

УДК 339.137.22:334.73.012.63
DOI: 10.18799/26584956/2024/4/1801
Шифр специальности ВАК: 5.2.3

Организационные факторы обеспечения конкурентоспособности предприятий среднего бизнеса в информационно-сетевой экономике

Е.Ю. Кузнецова, Н.А. Амосов, О.О. Подоляк[✉], В.В. Кузьмин

*Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина,
Россия, г. Екатеринбург*

[✉]o.o.podoliak@urfu.ru

Аннотация. В современном мире проявились черты деглобализации, но задачи кооперационных связей остаются на повестке дня. Могут меняться конфигурации ценностных производственных цепочек при сохранении актуальности данной идеологии. Задача исследования – выявление роли «организационных способностей» как фактора обеспечения конкурентного преимущества в решении вопроса о кооперационных взаимодействиях. Кейс рассмотрен для предприятий среднего бизнеса, который гибко встраивается в кастомизированные ценностные цепочки на любой актуальный временной промежуток. Теоретической базой послужили концепции «динамических способностей» и «динамического развития». Использованы методы контент-анализа при исследовании фаз организационного развития производственных предприятий в рамках малого и расширенного цикла, проанализированы кризисы перехода предприятия по фазам цикла. Осуществлено построение логических графов на основе данных анкетного опроса сотрудников предприятий, позволившее продемонстрировать решение вопроса по преодолению кризиса на разных фазах. В качестве ключевого результата представлены базовые организационные документы (регламенты) как важнейший элемент деловой культуры организации, обеспечивающий ее конкурентоспособность при встраивании во внешнюю ценностную цепочку.

Ключевые слова: организационные факторы, конкурентоспособность, кооперационные взаимодействия, ценностная цепочка

Для цитирования: Организационные факторы обеспечения конкурентоспособности предприятий среднего бизнеса в информационно-сетевой экономике / Е.Ю. Кузнецова, Н.А. Амосов, О.О. Подоляк, В.В. Кузьмин // Векторы благополучия: экономика и социум. – 2024. – Т. 52. – № 4. – С. 15–35. DOI: 10.18799/26584956/2024/4/1801

UDC 339.137.22:334.73.012.63
DOI: 10.18799/26584956/2024/4/1801

Organizational factors for ensuring the competitiveness of medium-sized businesses in the information and network economy

E.Yu. Kuznetsova, N.A. Amosov, O.O. Podoliak[✉], V.V. Kuzmin

*Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin,
Ekaterinburg, Russian Federation*

[✉]o.o.podoliak@urfu.ru

Abstract. In the modern world, features of deglobalization have manifested themselves, but the tasks of cooperation ties remain relevant. Configurations of value production chains can change while maintaining the relevance of this ideology. **Aim.** To analyze and identify the role of "organizational abilities" as a factor in ensuring a competitive advantage in resolving the issue of cooperative interactions. The case is considered for medium-sized businesses, which is flexibly embedded in customized value chains for any current time period. The theoretical basis of the study was the concepts of "dynamic abilities" and "dynamic development," connected into a single logic. Content analysis methods were used to study the phases of organizational development of production enterprises within a small and extended cycle and crises of transition by cycle phases. Logical graphs were built on the basis of data from a questionnaire survey of employees of enterprises, which made it possible to demonstrate the solution to the problem of overcoming the crisis at different phases. As a key result, basic organizational documents (regulations) are discussed as the most important element of the organization business culture, ensuring its competitiveness when embedded in the external value chain.

Keywords: organizational factors, competitiveness, cooperation, value chain

For citation: Kuznetsova E.Yu., Amosov N.A., Podoliak O.O., Kuzmin V.V. Organizational factors for ensuring the competitiveness of medium-sized businesses in the information and network economy. *Journal of Wellbeing Technologies*, 2024, vol. 52, no. 4, pp. 15–35. DOI: 10.18799/26584956/2024/4/1801

Введение: вызовы развития предприятий среднего бизнеса

Опыт развитых стран показывает, что цифровизация, несмотря на негативные аспекты деглобализации, приводит к возникновению новых форм конкуренции, размывая границы между отраслями и способствуя объединению и сотрудничеству независимых предприятий, что является ключом к успешному развитию бизнеса. Мир бизнеса становится все более интегрированным: под интеграцией понимаются кооперационные связи узкоспециализированных компаний в противовес «вертикальной интеграции». Интеграция расширяет стратегические возможности предприятия за счет компетенций всех компаний, входящих в интегрированную цепочку создания ценности – от производителя до конечного потребителя. Все большее количество успешных корпораций использует при организации деятельности принцип ассоциаций, альянсов, сетевых структур, сохраняя самоидентичность входящих в нее предприятий. Эффективное сотрудничество между конкурентами строится на том, чтобы компетенции каждого из участников в ценностной цепочке предприятий дополняли друг друга.

