетов финансирования объектов сельского здравоохранения в соответствии с нормативно-правовой базой. Нормативно-правовая база должна быть закреплена законодательно, обеспечивая каждый вид организаций сельского здравоохранения в количественном выражении, обеспечивая их материально-техническое и кадровое устойчивое развитие из источников, определенных законом. В механизме финансирования предлагается использование инструментов, позволяющих менять объем долей источников финансирования в соответствии с изменением статуса регионального и муниципального бюджета.

5. Для планирования, регулирования процессов, обеспечивающих устойчивое развитие сельского здравоохранения, надзора за выполнением правил, обеспечивающих устойчивое развитие организационной структуры организаций здравоохранения в сельских территориях, более сложных, чем имеющаяся структура, рекомендуется формирование собственных органов управления сельским здравоохранением. Они могут функционировать на территориальных уровнях сельской местности в виде централизованной системы управления с четкой разработкой прав и обязанностей персонала, предусматривающей ответственность за нанесение ущерба организационной структуре сельского здравоохранения, содействие ее разбалансированности, следствием которой может стать недоступность медицинской помощи для части сельского населения. Эти органы могут функционировать в рамках системы управления национальным здравоохранением.

Заключение

В результате предпринятого в статье исследования реализован инновационный подход к выявлению факторов, обеспечивающих устойчивое развитие организационной структуры сельского здравоохранения как подсистемы национального здравоохранения, имеющей самостоятельный организационный статус. Реализованы основные задачи предпринятого исследования, в том числе:

- в применении к задаче формирования устойчивого развития организационной структуры сельского здравоохранения конкретизированы отдельные постулаты теоретических положений общепризнанных научным сообществом исследователей проблем устойчивого развития сложных систем;

- разработана и применена инновационная методология эмпирического исследования, обеспечивающая выявление группы факторов стабилизирующих организационную структуру сельского здравоохранения;

- выявлена группа факторов, формирующих устойчивое развитие организационной структуры сельского здравоохранения как подсистемы национального здравоохранения, обладающей самостоятельным организационным статусом.

Переходный период возвращения сельского здравоохранения к оказанию плановой медицинской помощи после преодоления пика коронавирусной инфекции может быть использован для разработки и юридического закрепления организационного статуса системы сельского здравоохранения, обеспечивающего устойчивое развитие организационной структуры сельского здравоохранения. В переходный период может быть сформирована законодательная и подзаконная база; рассчитаны объемы, разработаны и законодательно закреплены модели финансирования, обеспечивающие ее формирование и поддержку; предложены схемы соответствия медицинских учреждений типам сельских муниципальных поселений; сформирована информационная база, установлены каналы прямой и обратной связи между медицинскими работниками и

медицинским персоналом с пациентами.

Предлагается авторская программа последовательного формирования факторов, обеспечивающих устойчивое развитие организационной структуры сельского здравоохранения. Программа может использоваться в процессе управления сельским здравоохранением. Она включает:

- приостановление сокращения организаций первичного звена сельского здравоохранения в рамках оптимизации;

- выявление сельских муниципальных поселений и населенных пунктов, населению которых недоступна амбулаторная медицинская помощь;

- учет действующих форм организаций здравоохранения первичного звена сельских территорий России; их сравнение со статистически учтенными формами первичного звена сельского здравоохранения; сравнение статистической структуры форм первичного звена с функционирующими на практике (по статьям) формами медицинских учреждений;

- стандартизацию видов организационных структур первичного звена сельского здравоохранения, включающих более разнообразные виды организаций первичного звена сельского здравоохранения, соответствующие типам сельского расселения России;

- выявление типов сельских административных районов, муниципальных поселений, сельских населенных пунктов, различающихся по численности населения (людности), расстоянию от центров расселения, наличию дорог с твердым покрытием, демографической ситуации, структуре заболеваемости, статусу муниципальных бюджетов (профицитный, дефицитный);

- формирование сетей размещения первичного звена организаций здравоохранения, соответствующих типам сельского расселения внутри сельских территорий на уровне сельских административных районов, муниципальных поселений и населенных пунктов;

- разработку нормативно-правовой базы сельского здравоохранения;

- разработку моделей финансирования

сельского здравоохранения;

- формирование органов управления сельским здравоохранением в рамках системы национального здравоохранения РФ;

- проведение профессионального аудита каждого из пунктов стратегии формирования устойчивого развития сельского здравоохранения;

- разработку программ внедрения инновационных технологий с учетом специфики организационной структуры сетей сельского здравоохранения;

- разработку методов организации обратной связи с администрацией сельских территорий

и медицинскими кадрами для формирования необходимой информационной базы;

Продолжение темы исследования намечено в направлении научного обоснования возможностей эффективного применения инновационных технологий (цифровизации, программно-целевого управления, искусственного интеллекта, дистанционных технологий) на основе формирования устойчивого развития организационной структуры сельского здравоохранения.

Все указанные в библиографии источники использованы при разработке темы исследования.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Пригожин И., Стенгерс И. Порядок из хаоса. М. 1986. С. 5-429.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. М. 1989. С. 2-303.
3. O Sullivan B., Leader J., Couch D., Purnell J. Rural Pandemic Preparedness: The Risk, Resilience and Response Required of Primary Healthcare//Risk Management and Healthcare Policy. Volume 13. P. 1187-1194. Published online 2020 Aug 17. DOI: 10.2147/RMHP.S265610 <https://www.dovepress.com/rural-pandemic-preparedness-the-risk-resilience-and-response-required-peer-reviewed-fulltext-article-RMHP> (Accessed 10.05.22).
4. Улумбекова Г. Э. Предложения по реформе здравоохранения РФ после завершения пика пандемии COVID-19 // Журнал для непрерывного медицинского образования ОРГЗДРАВ: новости, мнения, обучение. Вестник ВШОУЗ. 2020. Том 6. № 2.
5. Колесников А.В. Здравоохранение в сельской местности//Вестник сельского развития и социальной политики. 2019. №3 (23). С. 30-37.
6. Козырева П.Н., Смирнов А.И. Проблемы медицинского обслуживания в сельской местности // Гуманитарий Юга России. 2018. Том 7, №4. С. 33-49.
7. Белова Н.И. Сельское здравоохранение: состояние, тенденции // Социологические исследования. 2017. №3. С. 98-105.
8. Перхов В.И., Гриднев О.В. Уроки пандемии COVID-19 для политики в сфере общественного здравоохранения // Современные проблемы здравоохранения и медицинской статистики. 2020. №2. С. 206-221.
9. Рубцова В.Н. Основы теоретического обоснования размещения сетей сельского здравоохранения с учетом особенностей, структуры и динамики сельского расселения России. Региональные агросистемы: экономика и социология: ежегодник // Отв. редактор А. А. Анфиногентов. Саратов. ИАГП РАН. 2020. № 3 URL: <http://iagpran.ru/journal.php?tid=864> (Дата обращения: 10.05.22).
10. Рубцова В.Н. Сопоставление структур первичного звена сельского здравоохранения с особенностями сельского расселения // Научное обозрение: теория и практика. 2020. Т. 10. Вып. 4. С. 712-724. DOI: 10.35679/2226-0226-2020-10-4-712-724.

REFERENCES

1. Prigozhin I., Stengers I. Porjadok iz haosa [Order out of Chaos]. M. 1986. P. 5-429.
2. Ansoff I. Strategicheskoe upravlenie [Strategic management]. M. 1989. C. 2-303.
3. O Sullivan B., Leader J., Couch D., Purnell J. Rural Pandemic Preparedness: The Risk, Resilience and Response Required of Primary Healthcare//Risk Management and Healthcare Policy. Volume 13. P. 1187-1194. Published online 2020 Aug 17. DOI: 10.2147/RMHP.S265610 <https://www.dovepress.com/>

rural-pandemic-preparedness-the-risk-resilience-and-response-required--peer-reviewed-fulltext-article-RMHP (Accessed 10.05.22).

4. Ulumbekova G. Je. Predlozhenija po reforme zdravooohranenija RF posle zavershenija pika pandemii COVID-19 [Proposals for healthcare reform of the Russian Federation after the end of the peak of the pandemic COVID-19] // Zhurnal dlja nepreryvnogo medicinskogo obrazovanija ORGZDRAV: novosti, mnenija, obuchenie. Vestnik VShOUZ - Journal for continuing medical education GORZDRAV: news, opinions, training. Herald of the VOSE. 2020. T. 6. № 2.

5. Kolesnikov A.V. Zdravooohranenie v sel'skoj mestnosti [Health care in rural areas] // Vestnik sel'skogo razvitija i social'noj politiki - Bulletin of Rural Development and Social Policy. 2019. №3 (23). P. 30-37.

6. Kozyreva P.N., Smirnov A.I. Problemy medicinskogo obsluzhivaniya v sel'skoj mestnosti [Problems of medical care in rural areas] // Gumanitarnij Juga Rossii - Humanities of the South of Russia. 2018. T. 7. №4. P. 33-49.

7. Belova N.I. Sel'skoe zdravooohranenie: sostojanie, tendencii [Rural healthcare: state, trends] // Sociologicheskie issledovanija - Sociological research. 2017. № 3. P. 98-105.

8. Perhov V.I., Gridnev O.V. Uroki pandemii COVID-19 dlja politiki v sfere obshhestvennogo zdravooohranenija [Lessons from the COVID-19 pandemic for public health policy] // Sovremennye problemy zdravooohranenija i medicinskoj statistiki - Modern problems of healthcare and medical statistics. 2020. №2. P. 206-221.

9. Rubcova V.N. Osnovy teoreticheskogo obosnovanija razmeshhenija setej sel'skogo zdravooohranenija s uchetom osobennostej, struktury i dinamiki sel'skogo rasselenija Rossii [Fundamentals of the theoretical justification of the placement of rural healthcare networks, taking into account the peculiarities, structure and dynamics of rural settlement in Russia] // Regional'nye agrosistemy: jekonomika i sociologija [Regional agricultural systems: economics and sociology]: ezhegodnik // Otv. redaktor A. A. Anfinogentova. Saratov. IAgPRAN. 2020. № 3 URL: <http://iagpran.ru/journal.php?tid=864> (Дата обращения: 10.05.22)

10. Rubcova V.N. Sopostavlenie struktur pervichnogo zvena sel'skogo zdravooohranenija s osobennostjami sel'skogo rasselenija [Comparison of the structures of the primary level of rural health care with the peculiarities of rural settlement] // Nauchnoe obozrenie: teorija i praktika - Scientific review: theory and practice. 2020. T. 10. V. 4. P. 712-724. DOI: 10.35679/2226-0226-2020-10-4-712-724.

Рубцова Вера Николаевна - доктор экономических наук, ведущий научный сотрудник лаборатории стратегии развития институциональной среды агропромышленного комплекса ФИЦ СНЦ РАН Институт аграрных проблем; 410012, г. Саратов, ул. Московская, 94; e-mail: iagpran@mail.ru

Vera N. Rubtsova - Dr. Sc.(Economics), leading researcher of the Laboratory of the strategy for the development of the institutional environment of the agro-industrial complex of FRC SSC Institute of Agrarian Problems; 94, Moskovskaja st., Saratov, 410012, Russia; e-mail: iagpran@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-9295-8862>

Статья поступила в редакцию 15.05.2022 г., принята к опубликованию 25.09.2022 г

**ИННОВАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ
ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ ПАО "СЕВЕРСТАЛЬ")**

**INNOVATIONS IN PROCUREMENT MANAGEMENT OF THE PRODUCTION PLANT
(EXAMPLE OF SEVERSTAL PJSC)**

Аннотация. Актуальность изучаемых проблем обусловлена тем, что для обеспечения долгосрочной доступности необходимых ресурсов по конкурентоспособным ценам компаниям требуется хорошо разработанная система закупок. В рамках настоящего исследования вначале выявлены особенности закупочной деятельности промышленного предприятия. Затем на примере вертикально интегрированной металлургической и горнодобывающей компании ПАО «Северсталь» изучена система управления логистикой снабжения и выполнен анализ эффективности закупочной деятельности компании. Это позволило выявить и сформулировать ключевые проблемы в управлении изучаемым бизнес - процессом, основная масса которых оказалась в плоскости несовершенства применяемых цифровых технологий. Поэтому для совершенствования управления закупочной деятельностью было предложено внедрить в дополнение к используемому программному обеспечению современное инновационное облачное решение, которое позволит поставщикам и покупателям взаимодействовать на единой платформе. Результаты исследования могут быть использованы в дальнейшем совершенствовании логистики снабжения не только в ПАО «Северсталь», но и других промышленных компаниях для повышения экономической эффективности их закупочной деятельности.