Сетезация, в частности ее современные признаки – информатизация (широкая доступность и удешевление информационных технологий), с одной стороны, и изменчивость запросов клиентов, с другой, – размывает границы отраслей и страновой специализации (например, связанной со стоимостью рабочей силы), а также фундаментально трансформирует природу конкуренции. Формируются качественно новые экономические отношения: организации, будучи юридически самостоятельными, становятся взаимосвязанными и взаимозависимыми, но эта взаимосвязь может ограничиваться единственным проектом и совсем не означает долгосрочной стабильности. Неопределенность внешней среды и необходимость изменений внутренней представляют собой узнаваемый всеми современными организациями стратегический пейзаж экономики эпохи сетезации, где кооперационные взаимодействия становятся неременным условием обеспечения конкурентоспособности.

Есть мнение, что информационно-сетевая экономика приходит на смену индустриально-рыночной [1]. С точки зрения авторов статьи, смены не происходит, но меняются аспекты взаимодействия предприятий.

Первый аспект. Появление и развитие цифровых технологий обеспечивают ускорение протекания внутрифирменных и межфирменных процессов. Производство как было, так и останется основой конкурентоспособности, но соединение традиционно сильных позиций производителей с новейшими достижениями в сфере цифровизации сможет дать экономике страны максимальный эффект за счет скорости процессов. Сами цифровые технологии – это

инфраструктура, которая ускоряет и удешевляет многие сопутствующие производству процессы, но не заменяет его.

Второй аспект. Меняется товар – настоящее время он почти всегда приобретает форму комплекса «товар + услуга». При подключении к сети производств последние берут на себя задачу реализации «контракта жизненного цикла высокотехнологичного изделия». Например, продуктом производителя авиадвигателей становятся «часы полета», предполагающего поставку заказчику авиадвигателя со встроенными датчиками, отслеживание производителем состояния узлов агрегата и проведение упреждающего обслуживания по мере необходимости.

Третий аспект. Изменяется роль инфраструктуры. Повышается значимость такой рыночной концепции, как логистика, пересматривается роль товаропроводящих сетей, системы доставки. На потребительских рынках есть возможность заказать доставку продукта в любую удобную точку с возможностью выбора и без обязательства выкупа товара. Но обостряется проблема физического состояния транспортной системы: в эпоху, когда возможно сделать моментально заказ, требуется перемещение реальных товаров по географическим точкам в кратчайшие сроки с неизвестным исходом: покупатель может приобрести товар в точке заказа, а может отказаться, тогда предполагается дальнейшее физическое передвижение товара. Транспортная инфраструктура при ее создании и модернизации является капиталоемкой и, очевидно, скоро станет препятствием в развитии сетевой экономики на территории России.

Очевидны изменения в финансовой инфраструктуре: появление интернет-банкинга, возможность онлайн-оплаты, но, к сожалению, растут и киберриски.

Очевидна тенденция снижения роли высокотехнологичных салонов и ярмарок промышленных рынков – посещаемость их падает, так как можно ознакомиться с продуктом в формате 3D во всех деталях.

Четвертый аспект. Трансформация природы взаимоотношений между сторонами, включая виртуализацию посредничества. Имеют место изменения в организации работы компаний: используется аутсорсинг, иной становится роль посредников. Часто участник цепочки взаимодействия имеет отношение с одной материальной корпорацией (которая реально произвела товар) и несколькими виртуальными, которые выполняют роль связующего звена. Таким образом, создается индивидуальное экономическое пространство, стабильное для долгосрочных отношений, или разовое для единичных сделок.

Нестабильность внешней среды особенно сильно влияет на предприятия среднего бизнеса, которые не могут конкурировать с крупными предприятиями по издержкам, в силу недоступности эффекта масштаба, по наукоемкости и инновационности продукта из-за отсутствия финансовых и человеческих ресурсов для новых разработок. Для них вопрос эффективного встраивания в сети, организованные крупными предприятиями, становится вопросом выживания на рынке.

В связи с вышеизложенным, целью исследования является поиск актуальных факторов обеспечения конкурентоспособности предприятий среднего бизнеса в условиях информационно-сетевой экономики.

Задачами исследования являются:

- актуализация роли предприятий среднего бизнеса на современном этапе;
- анализ стратегических концепций развития и факторов обеспечения конкурентоспособности применительно к предприятиям среднего бизнеса;
- анализ фаз организационного развития производственных предприятий и особенностей кризисов перехода с фазы на фазу; выявление способов их преодоления;
- выявление форм документационного сопровождения и вариантов «мягких» компетенций для обеспечения конкурентного преимущества предприятий среднего бизнеса при включении их в расширенную ценностную цепочку.

Методология исследования

Методология работы основана на подходе, объединяющем теорию фирмы и теорию жизненного цикла организации и конкретизированном в современных концепциях «динамических способностей» и «динамического развития». Используются методы контент-анализа при исследовании фаз организационного развития производственных предприятий в рамках малого и расширенного цикла развития организации и кризисов перехода по фазам цикла; логических графов для анализа данных анкетного опроса и интервьюирования сотрудников предприятий по проблемам кризисов развития; систематизации и структуризации деловой документации для определения факторов встраивания во внешнюю ценностную цепочку рассматриваемых предприятий.

Эмпирическую базу составили данные производственных предприятий Свердловской области.

Методика исследования включает в себя следующие этапы:

1-й этап. Анализ практики работы предприятий среднего бизнеса как объекта исследования. Использован количественный тренд развития предприятий данного статуса по РФ, Уральскому федеральному округу и Свердловской области. Контент-анализ и синтез практики деятельности предприятий, входящих в круг объекта исследования, позволил выделить специфические аспекты их деятельности на современном этапе развития российской экономики и подтвердить актуальность дальнейших разработок.

2-й этап. Ретроспективный анализ литературных источников за 30-летний период по теме обеспечения конкурентоспособности производственного предприятия. Это позволило дифференцировать факторы обеспечения конкурентного преимущества на разных этапах развития бизнес-среды.

3-й этап. Фактологический анализ деятельности четырёх предприятий среднего бизнеса, наложенный на модель жизненного цикла. В результате продемонстрирована актуальность факторов обеспечения конкурентного преимущества для предприятия на разных этапах его развития. Выделены организационные способности, обеспечивающие эффективную синергию «пространства деятельности» и «пространства отношений» как ключевой фактор поддержания конкурентоспособности для этапа формирования осознанного партнерства, актуального для эпохи сетевой экономики.

4-й этап. Обобщение и систематизация опыта конкурентоспособного развития предприятий среднего бизнеса при встраивании во внешнюю ценностную цепочку. Данный процесс позволил выделить элементы организации деятельности, обязательные для преодоления кризиса развития: деловая документация, требуемая для делового партнерства, и «договороспособные» управленческие компетенции.

Развитие предприятий среднего бизнеса и факторы обеспечения их конкурентоспособности

В качестве объекта исследования будем рассматривать предприятия среднего бизнеса. В 2024 г. к таковым относятся предприятия с численностью работников до 250 чел. и с предельным значением дохода за предшествующий год до 2 млрд руб. Официальные сведения Росстата представляют следующие статистические данные по суммарному обороту средних организаций по Российской Федерации и Свердловской области (табл. 1).

Опубликованные статистические данные демонстрируют рост показателей на уровне Российской Федерации. Аналогичная тенденция относится к показателям деятельности средних предприятий по Свердловской области.

Количество субъектов среднего предпринимательства также растет, согласно данным Федеральной налоговой службы (табл. 2).

Таблица 1. Динамика оборота средних предприятий (в действующих ценах)
Table 1. Dynamics of turnover of medium-sized enterprises (in current prices)

Субъект Subject	2010	2019	2020	2021	2022	2023	Прирост 2023 г. к 2019 г., % Growth in 2023 com- pared to 2019, %
Российская Федера- ция, млрд руб. Russian Federation, billion rubles	3522,1	7886,6	9813,5	12094,6	нет данных no available data		
Свердловская об- ласть, млн руб. Sverdlovsk region, million rubles	87500	229832,4	250481,7	327606,7	362595,6	436071,3	89,73

Источник: составлено авторами по данным [2].