Управление закупочной деятельностью, логистика снабжения, материально-техническое обеспечение, инновации, цифровые технологии

Abstract. The relevance of the problems studied is due to the fact that in order to ensure the long-term availability of the necessary resources at competitive prices, companies need a well-developed procurement system. Within the framework of this study, the features of the procurement activities of an industrial enterprise were first identified. Then, using the example of the vertically integrated metallurgical and mining company, Severstal PJSC studied the supply logistics management system and analyzed the effectiveness of the company's procurement activities. This made it possible to identify and formulate key problems in the management of the studied business process, the bulk of which was in the plane of imperfection of the digital technologies used. Therefore, to improve procurement management, it was proposed to implement, in addition to the software used, a modern innovative cloud solution that will allow suppliers and buyers to interact on a single platform. The results of the study can be used to further improve supply logistics not only at Severstal PJSC, but also at other industrial companies to improve the economic efficiency of their procurement activities.

Procurement management; logistics of supply; logistics; innovation; digital technologies

Введение

Одним из главных направлений логистической деятельности компании является управление функцией закупок. Актуальность совершенствования закупочной деятельности связана не только со стремлением к снижению затрат на стадии производства, но и с повышением удовлетворенности клиентов, как одного из конкурентных преимуществ. Современный глобальный рынок поставщиков и потребителей постоянно создает новые проблемы, риски и возможности, что делает управление закупками ключевым элементом успешного функционирования предприятия. Объектом исследования является управление закупками промышленного предприятия. Целью исследования является совершенствование управления закупочной деятельностью крупной производственной компании на примере ПАО "Северсталь". Данная цель декомпозирована на задачи: раскрытие специфики закупочной деятельности промышленного предприятия, анализ эффективности и выявление основных проблем в управлении снабжением, разработка путей обнаруженных проблем. В исследовании при изучении закупочной деятельности компании применялись методы анализа, синтеза и обобщения. Для характеристики возможных путей совершенствования закупочной деятельности был применен метод прогнозирования, то есть предопределения будущих значений на основе полученных в ходе исследования данных. Для выявления и оценки зоны неэффективности в процессе закупок был применен метод диагностики. Результаты исследования могут применяться в совершенствовании управления закупочной деятельностью на промышленных предприятиях нашей страны.

Теоретический анализ: особенности логистики закупок промышленного предприятия

На промышленных предприятиях доля затрат на закупаемое сырье и полуфабрикаты, их складирование и транспортировку составляет среднем 50% себестоимости готовой продукции [1]. В целом, закупки являются основой для создания добавленной стоимости

внутри предприятия, поскольку материалы должны быть приобретены и доставлены до того, как начинается производственный процесс. Влияние закупок резко возросло в последние годы по мере роста стоимости приобретаемых ресурсов, а также в условиях кризисных социально-экономических явлений, влияющих на волатильность товарных и ресурсных рынков [2]. Закупки напрямую влияют на затраты и качество продукции, одновременно влияя на способность фирмы конкурировать за гибкость поставок и инновации. Поэтому на первый план выходит задача комплексного стратегического управления бизнес-процессами закупочной деятельности [3].

Одним из основных расходов предприятия являются сырье, материалы для производства и полуфабрикаты в процессе производства. Стоимость запасов может превышать 25% от оборота в год [4]. В этой ситуации перед промышленными предприятиями стоит очень важная задача выстроить новые отношения с поставщиками, основанные на более современных и совершенных методах организации бизнеса и способных эффективно работать на промышленных рынках в условиях меняющихся экономических условий. Такие методы должны быть направлены в первую очередь на организацию непрерывного и эффективного снабжения предприятий всем необходимым для производства [5]. В настоящее время активно разрабатываются новые логистические системы, применяемые для планирования потребности в ресурсах. Наиболее известные и успешные система: MRP, KANBAN, JIT, CIM, ERP и др. [6, 7].

Особое внимание должно уделяться оценке эффективности закупочной деятельности. Проблема, связанная с отсутствием в России единой методики оценки эффективности закупок, приводит к ошибочным выводам относительно неэффективности отдельных процедур процесса [8]. Несмотря на то, что предприятия, входящие в одну отрасль, однородны по производимой продукции, составу используемого сырья, тем не менее, сложность в оценке закупочных процедур связана с необходимостью решения специфических задач на конкретном

предприятия [9]. В дополнение к поиску и покупке этих предметов, закупочная деятельность связана с хранением, управлением и доставкой продуктов на склад и со склада. По сути, это совершенно отдельная часть цепочки поставок, которая связана исключительно с поиском, покупкой, доставкой и хранением всех компонентов, необходимых предприятию для производства своей продукции.

Принимая во внимание вышеизложенное, проблемы управления закупочной деятельностью предприятий должны решаться в первоочередном порядке.

Эмпирический анализ: анализ управления закупками вертикально интегрированной металлургической и горнодобывающей компании ПАО "Северсталь"

ПАО "Северсталь" является крупной металлургической и добывающей компанией, имеет два производственных дивизиона: "Северсталь Ресурс" и "Северсталь Российская Сталь". В дивизион "Северсталь Российская Сталь" входят такие предприятия как: "Череповецкий металлургический комбинат", ООО "Северсталь-метиз", ЗАО "Ижовский трубный завод". В состав дивизиона "Северсталь Ресурс" входят два горнодобывающих комбината "Карельский окатыш" и "Олкон", угледобывающая компания "Воркутауголь" [10].

Из-за наличия вертикальной интеграции (направление сырьевое и продуктивное) выручка не имеет такой же высокой волатильности как конъюнктура рынка. Значительная рентабельность активов (46% в 2021 г.) и собственного капитала (96% в 2021 г.) обеспечена во многом реализации продукции с высокой добавленной стоимостью. Наблюдается высокий уровень отдачи от пятилетней стратегии, принятой в 2018 г., в результате которой за счет роста объемов, повышения эффективности, выпуска новых видов продукции удалось заработать для инвесторов дополнительно 2 млрд. долл. на показателе EBITDA [10]. Кроме того, компания имеет самый низкий среди металлургических производителей показатель мультипликатора "чистый долг/EBITDA", что может свидетельствовать о высокой финансовой

устойчивости.

Управление закупками ПАО "Северсталь" разделено на три больших блока: методологический, категорийный и операционный [11].

Методологический блок включает в себя планирование и отчетность, и проектный офис, который занимается развитием компетенций и сопровождает проработку категорийных стратегий, следит за соблюдением общей методологии и сбором обратной связи с поставщиками. Данный блок полностью централизован.

Категорийный блок - это управление категориями, стратегическими проектами и проработка категорийных стратегий. Также блок централизован. В настоящее время разработаны категорийные стратегии по 47 категориям материалов и ТМЦ, которые закупаются. Данные категории составляют примерно 75 процентов общего объема закупок [11].

Операционный блок - это подразделение, которое занимается исполнением этих категорийных стратегий, выполняет тендерные процедуры. Операционный блок включает операционные закупки и бэк-офис закупок. Частично централизовано, но при этом работает по общей методологии. Управление данным блоком происходит из центра. Бэк-офис связан с документооборотом, размещением заказов, обработкой заявок, взаиморасчетами и первичной документацией.

Дирекция по закупкам достаточно крупная, насчитывает более 600 сотрудников. Центр единого сервиса, которой находится в городе Ярославле, занимается непосредственно вопросами общения и взаимодействия с поставщиками [11]. Закупочный процесс состоит из шести шагов: 1) формирование потребности в SAP; 2) создание и обработка заявки на закупку; 3) выбор поставщика и создание договора; 4) формирование заказа на поставку; 5) авторизация платежей; 6) приход/выдача/списание [11].

Система управления поставщиками включает в себя оценку операционных показателей, экспертную оценку, сегментацию поставщика на основе полученных оценок, использование сегментации в конкурсах и тендерах, в

управлении взаимоотношениями с поставщиками, в том числе с точки зрения рисков взаимодействия.

Закупки ПАО "Северсталь" разделены на 3 группы: группа по закупкам материалов; группа по закупкам оборудования; группа по закупкам

услуг. Годовой объем закупок ПАО "Северсталь" в 2021 году составил более 9 млрд. долларов (Таблица 1). 61% этой суммы приходится на ТМЦ, оборудование и услуги и 39% - на закупку сырья, лома, энергоресурсов [10].

Таблица 1

Динамика закупок ПАО "Северсталь", в млн. руб. (Источник: составлено авторами на основе [10])

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Прирост 2021/2020	Прирост 2021/2019
Закупки, в т.ч. от :	8 461	7 376	9 181	24%	9%
Ассоциированных предприятий	4 059	4 275	4 501	5%	11%
Совместных предприятий	376	284	413	45%	10%
Прочих связанных сторон	4 026	2 817	4 267	51%	6%

Весь объем закупок, а это в общей сложности более 100 категорий, предназначен для бесперебойной работы как стального, так и ресурсного сегментов. В среднем в году покупается 79 тыс. номенклатур. Более 4,6 тыс. поставщиков и 55 тыс. заказов на поставку. В структуре закупок большая доля приходится на закупки огнеупоров и энергоресурсов (44%) и закупки ферросплавов (34%). Компания работает с более 900 поставщиками и имеет более 24 тыс. спецификаций [10].

Объем закупок ПАО "Северсталь" у поставщиков, где расположены ключевые предприятия группы, в 2020 году превысил 49,7 млрд. рублей. Доля местных закупок в общем объеме закупок выросла до 22,7% [10]. Данный показатель имел положительную динамику в период 2018-2020 года (Рис. 1).

Ключевые показатели эффективности закупок являются важными инструментами управления закупками [8]. В ПАО "Северсталь" используются показатели, представленные в таблице 2.

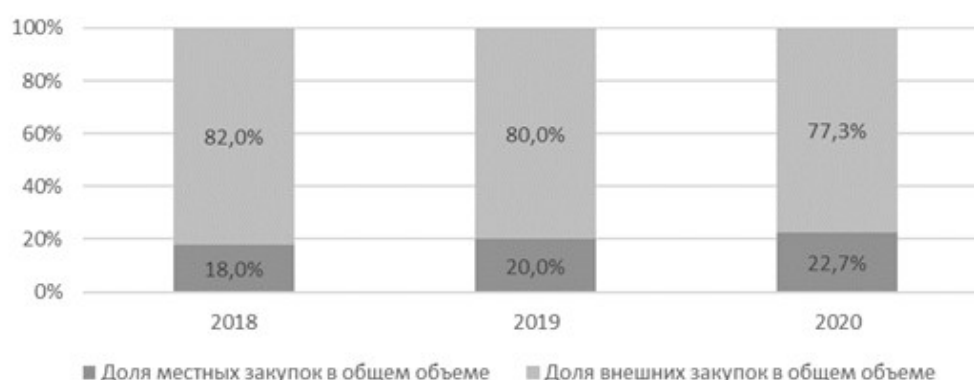


Рис. 1. Доля закупок у местных поставщиков ПАО "Северсталь"
Источник: составлено авторами на основе [10]

За 6 месяцев 2021 года была достигнута и перевыполнена цель по эффектам. При цели 95 млн. долл., ПАО "Северсталь" смогло

сэкономить 118 млн. долл. Удалось выполнить цель по коэффициенту выполнения в срок (OTIF), который достиг 92% [10]. По

Таблица 2

Целевые показатели функции "Закупки" в 2021 г. (Источник: составлено авторами на основе [10])

Показатель	Ед. изм.	Цель 2021 г.	Факт за 6 месяцев 2021 г.
Эффекты в закупках (без учёта сырья, лома и сопутств. продукции)	Млн долл.	95	118
Оценка внутренними заказчиками (раз в полгода)	Баллы	3,6	3,5
ОТIF (коэффициент выполнения в срок)	%	90	92
Отсрочка платежа	Дни	44	43
Своевременность возмещения НДС по авансам выданным	%	97	98
Резерв по сомнительным долгам	Млн руб.	88	148
95% претензий по качеству не превышают предельный срок обработки (64 дня)	%	95	74

показателю "оценка внутренними заказчиками" годовой целевой показатель в 3,6 баллов не был выполнен. Несвоевременно были обработаны претензии по качеству. Своевременность возмещения НДС по авансам выданным составила 98%. За счет роста просроченных авансов резерв по сомнительным долгам за 6 мес. 2021 года составил 148% при годовом целевом значении 88%. Таким образом, закупочная деятельность общества отличается высокой эффективностью. Незначительное несоответствие ряда фактических значений показателей плановым

может быть отчасти объяснено неустойчивой экономической конъюнктурой [12].

С целью налаживания обратной связи от контрагентов по оценке работы с ПАО "Северсталь", компания проводит анкетирование поставщиков два раза в год [11]. Адресная рассылка опросов - 1000 контрагентов, 3 вопроса (качество, быстрота, клиентоориентированность). Максимальная оценка 4,0. Удовлетворенность поставщиков сотрудничеством с ПАО "Северсталь" и количество откликов снизились по сравнению с прошлыми периодами. (Рис. 2).

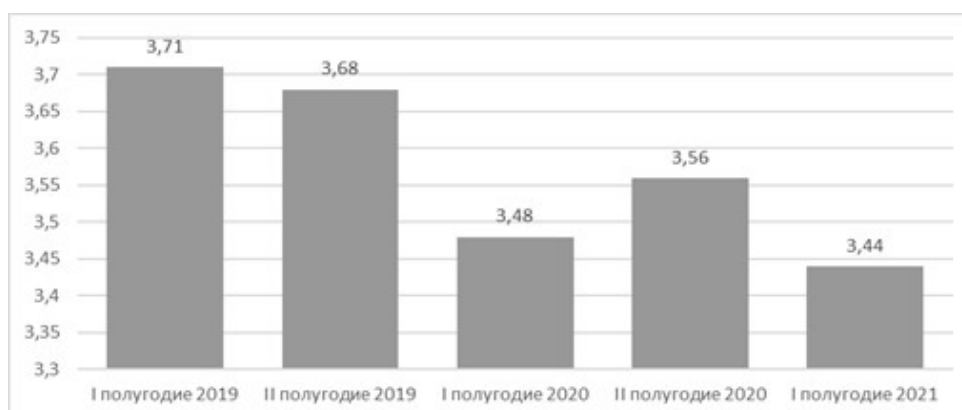


Рис. 2. Удовлетворенность поставщиков сотрудничеством с ПАО "Северсталь" в баллах

Источник: составлено авторами на основе [10]

Закупочные процедуры группы компаний "Северсталь" проводятся в электронном виде в автоматизированной системе управления взаимоотношениями с поставщиками SAP SRM (Supplier Relationship Management). Система предназначена для проведения процедур оценки и выбора поставщиков, для безбумажного обмена документами и уведомлениями между компанией и поставщиками. В 2021 году была внедрена платформа нового поколения SAP S/4HANA. Это цифровое ядро, к которому подключены 26 предприятий ПАО "Северсталь" в 35 географических локациях и в котором учитываются производственные операции, ресурсы, финансовые результаты и активы компании [11]. Благодаря SAP S/4HANA в качестве цифровой основы ПАО "Северсталь" управляет огромными объемами данных для работы в режиме реального времени. SAP S/4HANA охватывает операционные процессы закупок, включая подачу заявок на закупку и обработку заказов, обработку счетов-фактур, подтверждение заказов и оперативное управление контрактами, поддерживаемое встроенной аналитикой в режиме реального времени по категориям расходов. Позволяет в реальном времени анализировать и оптимизировать процесс закупок и управления поставщиками.

Результаты исследований: проблемы закупочной деятельности ПАО "Северсталь" и пути их решения

В ходе исследования были выявлены следующие проблемы в закупочной деятельности ПАО "Северсталь":

наблюдается высокая транзакционная нагрузка;

подготовка закупочных документов и обмен ими происходит либо вне системы (по почте), либо параллельно в нескольких системах. То есть документооборот не централизован;

длительное формирование договора. В документы постоянно вносятся правки. Многоэтапный процесс согласования;

возможности электронного сотрудничества с контрагентами используется не в полной мере, поскольку отсутствует единая

площадка для обмена данными с контрагентами;

при оценке эффективности закупочной деятельности и поставщиков существует проблема отсутствия собственной методики оценки и не полностью автоматизированного процесса проведения оценки;

процессы предквалификации, аудита и оценки автоматизированы не полностью;

нет автоматизации расчета и проверки эффектов в закупках;

поиск поставщиков в основном осуществляется вручную.

Большинство выявленных проблем вызваны недостаточным применением цифровых технологий. Поэтому для их решения самым логичным решением было бы внедрение инструмента SAP Ariba в дополнение к имеющейся системе SAP S4 HANA. SAP SRM, используемая в компании в настоящее время, является локальным программным обеспечением для закупок, в то время как Ariba - это инновационное облачное решение, которое позволяет поставщикам и покупателям подключаться и вести бизнес на единой платформе. SAP Ariba позволяет выстраивать закупочный процесс с помощью интеграции с существующей учетной системой SAP S/4HANA. Возможна бесшовная интеграция как по передаче мастер-данных (категории материалов, условия оплаты, поставщики и так далее), так и по передаче транзакционных документов (заказы на поставку, контракты, заявки на закупку и так далее). Однако вследствие введенных против РФ санкций заключение договорных отношений с компанией-разработчиком в настоящее время невозможно. Выполнив мониторинг рынка отечественного программного обеспечения по автоматизации закупочной деятельности, остановили выбор на решениях ProdCat российской компании Edisoft в дополнение к имеющейся системе SAP S4 HANA. Данный разработчик успешно зарекомендовал себя на российском рынке, в числе потребителей ПО компании фигурируют крупнейшие организации разных секторов экономики, (Филипс, Магнит, Нестле, Альфа Банк, КамАЗ, Форд и др.) [13].

Трансформация процессов закупок требует

Функциональные возможности ProdCat представлены следующими блоками:

- блок работ с внутренним согласованием закупки;
- блок отслеживания информации по всем заявкам;
- блок работы с договорами;
- блок аналитических данных [13].

Крупные компаниям практически невозможно вручную контролировать большие потоки данных, пусть даже документооборот переведён в электронный вид. При использовании веб-решений для электронного обмена данными сотрудники сталкиваются с большим количеством ручной работы, что отнимает большие трудовые ресурсы, увеличивает операционные расходы и чревато рисками человеческих ошибок. Дополнительные сложности создает наличие разных учётных систем и форматов, которые используют контрагенты. Перед компаниями встает вопрос об интеграции учётной системы с платформой для автоматизации рутинных действий [7].

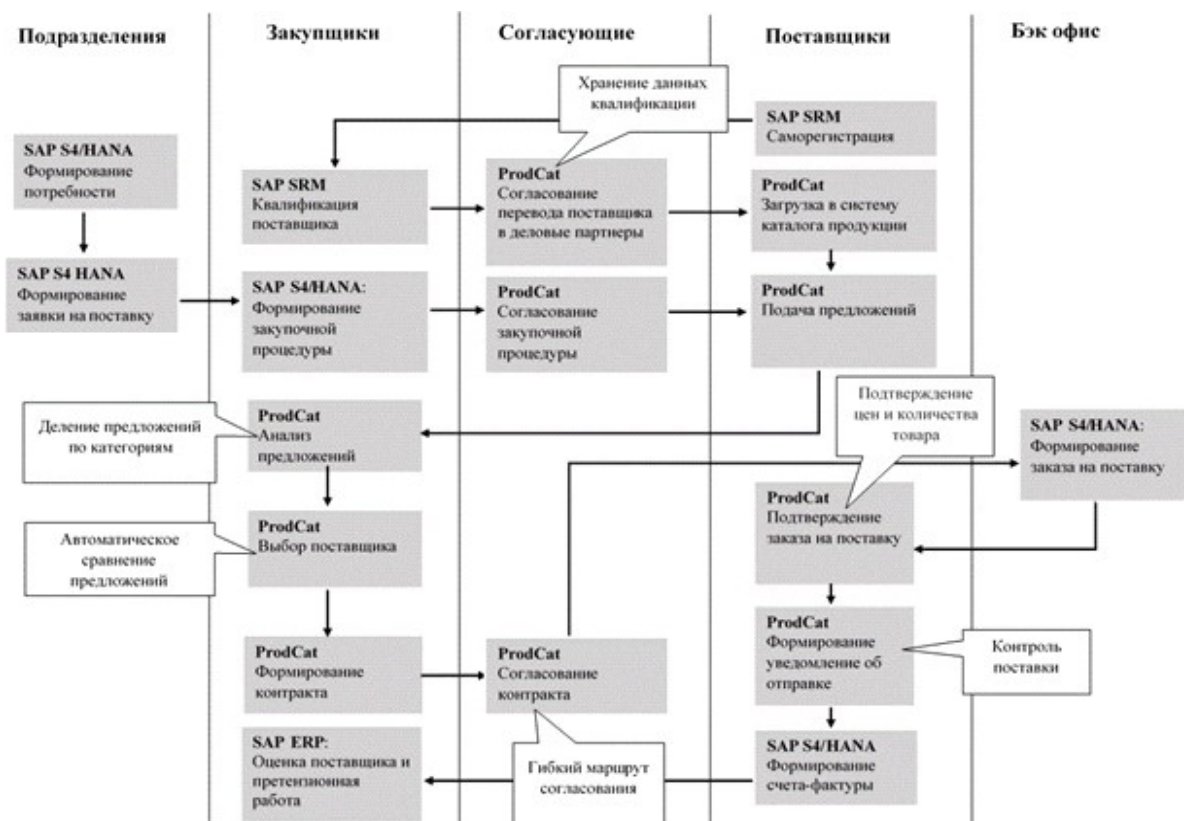


Рис. 3. Схема процесса закупки в ПАО "Северсталь" с интеграцией ProdCat
Источник: разработано авторами

ProdCat позволит связывать воедино различные информационные потоки предприятия и источники данных (ERP, CRM), упрощая работу с информацией и документами.

Главное преимущество ProdCat: создание прозрачного бизнес-процесса. Сотрудники будут видеть, какие из документов находятся в процессе отправки, по каким получено подтверждение, что они доставлены, а какие из файлов ошибочны и требуют доработки. Ему не нужно вручную синхронизировать статусы документов и делать корректировки в нескольких системах сразу. Все можно увидеть в одном окне. Платформа объединяет разрозненные ИТ-системы, беря на себя всю рутинную работу по отправке, получению, архивированию, обработке, подписанию или согласованию документов. ProdCat берёт на себя часть трудозатрат бэк-офиса в рамках процесса спотовых закупок и закупок при заключении рамочных контрактов по анализу контрагентов и сопровождению сделок [13].

В результате будут достигнуты следующие эффекты: снижение закупочных цен за счет расширения круга поставщиков, и, как следствие снижение затрат минимум на 3%; сокращение сроков обработки документов за счет исключения бумажного документооборота и полного электронного взаимодействия с поставщиками; централизованное хранение контрактов и дополнительных соглашений; сокращение жизненного цикла закупок на 20% за счет оптимизации закупочного процесса; структурированный и прозрачный бизнес-процесс; снижение транзакционности за счет уменьшения количества рутинных операций; снижение количества ошибок за счет уменьшения ручного ввода информации; сокращение времени обработки заказов на поставку; ускорение утверждения контрактов; автоматизация процессов оплаты; сокращение времени на проверку контрагента и другое [14].

Дисконтированный срок окупаемости инвестиций в покупку лицензии, интеграцию программного обеспечения, техподдержку и консультации разработчика составит порядка 2-х месяцев. Экспертная оценка показала, что в результате внедрения решения эффективность закупочной деятельности повысится за счет роста производительности труда работников

группы "Закупки" из-за ускорения доступа к информации, автоматизации рутинных операций и сокращения времени на внутренние, организационные коммуникации и документооборот, а также за счет снижения затрат на закупки вследствие автоматической консолидации потребностей подразделений, сокращения разовых закупок и оптимизации цен в результате получения более выгодных коммерческих предложений.