Source: compiled by the authors according to [2].

Таблица 2. Количество субъектов среднего предпринимательства, ед.
Table 2. Number of medium-sized businesses, units

Субъект Subject	2019	2020	2021	2022	2023	Прирост 2023 г. к 2019 г., % Growth in 2023 compared to 2019, %
Российская Федерация Russian Federation	17093	17695	17910	17994	18724	9,62
Уральский Федеральный округ Ural Federal District	1375	1405	1430	1494	1539	11,64
Свердловская область Sverdlovsk Region	568	590	591	636	635	11,09

Источник: [3].

Source: [3].

На основании исследования данных международной статистики считается, что доля средних предприятий в общей численности предприятий малого и среднего бизнеса составляет всего лишь 1 %, но это – «золотой фонд» экономики страны, поскольку они обеспечивают четверть занятых из числа малых и средних предприятий и порядка 17 % общей занятости, а также создают одну пятую оборота совокупно по всем предприятиям [4]. Правительством поставлена задача обеспечить повышение этой доли в ближайшее время до 40 %. Специалисты сомневаются в том, что показатель в 40 % достижим в связи с особой структурой российской экономики, наличием в ней как минимум «Газпрома» и «Роснефти». Тем не менее средние предприятия – серьезный игрок на рынке, заслуживающий пристального внимания.

Для крупных предприятий источники конкурентных преимуществ детерминированы и стабильны, средние же предприятия готовы для обеспечения своей конкурентоспособности, подобно элементам «лего», встраиваться в ценностные цепочки как на долговременную перспективу, так и в рамках одного-единственного проекта, что и составляет суть сетезации, представляющей собой современную кооперацию с цифровым наполнением.

В большинстве случаев средние предприятия, успешно функционирующие на рынке, не вырастают до крупных размеров. Успех средних предприятия либо связан с созданием своей собственной ценностной цепочки, либо с эффективной интеграцией в уже существующие цепочки ценностей.

В настоящее время бизнес перешел от жестких интегрированных структур к кооперационным взаимодействиям узкоспециализированных организаций. Этому есть разумное объяснение. Узкая специализация позволяет обеспечить более высокое качество деятельности лю-

бой организации на основе выделения и использования ключевых технологических компетенций. Непрофильные функции организация отдает на аутсорсинг специализированным компаниям. В итоге формируется индивидуальная кастомизированная ценностная цепочка, объединяющая производство и дополнительные услуги. Она представляет собой аналог проектной цепочки, где в проект всегда включаются наиболее эффективные элементы – предприятия-партнеры. Причем для разных «проектов» пул партнеров может меняться. В этом случае определяющей становится роль информационных технологий, касающихся производства, сервисного обслуживания, интернет-банкинга. Но повышается и роль традиционных элементов производственно-рыночных отношений – физических элементов логистики, транспортной системы, а также актуализируется значение таких составляющих, как «порядочность партнеров» и «доверие». Интегратором в ценностной цепочке независимых партнеров может стать любая организация: производитель продукта, сбытовая структура или владелец сырьевой базы. Для интегратора ценностной цепочки ключевыми компетенциями становятся «организационные способности».

Данное исследование сосредоточено на интеграции – расширении стратегических возможностей предприятия за счет возможностей всех компаний, входящих в интегрированную цепочку создания ценности (от производителя до конечного потребителя), поскольку предприятия среднего бизнеса обеспечить свою конкурентоспособность смогут только за счет организационных способностей, гарантирующих их встраивание в существующую ценностную цепочку.

Организационные способности как фактор обеспечения конкурентного преимущества в ценностной цепочке

Поставлена задача проанализировать, при каких условиях предприятия успешно встраиваются в ценностную цепочку.

На современном этапе развития промышленности ключевыми концепциями считаются компетенции и взаимодействия. Управление компетенциями включает в себя выявление и развитие тех областей деятельности, в которых предприятие обладает наибольшей конкурентоспособностью. Практика передачи не являющихся ключевыми для компании функций на аутсорсинг становится все более распространенной. Это обуславливает формирование тенденций в управлении взаимодействиями: с одной стороны, эффективное контролирование бизнеса требует установления прочных межорганизационных связей в условиях передачи части процессов «на сторону», а с другой – использование аутсорсинга требует поддержания нормального взаимодействия между всеми участниками процесса.