В заключение необходимо отметить, что в условиях приостановки продажи лицензий SAP и других иностранных поставщиков на территории России, использование отечественного продукта имеет ряд преимуществ:

- отечественные аналоги более доступны по цене;
- возможность меньше тратить на обслуживание программного обеспечения, поскольку поддержка российскими производителями выгоднее. Так же поддержка на русском языке помогает более тщательно настроить решения под конкретные задачи;
- в условиях нестабильной ситуации в российской экономике, внешнего санкционного давления, использование российских продуктов даст возможность избежать зависимости компании от иностранного программного обеспечения, позволит обеспечить бесперебойную работу систем.

Заключение

Таким образом, грамотная политика закупочной деятельности промышленного предприятия должна строиться исходя из особенностей производства. Учет нестабильности рынка, большого количества поставщиков, их месторасположения, широкой номенклатуры продукции и использование различных видов интеграции позволяет вести эффективную политику закупок. Для оценки ее результатов используют комплекс показателей: финансовые, показатели планирования и организации закупок. Анализ предполагает расчет данных показателей в совокупности. Методика расчета и нормативные значения определяются каждым конкретным предприятием индивидуально, исходя из его стратегических целей, производственных

возможностей и внешних условий. Оценка эффективности закупочной деятельности является основой для планирования производства и принятия стратегических решений. Анализируя показатели эффективности закупочной деятельности ПАО "Северсталь", можно говорить о положительном результате работы функции. Несмотря на стабильность работы службы снабжения, существуют проблемы, связанные с высокой транзакционной нагрузкой, отсутствия единой площадки для работы с контрагентами, а также с длительностью

работы с документами, что говорит о нарушении непрерывности закупочного процесса. В качестве решения выявленных проблем предложено внедрение инструмента ProdCat в дополнение к имеющейся системе SAP S4 HANA. В результате будут устранены не только выявленные проблемы, но и получены дополнительные управленческие и экономические эффекты: повышение оборачиваемости запасов, увеличение прозрачности и управляемости бизнес - процесса, уменьшение количества ошибок при вводе данных и другие.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Самойлов Р.А., Бартенев С.А., Медведев В.П. Проблемы планирования закупок промышленных предприятий // *Российский внешнеэкономический вестник*. 2020. № 12. С. 113-124.
2. Толстоногова Т.А., Степанова Е.Н. Практические аспекты применения информационных технологий в закупочной логистике // *В сборнике: Цифровизация - драйвер экономического роста в постпандемический период. сборник статей по материалам Всероссийской научно-практической конференции с международным участием: в 2-х частях*. 2021. С. 91-97.
3. Евтодиева Т.Е. Стратегические постулаты закупочной логистики // *А-фактор: научные исследования и разработки (гуманитарные науки)*. 2017. №1. С.6-18.
4. Кутуев М.У. Закупочная логистика в снабженческой деятельности предприятия // *Наука и образование: сохраняя прошлое, создаем будущее*. 2017. С.163-166.
5. Никонова В.Д. Методический подход к оценке эффективности экономической деятельности в сфере закупок товаров, работ, услуг на предприятиях с государственным участием // *Современная торговля: теория, практика, инновации - Пермь: Изд-во "Пермский института (филиал) РЭУ им. Г.В. Плеханова"*. 2018. С. 333-338.
6. Симакова З.Л. Консигнационный договор как инновационный подход к реализации VMI и JIT при поставке материалов // *Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли: Сборник трудов научной и учебно-практической конференции*. 2017. С. 358-364.
7. Юдникова, Е. С. Методологические аспекты внедрения системы VMI в управление материальным потоком в цепях поставок // *Russian Journal of Logistics & Transport Management*. 2020. Т. 5. № 2. С. 15-26.
8. Низамова Г.З., Гайфуллина М.М. Оценка влияния закупочной логистики на эффективность деятельности предприятия // *Экономика и управление: научно-практический журнал*. 2020. № 2 (152). С. 105-111.
9. Верниковская О.В., Лешкевич Т.А. Организация консолидированных закупок в системе логистического управления предприятий // *Менеджмент и маркетинг: опыт и проблемы: сборник научных трудов*. Минск: Белорус. гос. экон. ун-т. 2017. С. 37-42.
10. ПАО Северсталь: официальный сайт. URL: <https://www.severstal.com/> (дата обращения: 20.05.2022)
11. Официальный сайт "Северсталь-Центр Единого Сервиса". URL: <https://severstalssc.com/> (дата обращения: 20.05.2022)
12. Миксюк С.Ф., Анкуда Е.В. Управление запасами в закупочной логистике в корпоративной информационной системе: концептуальный подход // *Белорусский экономический журнал*. 2020. № 1 (90). С. 138-147.
13. Официальный сайт "Ediweb". URL: <https://ediweb.com/ru-ru> (дата обращения: 04.06.2022)

14. Тимошкина Е.В., Семенова А.Г., Абышева И.Г. Современные программные продукты для оптимизации процесса управления товарно - материальными ресурсами на предприятии // Социальные науки. 2018. № 1(20). С. 114-123.

REFERENCES

1. Samoilov R.A., Bartenev S.A., Medvedev V.P. Problemy` planirovaniya zakupok promy`shlenny`kh predpriyatij [Problems of planning procurement of industrial enterprises] // Rossijskij vneshnee`konomicheskij vestnik [Russian Foreign Economic Bulletin]. 2020. No 12. P. 113-124. (in Russian)
2. Tolstonogova T.A., Stepanova E.N. Prakticheskie aspekty` primeneniya informacziionny`kh tekhnologij v zakupochnoj logistike [Practical aspects of information technology application in procurement logistics] // V sbornike: Cifrovizacziya - drajver e`konomicheskogo rosta v postpandemicheskij period. sbornik statej po materialam Vserossijskoj nauchno-prakticheskoy konferenczii s mezhdunarodny`m uchastiem [In the collection: Digitalization is a driver of economic growth in the post-pandemic period. a collection of articles based on the materials of the All-Russian Scientific and Practical Conference with international participation]. 2021. P. 91-97. (in Russian)
3. Evtodieva T.E. Strategicheskie postulaty` zakupochnoj logistiki [Strategic tenets of procurement logistics] // A-faktor: nauchny`e issledovaniya i razrabotki (gumanitarny`e nauki) [A-factor: scientific research and development (humanities)]. 2017. No 1. P. 6-18. (in Russian)
4. Kutuev M.U. Zakupochnaya logistika v snabzhencheskoj deyatel`nosti predpriyatiya [Procurement logistics in the supply activities of the enterprise] // Nauka i obrazovanie: sokhranyaya proshloe, sozdaem budushhee [Science and education: preserving the past, creating the future]. 2017. Pp.163-166. (in Russian)
5. Nikonova, V.D. Metodicheskij podkhod k ocenke e`ffektivnosti e`konomicheskoy deyatel`nosti v sfera zakupok tovarov, rabot, uslug na predpriyatiyakh s gosudarstvenny`m uchastiem [Methodological approach to assessing the effectiveness of economic activity in the field of procurement of goods, works, services at enterprises with state participation] // Sovremennaya trgovlya: teoriya, praktika, innovaczii [Modern trade: theory, practice, innovation]. Perm`: Izd-vo "Permskij instituta (filial) RE`U im. G.V. Plekhanova". 2018. P. 333-338. (in Russian)
6. Simakova, Z.L. Konsignaczionny`j dogovor kak innovaczionny`j podkhod k realizaczii VMI i JIT pri postavke materialov [Consignment Agreement as an innovative approach to the implementation of VMI and JIT in the supply of materials] // Fundamental`ny`e i prikladny`e issledovaniya v oblasti upravleniya, e`konomiki i trgovli: Sbornik trudov nauchnoj i uchebno-prakticheskoy konferenczii [Fundamental and applied research in the field of management, economics and trade: Collection of works of a scientific and educational-practical conference]. 2017. P. 358-364. (in Russian)
7. Yudnikova E.S. Metodologicheskie aspekty` vnedreniya sistemy` VMI v upravlenie material`ny`m potokom v czepyakh postavok [Methodological aspects of the introduction of the VMI system into material flow management in supply chains] // Russian Journal of Logistics & Transport Management. 2020. V. 5. No 2. P. 15-26. (in Russian)
8. Nizamova G.Z., Gayfullina M.M. Ocenka vliyaniya zakupochnoj logistiki na e`ffektivnost` deyatel`nosti predpriyatiya [Evaluation of the impact of procurement logistics on the company's performance] // E`konomika i upravlenie: nauchno-prakticheskij zhurnal [Economics and Management: Scientific and Practical Journal]. 2020. No 2 (152). P. 105-111. (in Russian)
9. Vernikovskaya, O. V. Organizaczia konsolidirovanny`kh zakupok v sisteme logisticheskogo upravleniya predpriyatij [Organization of consolidated procurement in the logistics management system of enterprises] // Menedzhment i marketing: opy`t i problemy`: sbornik nauchny`kh trudov [Management and marketing: experience and problems: a collection of scientific papers]. Minsk: Belarusian. gos. econ. un-t. 2017. P. 37-42. (in Russian)
10. PAO "Severstal`": Oficzial`ny`j sajt [Severstal PJSC: The official website]. URL: <https://www.severstal.com/> (data obrashcheniya: 20.05.2022). (in Russian)

-
11. Oficzal'nyj sajт "Severstal'-Czentr Edinogo Servisa" [The official website of Severstal-Center of the Unified Service]. URL: <https://severstalssc.com/> (data obrashcheniya: 20.05.2022). (in Russian)
 12. Miksyuk S.F., Ankuda E.V. Upravlenie zapasami v zakupochnoj logistike v korporativnoj informacziionnoj sisteme: konceptual'nyj podkhod [Inventory management in procurement logistics in corporate information system: conceptual approach] // Belorusskij e'konomicheskij zhurnal [Belarusian Economic Journal]. 2020. No 1 (90). P. 138-147. (in Russian)
 13. Oficzal'nyj sajт "Ediweb" [The official website of "Ediweb"]. URL: <https://ediweb.com/ru-ru> (data obrashcheniya: 04.06.2022). (in Russian)
 14. Timoshkina E.V., Semenova A.G., Abysheva I.G. Sovremenny'e programmy'e produkty` dlya optimizaczii proczessa upravleniya tovarno - material'ny`mi resursami na predpriyatii [Modern software products for optimizing the process of managing commodity and material resources at the enterprise] / / Soczial'ny'e nauki. 2018. No 1(20). P. 114-123. (in Russian)
-

Яковлева Елена Николаевна - кандидат экономических наук, доцент кафедры управления и экономики Вологодского филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Россия, 160017, Вологда, ул. Ленинградская, 71, E-mail: yenm2a@mail.ru

Андреева Елизавета Александровна - ведущий специалист отдела организации поставок под операционные нужды АО «Апатит», Россия, 162622, г. Череповец, Северное шоссе, 75, e-mail: lizik4358@gmail.com

Elena N. Yakovleva - PhD (Economics), Associate Professor of Management and Economy, the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, 71 Leningradskaia Str., Vologda, 160017, Russia; e-mail: yenm2a@mail.ru, <https://orcid.org/000-0002-4596-073X>

Elizaveta A. Andreeva - leading specialist of the department of organization of supplies for operational needs Apatit JSC, 75 Northern Highway, Cherepovets, 162622, Russia, e-mail: lizik4358@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-1323-8101>

Статья поступила в редакцию 19.07.2022 г., принята к опубликованию 25.09.2022 г

УДК. 338.486

Е.В. Яхварова, И.А. Кирилушкина

E.V. Yakhvarova, I.A. Kirilushkina

**КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ РЕГИОНАЛЬНОГО ТУРИЗМА: НАПРАВЛЕНИЯ
ПОВЫШЕНИЯ И ИННОВАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ САРАТОВСКОЙ ОБЛАСТИ)****COMPETITIVENESS OF REGIONAL TOURISM: AREAS
OF IMPROVEMENT AND INNOVATION (ON THE EXAMPLE OF THE SARATOV
REGION)**

Аннотация. В статье актуализируются вопросы повышения конкурентоспособности регионального туризма в России в условиях санкционного давления Запада и коронавирусных ограничений. Рассмотрены теоретико-практические аспекты исследования конкурентоспособности регионального туризма. Эмпирическое исследование базируется на комплексном анализе состояния, конкурентных преимуществ и конкурентоспособности туристической отрасли в Саратовской области на туристском рынке России и Приволжского федерального округа. На основе SWOT-анализа и выявленных проблем в туристской отрасли Саратовской области предложены перспективные направления развития туризма в регионе, меры по повышению его конкурентоспособности с учетом региональной специфики и конкурентных преимуществ; определены инновации, способствующие росту конкурентоспособности туризма в регионе. Сделан акцент на важности государственной поддержки развития регионального туризма в России. Подтверждено, что внедрение инноваций в туристической сфере будет способствовать увеличению потока туристов в регион и росту конкурентоспособности Саратовской области, как туристической дестинации, на российском туристическом рынке.

Региональный туризм; конкурентоспособность; конкурентные преимущества; туристическая привлекательность региона; туристические инновации; государственная поддержка

Abstract. The article actualizes the issues of increasing the competitiveness of regional tourism in Russia under the conditions of Western sanctions pressure and coronavirus restrictions. Theoretical and practical aspects of the study of the competitiveness of regional tourism are considered. The empirical study is based on a comprehensive analysis of the state, competitive advantages and competitiveness of the tourism industry in the Saratov region in the tourist market of Russia and the Volga Federal District. Based on the SWOT analysis and the identified problems in the tourism industry of the Saratov region, promising directions for the development of tourism in the region, measures to increase its competitiveness, taking into account regional specifics and competitive advantages, are proposed; innovations that contribute to the growth of tourism competitiveness in the region are identified. The emphasis is placed on the importance of state support for the development of regional tourism in Russia. It is confirmed that the introduction of innovations in the tourism sector will help to increase the flow of tourists to the region and increase the competitiveness of the Saratov region as a tourist destination in the Russian tourist market.

Regional tourism; competitiveness; competitive advantages; tourist attractiveness of the region; tourism innovations; state support

Введение

В последние годы в России большое внимание уделяется развитию регионального туризма. Значимость и перспективность туризма в регионах еще сильнее подтвердилась в пандемический и постпандемический период. Эпидемия коронавируса, охватившая весь мир в 2020 году, оказала разрушительное воздействие на туристическую отрасль, подтвердив абсолютную зависимость данной сферы от влияния внешних факторов. Кроме того, экономика России оказалась под давлением стран Запада, выражающимся в наложении экономических и политических санкций, что существенно сократило возможности международного туризма. В этой связи, в России провозглашен курс на развитие внутреннего туризма, переориентацию туристских потоков с международных направлений на региональные. Пришло понимание, что уровень развития регионального туризма влияет на успешность функционирования предприятий туристической и смежных отраслей в регионе, на объем привлеченных средств в территориальную экономику, и, как следствие, на комплексное развитие регионов. Еще до 2020 года, когда началась пандемия, развитие сферы туризма было признано приоритетным направлением экономической политики Российской Федерации. Основные направления долгосрочного развития туризма представлены в «Стратегии развития туризма в России до 2035 года» [1], действующей с 2020 года.

Обращение внимания к повышению конкурентоспособности регионального туризма связано, прежде всего, с современными тенденциями развития национальной и региональных экономик в условиях усложнения социально-политических отношений, коронавирусных ограничений, а также с существованием значительной дифференциации российских регионов по уровню туристического потенциала и развития сферы туризма.

Важным условием развития туризма в регионах, повышения его конкурентоспособности является освоение инноваций, которые способствуют формированию устойчивых конкурентных

преимуществ региональных туристических дестинаций в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Первоочередной задачей для туристских регионов России становится оценка собственной конкурентоспособности, формирование стратегии дальнейшего развития туристской отрасли, поиска инновационных инструментов повышения привлекательности территории.

Таким образом, актуальность темы статьи подтверждается следующим:

- во-первых, насущной необходимостью повышения конкурентоспособности регионального туризма в России в связи с усложнением геополитической обстановки и сохранением коронавирусных ограничений;

- во-вторых, необходимостью разработки практико-ориентированного инструментария повышения конкурентоспособности туризма в регионах;

- в-третьих, необходимостью внедрения инновационных технологий в развитие регионального туризма с учетом внутренних факторов и ресурсов.

Цель работы - исследование теоретических и практических аспектов конкурентоспособности регионального туризма в России и предложение мер по ее повышению на основе внедрения инноваций (на примере Саратовской области). Поставленная цель предопределила решение следующих задач:

- рассмотреть теоретические подходы к определению конкурентоспособности регионального туризма;

- провести анализ современного состояния и оценку конкурентоспособности туристской отрасли в Саратовской области;

- рассмотреть государственные меры по развитию регионального туризма в Российской Федерации;

- предложить направления повышения конкурентоспособности туристской отрасли Саратовской области и инновации, способствующие росту конкурентоспособности туризма в регионе.

Теоретический анализ

Анализ теоретических исследований в области туризма показал, что социально-экономические аспекты развития туризма в

регионах рассмотрены в работах А.А.Лепшковой, О.В.Лысиковой, Х.Э.Текеевой, Т.В.Черевичко и др. Феномен "конкурентоспособности" в сфере туризма раскрывается в работах авторов Е.А.Джанджугазовой, М.Н.Дмитриева, М.Н.Забаевой и Е.Н.Малыгиной, М.Мескона, С.Г.Нейздойминова, Р.А.Фатхутдинова и др.

Аспекты конкурентоспособности туризма на уровне регионов и территорий рассмотрены в исследованиях Д.Д.Богданова, А.В.Бубнова, Т.С.Зяблицкой, Е.А.Лакомова, Е.В.Лепшковой, А.Л.Саакяна, Х.Э.Текеевой, Л.С.Хочятовской. Инновации в туристской сфере и проблемы инновационного развития туризма исследованы в работах А.А.Андреевой, Э.Н.Климовой, Т.В.Климовой, И.И.Тихомировой, Ю.Ю. Швеца и др.

Несмотря на значительное число публикаций отечественных и зарубежных авторов в области регионального туризма, в научной литературе отсутствуют комплексные исследования развития и конкурентоспособности туризма в конкретных регионах, до конца не сформирована методология оценки и повышения конкурентоспособности регионального туризма, точно не определен инструментарий его инновационного развития, что требует дальнейшей проработки данных вопросов.

Методологическую основу данной статьи составляют общенаучные методы (обобщение, систематизация, анализ и синтез), а также частно-научные методы: статистический, факторный, сравнительный анализ, SWOT-анализ.

Проведенный анализ подходов к пониманию конкурентоспособности выявил, что основой конкурентоспособности региональной экономики является высокая конкурентоспособность ее отраслей или межотраслевых комплексов на общероссийском и мировом рынках. Конкурентные преимущества отраслей становятся конкурентными преимуществами региона. Повышение конкурентоспособности туристской отрасли региона оказывает непосредственное влияние на уровень развития и конкурентоспособность самого региона. Во-первых, расходы туристов

превращаются в доходы туристических предприятий и предприятий смежных отраслей. Во-вторых, налоговые поступления от предприятий туристической сферы увеличивают доходы регионального бюджета и способствуют расширенному воспроизводству. В-третьих, в регионе создаются новые рабочие места, что ведет к росту доходов домохозяйств, и, как результат, к повышению уровня жизни населения региона [2].

В общепринятой практике под конкурентоспособностью понимается способность объекта управления выполнять те или иные функции с требуемым качеством и стоимостью в условиях конкурентного рынка. М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури считают, что "конкурентоспособность определяет возможность и динамику приспособления объекта к условиям рыночной конкуренции" [3].

Согласно исследованиям ряда авторов [4], [5], сфера туризма в регионе может быть признана конкурентоспособной, когда, с одной стороны, в регионе есть туристские направления, привлекательные для туристов, а с другой - регион может предоставить качественные туристические продукты и услуги, которые превосходят по качеству (или сравнимы) с турпродуктами (услугами) другого туристского региона.

Т.С.Зяблицкая и М.Ю.Ласси связывают конкурентоспособность регионального туризма с состоянием туристско-рекреационного комплекса региона [6] и способностью управлять этим комплексом [7]. Соглашаясь с данными авторами, считаем, что источником конкурентоспособности региона является туристско-рекреационный комплекс, который обладает определенной совокупностью параметров, привлекательных для туристов (аттракторов туризма) (материальные и нематериальные элементы туристско-рекреационного комплекса, используемые для создания конкурентного преимущества туристского региона) [6]. Туристические аттракторы имеют рыночную ценность и способствуют привлечению внимания потребителей к региону, повышению спроса на другие элементы туристско-рекреационного комплекса.

Параметры конкурентоспособности для каждого туристского региона являются индивидуальными и определяются географическим положением, природно-климатическими условиями, наличием туристических объектов и т.д. При формировании конкурентоспособности важно выявить источники и факторы конкурентоспособности, что позволит эффективно их использовать.

С позиции автора данной статьи, конкурентоспособность регионального туризма отражает способность региона формировать и эффективно использовать свои конкурентные преимущества в области туризма и занимать лидирующие позиции на национальном (мировом) туристском рынке в процессе конкуренции с другими туристскими регионами. При этом, конкурентные преимущества региона представляют собой уникальные ресурсы и возможности, которыми он уже обладает или может сформировать, и которые позволяют региону привлекать инвестиционные ресурсы в развитие туристической отрасли, побеждать в конкурентной борьбе на туристском рынке, привлекать все больше новых туристов и сохранять приверженность старых к посещению данного региона.

Эмпирический анализ

Эмпирическое исследование конкурентоспособности регионального туризма проводилось на примере туристической отрасли Саратовской области, основано на комплексном анализе статистических материалов, рейтингов, аналитических обзоров, SWOT-анализа туристского потенциала региона и определении места Саратовской области на туристическом рынке России и ПФО.

Саратовская область обладает огромным туристско-рекреационным потенциалом, хотя на сегодняшний день туристическая отрасль не является ведущей в экономике региона. Благоприятные климатические условия, выгодное географическое и транспортное расположение, наличие богатых природно-рекреационных ресурсов, живописные ландшафты, значительное число культурно-

исторических достопримечательностей, многонациональное население - являются факторами туристской привлекательности региона [8].

На территории региона расположено 124 памятника природы, более 300 памятников архитектуры, 18 старинных усадеб, свыше 3000 памятников археологии, единственная в Нижнем Поволжье особо охраняемая природная территория федерального значения - Национальный парк "Хвалынский", 79 особо охраняемых природных территорий регионального значения, зоологические заказники, 27 государственных музеев, более трехсот коллективных средств размещения, 100 пансионатов, домов отдыха и туристических баз, 23 санаторно-курортных учреждений [8]. Одним из уникальных объектов Саратовской области является единственный в мире исторический памятник - место приземления первого космонавта планеты Ю.А.Гагарина. Неслучайно, данному объекту придается большое значение по продвижению образа Саратовской области, как одного из самых значимых мест в мире для космонавтики и авиации. На основе имеющихся в Саратовской области туристско-рекреационных ресурсов в регионе сделан акцент на развитии таких видов туризма, как культурно-познавательный, активный, экологический, событийный, лечебно-оздоровительный, этнический.

Рассмотрим основные показатели, характеризующие уровень развития туризма в Саратовской области. До 2020 года, в котором началась мировая пандемия коронавируса, несмотря на существование значительных проблем, показатели развития туристско-рекреационной сферы в Саратовской области проявляли положительную динамику (таблица 1).

Исходя из таблицы 1, 2019 год можно считать годом расцвета туризма в Саратовской области за последнее десятилетие. Пандемия коронавируса в 2020 году привела к падению туристического бизнеса в России в целом и в каждом регионе. Саратовская область не стала исключением: туристическая отрасль региона потерпела убытки от влияния пандемии. В результате введенных карантинных мер в 2020 году в Саратовской области турпоток снизился

Таблица 1

Показатели развития туристской сферы в Саратовской области в 2016 - 2021 гг. [8]

Показатель	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Внутренний турпоток, тыс. чел.	652,4	836,3	1000,0	1230,4	471,4	1830,0
Число субъектов МСП, ед.	3630	3657	3826	3952	3989	4046
Число объектов турпоказа, ед.	-	-	-	-	2651	2651*
Число турмаршрутов, ед.	152	156	156	100	282	282*
Число событийных мероприятий, ед.	13	23	28	36	13 (53)**	46*
Число КСР, ед.	208	317	322	332	329	329*
Число размещенных лиц, тыс.чел.	332,8	436,0	399,1	484,4	349,9	321,1*
Число турфирм, ед.	74	152	149	138	169	144*
Доходы от туристской деятельности, млн. руб	376,5	386,4	402,1	4167,3	4292,3	-
Объем платных туруслуг, млн.руб.	2789,7	2805,2	2932,0	2876,3	1572,5	1469,6*

* оценочно

**по плану

на 62% (471,4 тыс. человек против 1,23 млн человек в 2019 году), а объем платных туристических услуг - на 46% (1572,5 млн рублей против 2876,3 в 2019 году). Но в результате реализации государственных мер поддержки, активной работы региональных органов власти и общественных структур в сфере туризма, внедрения инновационных решений в 2021 году Саратовская область по показателю туристического потока вышла на допандемийный уровень и даже превысила его - турпоток составил 1830 тыс.чел.

Рассмотрим место Саратовской области на карте регионального туризма Российской Федерации, в частности, среди регионов ПФО, на основе данных о положении региона в разных рейтингах, что и будет характеризовать уровень его конкурентоспособности на туристическом рынке.

В 2021 году, несмотря на трудности, связанные с коронавирусными ограничениями, Саратовская область старалась удержать свою позицию в конкуренции с другими регионами

в туризме, принимая активное участие в туристических конкурсах и фестивалях и ярко представляя разнообразие своего туристического потенциала. Подтверждением этому являются призовые места, занятые регионом в 2021 году:

4 первых места и 3 гран-при в VII Всероссийском конкурсе "Туристический сувенир" среди 170 компаний и мастеров из 45 регионов России.

4 призовых места в VIII Всероссийском фестивале-конкурсе туристических видео "Диво России".

Проект "ЭтноОтпуск на два дня" - победитель премии "Гордость нации -2021".

В финал Всероссийской туристской премии "Маршрут года" 2021 года вышли 3 турмаршрута из Саратовской области [9].

В рейтинге ТОП-30 популярных летних авианаправлений Саратов в 2021 году поднялся на 15 позиций, заняв 25 место [10];

Саратов вошел в ТОП-10 наиболее популярных городов России для отдыха на

пресных водоемах, заняв восьмое место [11], в ТОП-20 популярных железнодорожных направлений

Важным достижением Саратовской области стали результаты Национального туристического рейтинга 2021 года, в котором

регион существенно повысил свое положение, заняв 25 место против 32 места в 2020 году, 34 места в 2019 году, 56 места в 2016 году, сохранив свое положение во второй группе "Крепкие профи" [12] (таблица 2).

Таблица 2

Распределение регионов ПФО по Национальному туристическому рейтингу - 2021 [12]

Группа рейтинга	Регион	Место
«Золотая двадцатка» 1-20 места	Республика Татарстан	8
	Нижегородская область	9
	Самарская область	10
	Республика Башкортостан	12
«Крепкие профи» 21-69 место	Пермский край	21
	Ярославская область	22
	Саратовская область	25
	Оренбургская область	38
	Удмуртская Республика	40
	Ульяновская область	41
	Чувашская Республика	48
	Кировская область	51
	Пензенская область	53
	Республика Марий Эл	65
	Республика Мордовия	72
«Начальный уровень» 70-85 места		

Оценка конкурентоспособности Саратовской области на туристическом рынке России в целом и ПФО на основе материалов исследования консалтинговой компании КБ "Стрелка" показала менее утешительные результаты. Рейтинг туристской привлекательности российских регионов основывался на анализе текстов-отзывов туристов в социальных сетях, на сайтах отзывов с июля 2019 по июль 2020 года по 82 регионам России [13].

Позиции регионов в рейтинге с точки зрения их конкурентоспособности определялись по критериям материального наследия (архитектура, памятники, музеи и др.), нематериального наследия (традиции, культура, язык, литература), природных условий (климат, географическое положение, наличие гор, рек, лесов и др.), туристической инфраструктуры (транспорт, гостиницы, кафе, экскурсии, сувениры), событийных мероприятий (фестивали, конкурсы, концерты).

По данным критериям, регионы были распределены на четыре группы:

1. Особые (сравнительно низкий поток туристов, число текстов выше среднего, преобладают положительные) (Республика Хакасия, Республика Саха (Якутия), Удмуртская и Чеченская республики).

2. Известные (как с высоким, так и с низким турпотоком, число текстов выше среднего, преобладают отрицательные) (Республика Крым, Краснодарский и Алтайский край).

3. Скромные (отличаются низким турпотоком, число текстов ниже среднего, преобладают положительные) (Адыгея, Мордовия, Дагестан, Тыва, Калмыкия, Московская область и Хабаровский край).

4. Малоизвестные (число текстов ниже среднего, преобладают отрицательные).

В таблице 3 представлено распределение регионов ПФО по группам в рейтинге туристической привлекательности, исходя из количества и качества текстов о регионе, как туристической дестинации.

Таблица 3

Распределение регионов ПФО по группам туристической привлекательности [13]

Место в рейтинге по ПФО	Регион	Тип образа	Общее число текстов, тыс.
1	Республика Татарстан	Известный	517,4
2	Пермский край	Известный	248,9
3	Удмуртская Республика	Особый	168,5
4	Республика Чувашия	Известный	134,7
5	Республика Марий Эл	Известный	87,7
6	Республика Башкортостан	Малозаметный	57,9
7	Республика Мордовия	Скромный	49,5
8	Самарская область	Малозаметный	19
9	Нижегородская область	Малозаметный	19
10	Кировская область	Малозаметный	17,3
11	Саратовская область	Малозаметный	14,8
19	Оренбургская область	Малозаметный	11,5
13	Ульяновская область	Малозаметный	11,0
14	Пензенская область	Малозаметный	7,5

По количеству текстов о туризме в Саратовской области регион занимает низкую позицию среди регионов ПФО - 11 место (14819 текстов). При этом, из 14819 текстов 19% негативных отзывов, 18% - позитивных [13].

Саратовская область вошла в группу "Малозаметные", вместе со многими регионами европейской части России, где расположено большое число объектов культурного наследия и они доступнее других для туристических поездок, но число текстов в соцсетях ниже среднего и преобладают негативные отзывы.

По описанным выше критериям туристической привлекательности, Саратовская область заняла очень низкие позиции среди всех регионов РФ (таблица 4): по уровню материального наследия - 57 место, по нематериальному наследию - 55, по природным достопримечательностям - 68, по событийным мероприятиям - 71, по уровню развития туристической инфраструктуры - 32 [13]. Такие цифры говорят о невысокой конкурентоспособности Саратовской области на туристическом рынке и ПФО, и России в целом. Как видим, ведущие позиции по туристической привлекательности среди регионов ПФО занимают Республика Татарстан, Пермский край, Удмуртская Республика.

Кроме того, по итогам X Национальной премии событийного туризма RUSSIAN EVENT AWARDS, Саратовская область заняла лишь 45 место, войдя в группу "Серебряная лига" (территории высокого потенциала). При этом, снова призовые места заняли регионы ПФО: 2 место - республика Татарстан, 3 место - Самарская область [15].

Исследование показало, что положение Саратовской области на туристическом рынке России и ПФО еще недостаточно высокое, существует необходимость повышения конкурентоспособности региона в сфере туризма, и для этого есть все условия.

Результаты исследований

Для определения направлений повышения конкурентоспособности Саратовской области в сфере туризма среди российских регионов был проведен SWOT-анализ туристского потенциала Саратовской области (таблица 5).

Развитие туризма на территории Саратовской области требует системности и комплексности, поскольку сама туристская отрасль носит межотраслевой характер, задействует самые разные секторы региональной экономики. Проведенный анализ показал, что, несмотря на существование серьезных проблем и угроз в развитии туристической сферы, у Саратовской

Таблица 4

Туристическая привлекательность регионов ПФО [14]

Место по ПФО	Регионы ПФО	Место в общероссийском рейтинге				
		Материальное наследие	Нематериальное наследие	Природные достопримечательности	Событийные мероприятия	Туристская инфраструктура
1	Республика Татарстан	4	1	13	2	3
2	Пермский край	3	5	5	6	4
3	Удмуртская Республика	2	4	11	3	19
4	Республика Чувашия	7	9	36	4	25
5	Республика Марий Эл	12	8	52	9	33
6	Республика Башкортостан	37	11	44	17	46
7	Республика Мордовия	40	24	64	15	53
8	Самарская область	61	70	55	21	61
9	Нижегородская область	39	33	50	31	49
10	Кировская область	54	65	42	30	20
11	Саратовская область	57	55	68	71	32
12	Оренбургская область	71	25	62	57	41
13	Ульяновская область	64	64	70	72	74
14	Пензенская область	74	68	72	42	73

области достаточно сильных сторон (конкурентных преимуществ) в развитии туризма, существуют все предпосылки к тому, чтобы стать регионом с туристской специализацией.

Перспективы развития регионального туризма в России в значительной мере зависят от мер государственной поддержки, инвестиций, которые будут способствовать развитию туристической инфраструктуры, созданию новых туристических локаций, и, как результат, устойчивому развитию территорий. Следует отметить, что наиболее эффективным инструментом развития туристической отрасли признается государственно-частное партнерство.

В РФ господдержка туристской отрасли реализуется в рамках национальных проектов, федеральных, региональных и муниципальных программ развития и продвижения внутреннего туризма. В 2021 году в России был принят национальный проект "Туризм и индустрия гостеприимства", реализация которого рассчитана до 2030 года и направлена на увеличение социально-экономической значимости сферы туризма в развитии РФ. В проекте запланировано к 2030 году увеличить

в два раза количество отдыхающих в санаториях и профилакториях, увеличить количество туристических поездок по России до 140 млн (в 2019 г. их было 65 млн), удвоить количество рабочих мест в туротрасли (с 2,5 млн в 2019 г. до 4,7 млн), увеличить с 7 до 40 количество городов, туристически привлекательных для граждан, повысить вклад туристической отрасли в ВВП России [16].

По национальному проекту "Туризм и индустрия гостеприимства", туризм в РФ должен стать важным рычагом в развитии внутренней экономики, наращивании ее несырьевого потенциала, привлечении инвестиций и экономическом росте регионов и страны в целом. Нацпроект ориентирован на участие всех субъектов РФ. В настоящее время подготовлены условия отбора инвестиционных проектов, предполагающих формирование многофункциональных туристских комплексов, создание коллективных средств размещения и проектов, направленных на развитие внутреннего туризма, в том числе создание или реконструкцию объектов обеспечивающей инфраструктуры [16].

Кроме того, в 2022 году в России вступила в силу государственная программа "Развитие

Таблица 5

SWOT-анализ туристского потенциала Саратовской области*

Сильные стороны	Слабые стороны
– Выгодное географическое положение (в т.ч. близость к столице России); – Богатое природное, историко-культурное наследие, значительный туристско-рекреационный потенциал, наличие уникальных объектов туристской аттрактивности; – Высокая транспортная доступность: наличие речного, железнодорожного вокзалов, автовокзалов, международного аэропорта; – Стабильная политическая и социально-экономическая ситуация в области; – Есть возможность развития кадрового потенциала в туристической сфере: 2 вуза готовят специалистов туристической сферы; – Наличие государственных и общественных структур, осуществляющих управление, регулирование и контроль туристической отрасли региона: Комитет по туризму Саратовской области, Общественный совет при комитете по туризму, Туристический информационный центр; – Разнообразие событийных мероприятий всероссийского и международного уровня.	– Отсутствие гибкой системы стимулирования субъектов турбизнеса области на работу с региональными турпродуктами и их продвижение; – Неразвитость туристической инфраструктуры по количеству и качеству инфраструктурных объектов; – Неудовлетворительное состояние объектов историко-культурного и природного наследия и показа; – Плохое состояние дорог, улиц, недостаточный уровень благоустройства области; – Несоответствие цены качеству предоставляемых туруслуг; – Незначительные инвестиции в развитие сферы туризма в области; – Отсутствие единого туристического имиджа и бренда региона, недостаточно активная маркетинговая политика по продвижению саратовских турпродуктов в России; – Слабая информированность местного населения о туристском потенциале области.
Возможности	Угрозы
– Переориентация на развитие внутреннего туризма в связи с сокращением объемов международного туризма; – Сотрудничество с соседними регионами в развитии туризма; – Участие региона в разнообразных конкурсах, выставках, ярмарках, мероприятиях в сфере туризма на российском и международном уровнях; – Инициирование и проведение фестивалей, ярмарок, конференций и спортивных мероприятий; – Привлечение инвестиций в туристскую индустрию Саратовской области; – Реализация государственной поддержки развития внутреннего туризма; – Включение в федеральные программы и проекты.	– Сокращение турпотоков, в т.ч. бизнес-туристов, в условиях вынужденных ограничительных мер; – Снижение доходов населения в условиях кризиса и сокращение возможностей туристического отдыха; – Высокая конкуренция со стороны других регионов РФ в предоставлении туристических услуг и привлечении федеральных средств на инвестиционные проекты; – Недостаток финансовых ресурсов, направляемых на поддержание, реконструкцию достопримечательностей; – Разрушение и снос исторического архитектурного, культурного фонда; – Изменения предпочтений потребителей; – Экономическая и политическая дестабилизация.

*Примечание: Таблица составлена автором

туризма" до 2030 года, которая включает три федеральных проекта: "Развитие туристической инфраструктуры", "Повышение доступности

туристических продуктов" и "Совершенствование управления в сфере туризма", входящих в нацпроект "Туризм и

индустрия гостеприимства", а также комплекс мероприятий "Обеспечение системы управления в сфере туризма" [17]. По данной программе предусмотрены субсидии регионам на создание обеспечивающей инфраструктуры, формирование туристически привлекательных центров городов, предоставление грантов для поддержки общественных и предпринимательских инициатив в сфере туризма.

В основе программ господдержки регионального туризма - грантовая поддержка предпринимательства в сфере туризма [18]. Для получения гранта Ростуризм проводит конкурс среди регионов. Действие механизма грантовой поддержки ощутила на себе и Саратовская область, которая в 2020 году впервые получила федеральные гранты Ростуризма:

- санаторий "Пады" в Балашовском районе получил 3 млн рублей на строительство термального бассейна для проведения оздоровительных процедур гидрокинезотерапии;

- туроператор "Покровск тур" получил 1 млн рублей на благоустройство брендового маршрута "Немцы Поволжья".

Саратовская область наравне с другими регионами ставит своей целью развитие внутреннего туризма. В последние годы региональные власти уделяют немалое внимание развитию туризма. При формировании стратегии и механизма развития туризма в Саратовской области необходимо опираться, как на федеральные программы и проекты, описанные выше, так и на программы регионального уровня. Комплексная реализация указанных нормативно-правовых документов с учетом специфики туристской территории позволит эффективно развивать региональный туризм.

Механизм стимулирования развития туризма в Саратовской области и повышения его конкурентоспособности необходимо реализовывать через совокупность целенаправленных мероприятий, включающих следующее:

- разработка Региональной стратегии развития туризма, совершенствование нормативно-правовой базы в сфере туризма

- (внесение изменений в закон "О государственной поддержке туризма и туристской деятельности в Саратовской области");

- эффективное использование конкурентных преимуществ Саратовской области в сфере туризма на рынке туристических услуг России;

- привлечение средств на развитие и строительство туристской инфраструктуры, в том числе в рамках участия в государственных программах, гранатах, проектах;

- формирование бренда Саратовской области (например, как региона романтики, авиации и космонавтики), что позволит туристам выделить наш регион среди других территорий по чертам, отличающим его и делающим привлекательным для туризма;

- активизация информационной кампании по продвижению туристского потенциала на российском туристском рынке;

- регулирование ставок налогов для субъектов туриндустрии, которые зачисляются в региональный бюджет;

- формирование механизма кредитно-финансовой поддержки туристических организаций путем поддержки субъектов МСП;

- активное внедрение туристских инноваций;

- организационная и методическая поддержка компаний турбизнеса в вопросах развития и популяризации объектов и отдельных направлений отдыха;

- поддержка архитектурного, технического состояния культурно-исторических памятников и реконструкция туристских объектов;

- реализация образовательных мероприятий для турбизнеса (программы обучения, повышения квалификации, например, для экскурсоводов);

- усиление работы общественных форм управления туристским комплексом (общественных организаций и ассоциаций предпринимателей в сфере туризма и гостеприимства);

- форсирование использования цифровых технологий для работы с различными информационными ресурсами в сфере туризма: сайты, социальные сети, карты, аудиогиды,

туристическая навигация, QR-коды;

участие в грантах, конкурсах, фестивалях, выставках разного уровня для представления саратовских турпродуктов и дальнейшей презентации их перед потенциальными инвесторами.

Важным фактором повышения конкурентоспособности регионального туризма являются инновации. Следует учитывать, что объективное ужесточение конкуренции между регионами в сфере туризма сопровождается увеличением важности инноваций для получения конкурентных преимуществ (и не только ценовых) с учетом современных требований. При доминировании инновационной конкуренции повышение уровня конкурентоспособности региональной экономики и ее отраслей зависит от характера инноваций, а также непрерывности их появления.

Перспективными направлениями развития туристических инноваций в Саратовской области должны стать:

использование новых туристских ресурсов, ранее не применявшихся в регионе, развитие нишевого туризма (тематические и авторские туры, нестандартные туристические маршруты, немассовые виды туризма, аге-туризм);

выпуск новых туристических продуктов (например, мультитуров, включающих велосипедные и пешеходные экскурсии по Национальный парку, по живописным местам области, туры и сплавы на байдарках по малым рекам и др.);

выход на новые рынки сбыта туристских услуг (например, посредством межрегионального кросс-маркетинга);

модернизация организации производства и потребления туристического продукта (индивидуализация пакетных предложений

вместо коллективных туруслуг, создание комфортных глэмпингов и др.);

применение новых технологий в создании традиционных турпродуктов (например, перевод традиционных услуг в онлайн-формат (виртуальные путешествия, онлайн-экскурсии, выставки и мастер-классы);

Предпосылкой успешной разработки и реализации инноваций в Саратовской области является взаимодействие различных субъектов региональной экономики: региональных властей, предприятий туриндустрии, учебных заведений, научно-исследовательских институтов и т.д. Главенствующими факторами конкурентоспособности регионального туризма являются наличие адекватной региональной политики, взаимное развитие туристической отрасли и смежных с ней.

Заключение

Реализация предложенных направлений повышения конкурентоспособности Саратовской области, как туристской дестинации, посредством внедрения туристических инноваций будет способствовать:

- преодолению неравномерности развития отдельных городов или районов внутри региона за счет привлечения инвестиций, дополнительных поступлений доходов в региональный/ местный бюджет;

- улучшению туристской инфраструктуры в регионе;

- обеспечению занятости населения и сокращению миграции населения;

- поддержанию местной промышленности, росту спроса на товары местных товаропроизводителей;

- улучшению экологической обстановки в регионе за счет дополнительного финансирования природоохранных программ.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Стратегия развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года. URL: www.ecomoty.gov.ru (дата обращения: 15.03.2022).

2. Яхварова Е.В Конкурентоспособность регионального туризма: проблемы и пути повышения (на примере Саратовской области) //Международ. науч.-практ. конф. "Проблемы устойчивости социально-экономических систем, 24 ноября 2021г. Тамбов, 2021.

3. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1993. 704 с.

4. Mangion M.-L., Durbarry R., & Sinclair M.T. Tourism competitiveness: price and quality Tourism

competitiveness: price and quality // *Tourism Economics*. 2005. № 11(1). P. 45-68.

5. Ritchie J.R.B., Crouch G.I. *The competitive destination: A sustainable tourism perspective* // Wallingford: CABI Publishing. 2009.

6. Зяблицкая Т.С. *Формирование и развитие конкурентоспособности региона с туристской специализацией: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук*. Барнаул, 2012.

7. Ласси М.Ю. Анализ подходов к оценке конкурентоспособности регионального туризма в России // *Baikal Research Journal*. 2017. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-podhodov-k-otsenke-konkurentosposobnosti-regionalnogo-turizma-v-rossii> (дата обращения: 20.12.2020)

8. Официальный сайт Комитета по туризму Саратовской области. URL: <http://saratov.gov.ru/region/tourism/prazdniki-i--daty/> (дата обращения: 25.12.2021).

9. Рейтинг регионов Всероссийской туристской премии "Маршрут года" 2021 года. URL: <https://tourawards.ru/news/rejting-regionov-po-itogam-vserossijskoj-turistskoj-premii-marshrut-goda-2021-goda/> (дата обращения: 20.01.2022).

10. Безродный О.Т. Итоги летнего туристического сезона 2021. URL: <https://welcometimes.ru/opinions/itogi-letnego-turisticheskogo-sezona-2021> (дата обращения: 30.10.2021).

11. Туризм в Саратовской области оправится от последствий пандемии к концу года. URL: www.saratov.kp.ru: <https://www.saratov.kp.ru/online/news/4398944> (дата обращения: 20.10.2021)

12. Национальный туристический рейтинг-2021. URL: <http://russia-rating.ru/info/20156.html> (дата обращения: 10.01.2022).

13. Индекс туристической привлекательности регионов России. URL: <https://tourism-index.strelka-kb.com/> (дата обращения: 20.01.2022)

14. Сахаров Ю., Лесных Е. Внутренний туризм в ПФО: как создать альтернативу Турции // ВОЛГА НЬЮС. 2021. URL: <https://pfo.volga.news/article/577208.html> (дата обращения: 20.10.2021)

15. Национальный рейтинг развития событийного туризма в России. URL: <https://eventrating.2r.ru/> (дата обращения: 20.01.2022)

16. Нацпроект "Туризм и индустрия гостеприимства" дает старт глобальному развитию туризма в стране. URL: <https://www.atorus.ru/main/news/press-centre/new/55176.html>

17. Постановление Правительства РФ от 24 декабря 2021 г. N 2439 "Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Развитие туризма. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/403236467/> (дата обращения: 15.03.2022)

18. Решение верное. URL: <http://решение-верное.рф/grant-rosturizm-2021-0> (дата обращения: 15.03.2022)

REFERENCES

1. *Strategija razvitija turizma v Rossijskoj Federacii na period do 2035 goda* [Strategy of tourism development in the Russian Federation for the period up to 2035]. URL: www.economy.gov.ru (accessed: 15.03.2022) (in Russian)

2. Yakhvarova E.V. *Konkurentosposobnost' regional'nogo turizma: problemy i puti povyshenija (na primere Saratovskoj oblasti)* [Competitiveness of regional tourism: problems and ways to improve (on the example of the Saratov region)] // *IMEzhdunar. nauch.-prakt. konf. «Problemy ustojchivosti social'no-jekonomicheskikh sistem, 24 nojabrja 2021g. Tambov, 2021* (in Russian)

3. Mescon M., Albert M., Khedouri F. *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of management]. М.: Delo, 1993. 704 p. (in Russian)

4. Mangion M.-L., Durbarry R., & Sinclair M.T. *Tourism competitiveness: price and quality* // *Tourism Economics*. -2005. - № 11(1). - P. 45-68.

5. Ritchie J.R.B., Crouch G.I. *The competitive destination: A sustainable tourism perspective* // Wallingford: CABI Publishing. 2009.

6. Zyablitskaya T.S. *Formirovanie i razvitie konkurentosposobnosti regiona s turistskoj specializaciej* [Formation and development of competitiveness of the region with tourist specialization]: *Avtoreferat*

- dissertacii na soiskanie uchenoj stepeni kandidata jekonomicheskikh nauk. Barnaul, 2012. (in Russian)
7. Lassi M.Yu. *Analiz podhodov k ocenke konkurentosposobnosti regional'nogo turizma v Rossii* [Analysis of approaches to assessing the competitiveness of regional tourism in Russia] // *Baikal Research Journal*. 2017. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-podhodov-k-otsenke-konkurentosposobnosti-regionalnogo-turizma-v-rossii> (accessed: 20.03.2022) (in Russian)
 8. *Oficial'nyj sajt Komiteta po turizmu Saratovskoj oblasti* [Official website of the Saratov Region Tourism Committee]. URL: <http://saratov.gov.ru/region/tourism/prazdniki-i--daty/> (accessed: 12.03.2022) (in Russian)
 9. *Rejting regionov Vserossijskoj turistskoj premii «Marshrut goda» 2021 goda* [Rating of regions of the All-Russian tourist award "Route of the Year" in 2021]. URL: <https://tourawards.ru/news/rejting-regionov-po-itogam-vserossijskoj-turistskoj-premii-marshrut-goda-2021-goda/> (accessed: 20.01.2022) (in Russian).
 10. Bezrodny O.T. *Itogi letnego turisticheskogo sezona 2021* [Results of the summer tourist season 2021]. URL: <https://welcometimes.ru/opinions/itogi-letnego-turisticheskogo-sezona-2021> (accessed: 30.03.2022) (in Russian).
 11. *Turizm v Saratovskoj oblasti opravitsja ot posledstvij pandemii k koncu goda* [Tourism in the Saratov region will recover from the effects of the pandemic by the end of the year]. URL: <https://www.saratov.kp.ru/online/news/4398944> (accessed: 20.10.2021) (in Russian).
 12. *Nacional'nyj turisticheskij rejting-2021* [National Tourist Rating-2021]. URL: <http://russia-rating.ru/info/20156.html> (accessed: 10.01.2022) (in Russian).
 13. *Indeks turisticheskij privlekatel'nosti regionov Rossii* [Index of tourist attractiveness of Russian regions]. URL: <https://tourism-index.strelka-kb.com/> (accessed: 20.01.2022) (in Russian).
 14. Sakharov Yu., Lesnykh E. *Lesnykh E. Vnutrennij turizm v PFO: kak sozdat' al'ternativu Turcii* [Domestic tourism in the Volga Federal District: how to create an alternative to Turkey] // *VOLGA NEWS*. 2021. URL: <https://pfo.volga.news/article/577208.html> (accessed: 20.10.2021) (in Russian)
 15. *Nacional'nyj rejting razvitiya sobytijnogo turizma v Rossii* [National rating of event tourism development in Russia]. URL: <https://eventrating.2r.ru/> (accessed: 20.01.2022) (in Russian).
 16. *Nacproekt «Turizm i industrija gostepriimstva» daet start global'nomu razvitiyu turizma v strane* [The national project "Tourism and the hospitality industry" gives a start to the global development of tourism in the country]. URL: <https://www.atorus.ru/main/news/press-centre/new/55176.html> (in Russian)
 17. *Postanovlenie Pravitel'stva RF ot 24 dekabrja 2021 g. N 2439 "Ob utverzhdenii gosudarstvennoj programmy Rossijskoj Federacii* [Decree of the Government of the Russian Federation of December 24, 2021 N 2439 "On approval of the state program of the Russian Federation "Tourism development"]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/403236467/> (accessed: 15.03.2022) (in Russian)
 18. *Reshenie vernoe* [The decision is correct]. URL: <http://peuhenie-vernoe.rf/grant-rosturizm-2021-0> (accessed: 15.03.2022) (in Russian)

Яхварова Елена Владимировна - кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика и маркетинг» Саратовского государственного технического университета имени Гагарина Ю.А., Россия, 410054, г. Саратов, ул. Политехническая, 77; E-mail: yahvarova@yandex.ru

Кирилушкина Ирина Алексеевна - кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика и маркетинг» Саратовского государственного технического университета имени Гагарина Ю.А., Россия, 410054, г. Саратов, ул. Политехническая, 77; E-mail:

Elena V. Yakhvarova - PhD (Economics), Associate Professor, Department of Economics and Marketing, Yuri Gagarin State Technical University of Saratov, 77 Politechnicheskaya st., Saratov 410054, Russia; E-mail: yahvarova@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-6517-7590>

Irina A. Kirilushkina - PhD (Economics), Associate Professor, Department of Economics and Marketing, Yuri Gagarin State Technical University of Saratov, 77 Politechnicheskaya st., Saratov 410054, Russia; E-mail: yahvarova@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-6955-455X>

Статья поступила в редакцию 04.05.2022 г., принята к опубликованию 25.09.2022 г.

1. Основной текст рукописи статьи (кроме аннотации и ключевых слов) набирают в текстовом редакторе MS WORD шрифтом Times New Roman размером 14 пт с одинарным интервалом, выравнивание по ширине. Поля с левой стороны листа, сверху и снизу – 2,5 см, с правой стороны – 2 см. Абзацный отступ – 1,5 см.

2. Схема построения публикации: УДК (индекс по универсальной десятичной классификации), фамилия и инициалы автора(ов) с указанием ученой степени, звания, места работы (полностью), электронного адреса (телефона), название (полужирный, прописные), аннотация и ключевые слова, текст с рисунками и таблицами, литература. Авторы, название, аннотация, ключевые слова, литература приводятся на русском и английском языках.

3. При формировании текста не допускается применение стилей, а также внесение изменения в шаблон или создание собственного шаблона. Слова внутри абзаца следует разделять одним пробелом; набирать текст без принудительных переносов; не допускаются разрядки слов.

4. Для набора формул и переменных следует использовать редактор формул MathType версии 5.2 и выше с размерами: обычный – 12 пт; крупный индекс – 7 пт, мелкий индекс – 5 пт; крупный символ – 18 пт; мелкий символ – 12 пт.

Необходимо учитывать, что полоса набора – 75 мм. Если формула имеет больший размер, ее необходимо упростить или разбить на несколько строк. Формулы, внедренные как изображение, не допускаются!

Все русские и греческие буквы в формулах должны быть набраны прямым шрифтом. Обозначения тригонометрических функций (sin, cos, tg и т.д.) – прямым шрифтом. Латинские буквы – курсивом. Химические формулы набираются прямым шрифтом.

Статья должна содержать лишь самые необходимые формулы, от промежуточных выкладок желательно отказаться.

5. Размерность всех величин, принятых в статье, должна соответствовать Международной системе единиц измерений (СИ).

6. Рисунки и таблицы располагаются по тексту. Таблицы должны иметь тематические заголовки. Иллюстрации, встраиваемые в текст, должны быть выполнены в одном из стандартных форматов (TIFF, JPEG, PNG) с разрешением не ниже 300 dpi и публикуются в черно-белом (градации серого) варианте. Качество рисунков должно обеспечивать возможность их полиграфического воспроизведения без дополнительной обработки. Рисунки, выполненные в MSWord, недопустимы.

Рисунки встраиваются в текст через опцию «Вставка-Рисунок-Из файла» с обтеканием «В тексте» с выравниванием по центру страницы без абзацного отступа. Иные технологии вставки и обтекания не допускаются.

7. Список литературы к статье обязателен и должен содержать все цитируемые и упоминаемые в тексте работы. Пристатейные библиографические списки оформляются в соответствии с ГОСТ Р 7.0.5-2008 «Библиографическая ссылка. Общие требования и правила составления». Ссылки

1. The main text of the manuscript (except for abstracts and keywords) is typed in the text editor MS WORD, type Times New Roman 14 pt with single spacing, width alignment. The margins on the left side of the sheet, above and below are 2,5 cm, on the right side 2 cm. Indentation is 1.5 cm.

2. The scheme of publication: UDC (index in the Universal Decimal Classification), surname and initials of the author(s) indicating the degree, rank, place of work (in full), email address (phone number), name (bold, italic), abstract and keywords, text with figures and tables, references. The authors, the title, the abstract, keywords, references are given in Russian and English languages.

3. In the text it is not allowed to use styles, as well as modify the template or create your own template. The words within a paragraph should be separated by a single space; typing is without forced hyphenation; discharge of words is not allowed.

4. For typing formulas and variables use MathType Equation Editor version 5.2 at least with the sizes: normal – 12 pt; major index – 7 pt, small index – 5 pt; major symbol – 18 pt; small symbol – 12 pt. Please be aware that the band typing is 75 mm. If the formula is larger, it is necessary to simplify or split it into multiple lines. Formulas inserted as a picture are not allowed! All Russian and Greek letters in the formulas should be typed font. Designations trigonometric functions (sin, cos, tg, etc.) are in font, letters in italics. Chemical formulas are typed font. The article should contain only the most essential formulas, it is desirable to give up intermediate calculations.

5. The size of all the values adopted in the paper must fit into format of the International System of Units (SI).

6. Figures and tables are placed in the text. Tables should have the theme headings. Illustration in the text must fit into one of the standard formats (TIFF, JPEG, PNG) with dimension at least 300 dpi and published in black and white (gray scale) version. The quality of the pictures should enable to print them without further processing. Pictures in MSWord are not acceptable.

«Insert-Picture-From File» wrapped «In the text», centered in the page, without indentation. Other technologies of insertion are not allowed.

7. References to the article are required, and must include all cited and referred to works in the text of the paper. Bibliographic list is to be drawn up in accordance with GOST R 7.0.5-2008.

«Bibliographic references. General requirements and rules». Links to works that have not been published yet are not allowed. When referring to literature in the text a serial number of the work is to be given in square brackets.

8. In the material for publication only standard abbreviations should be used.

9. The publication is submitted to the journal personally

на работы, находящиеся в печати, не допускаются. При ссылке на литературный источник в тексте приводится порядковый номер работы в квадратных скобках.

8. В материале для публикации следует использовать только общепринятые сокращения.

9. Публикация предоставляется в редакцию журнала лично либо отправляется на электронную почту.

Журнал посвящен вопросам развития инновационной деятельности, внедрения научных и технических достижений в хозяйственную практику, особенностям развития научно-технической деятельности в новых условиях, развитию процессов передачи технологий.

Приглашаем к сотрудничеству ученых, экономистов, преподавателей, научные коллективы кафедр и лабораторий вузов, научно-исследовательских институтов, аспирантов, руководителей промышленных предприятий, разработчиков новой продукции, инвесторов, представителей органов власти и организаторов инновационной деятельности, зарубежных партнеров.

Приглашаем также предприятия к сотрудничеству в качестве спонсоров журнала.

По вопросам опубликования статей обращаться по телефону: (8452) 998548. Публикации просьба направлять по адресу: Россия, 410054, г. Саратов, ул. Политехническая, 77, либо по E-mail: innovation@sstu.ru

Инновационная деятельность.

2022. № 3 (62), 12+

Учредитель и издатель: Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю.А.

Главный редактор: Горячева Татьяна Владимировна

Innovation Activity

2022. № 3 (62).

Founder and publisher: Yuri Gagarin State Technical University of Saratov

Editor-in-Chief: Tatyana V. Goryacheva

Адрес редакции и издателя:

410054, г. Саратов, ул. Политехническая, 77.

Телефон: (845-2) 99-85-48

E-mail: innovation@sstu.ru

Редактор: Скворцова Л.А.

Перевод на английский язык Баурова Ю.В.

Компьютерная верстка Жупиловой Ю. Л.

Формат 60x84 1/8. Усл.печ.л. 10,5. Уч.-изд.л. 5,0

Тираж 500 экз. Заказ 57. ISSN 2071-5226

Подписано в печать 20.09.22. Дата выхода в свет 25.09.2022 Цена свободная.

Отпечатано в Издательстве СГТУ: 410054, г. Саратов, Политехническая ул., 77.

Свидетельство о регистрации средства массовой информации ПИ №ФС77-37236 от 18 августа 2009 г. выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций.

Подписной индекс 65037 (каталог «Газеты, Журналы» на 2-е полугодие 2022 г.)

Editorial and publisher office:

77 Politekhnikeskaya Street, 410054 Saratov

Telephone: (845-2) 99-85-48

E-mail: innovation@sstu.ru

Editor: Skvortsova L.A.

Rendering: Baurova Yu.V.

Computer-based page-proof: Zhupilova Yu.L.

Full page spread: 60x84 1/8. Apr.tp.10,5. Acc.-pbl. 5,0

Print circulation: 500 copies. Order 57.

ISSN 2071-5226

Signed for publishing 20. 09. 2022. Date of publication 25.09.2022. Contracted price.

Printed at SSTU University Press, Saratov

77 Politekhnikeskaya St., 410054 Saratov, Russia

Certificate on registration of mass media PI №FS77 - 37236 of 18 August 2009 issued by the Federal Supervision Agency for Information Technologies and Communications

Subscription code 65037 (Magazines / Newspapers Catalogue of 2022 (Second Half))