Следует отметить, что в период формирования сетевой эпохи актуализировалась *ресурсная концепция* обеспечения конкурентных преимуществ как развитие на новом витке спирали. Она стартовала в рамках концепции Менеджмента, ключевая цель которой – эффективное использование внутренних ресурсов организации; далее развивалась концепция Маркетинга, нацеленная на управление организацией с учетом динамики внешней среды. Затем логистика – управление уже целой ценностной цепочкой взаимодействующих организаций-кооператоров, развитие которой в полной мере стало возможным благодаря интернет-технологиям.

Это привело к необходимости вернуться к ресурсно-ориентированному подходу для обеспечения конкурентоспособности конкретной компании на рынке, что отражает «ресурсная концепция» (1990-е гг.), основным отличием которой является синтез экономической логики и поведенческих аспектов стратегического управления [5, 6]. Таким образом, можно говорить о повышении приоритета *организационных факторов* в обеспечении конкурентоспособности предприятий.

Главный фокус современной ресурсной концепции состоит в том, что организационные способности должны предусмотреть эффективное кооперационное взаимодействие незави-

симых компаний в рамках ценностной цепочки. Поэтому к ресурсной можно добавить еще «компетентностную» концепцию и «концепцию динамических способностей» (табл. 3), актуальные в настоящее время. Исследования, проведенные в последние годы, внесли свой вклад в концепцию конкурентных преимуществ, изменяя само понимание этого понятия. Теперь конкурентные преимущества рассматриваются не как результат внешних или внутренних факторов, обеспечивающих конкурентоспособность, а как проявление уникальности организации как основы успешного бизнеса [7, 8].

Таблица 3. Эволюция понимания конкурентных преимуществ (за 30 лет)
Table 3. Evolution of understanding competitive advantage (over a 30-year period)

Время появления Time of appearance	Разработанные концепции Developed concepts	Понимание конкурентных преимуществ (КП) Understanding Competitive Advantages (CA)	Источник Source
Начало 1990-х гг. – постиндустриальная эпоха Early 1990s. – Post-industrial era	Ресурсная концепция Resource concept	как имеющих организационно-управленческую природу as having an organizational and managerial nature	[6]
	Концепция организационной культуры (1984 г.) Concept of organizational culture (1984)		[10]
	Концепция комплексного управления качеством; концепция «бережливого производства» Concept of total quality management; Concept of "lean manufacturing"		[11]
	Концепция реинжиниринга бизнес-процессов Concept of business process reengineering		[12]
Конец 1990-х – настоящее время – начало формирования сетевой эпохи Late 1990s till now – beginning of the network era formation	Компетентностный подход Competency-based approach	как уникальных ключевых компетенций организации; как имеющих источники конкурентоспособности в бизнес-моделях фирмы, а не в товарах и услугах as unique key competencies of the organization; as having sources of competitiveness in the business models of the company, and not in goods and services	[13]
	Концепция управления знаниями и способностями организационного обучения; концепция самообучающейся организации Concept of knowledge management and organizational learning capabilities; concept of a self-learning organization		[8,14]
	Концепция динамических способностей организации; предпринимательский аспект – проактивный стиль управления; концепция самообучающегося предприятия Concept of dynamic capabilities of the organization; entrepreneurial aspect – proactive management style; concept of a self-learning enterprise		[5, 15–19]

Источник: составлено автором.

Source: compiled by the author.

Актуальным необходимо признать конкуренцию организационных потенциалов компаний, то есть их бизнес-моделей; конкуренция создаваемых фирмами товаров и услуг стала производной от них. В сетевой экономике конкуренция не сводится к борьбе между продуктами, а скорее к соперничеству между бизнес-моделями и системами производства [4, 9].

Значительные изменения в эпоху сетевой экономики претерпевает и известная концепция конкуренции М. Портера. Роль каждой из пяти сил М. Портера, описывающих конкуренцию в отрасли, и их совокупная сила могут варьироваться в зависимости от характера отрасли и могут изменяться по мере её развития [20].

В постиндустриальной экономике границы между отраслями становятся менее четкими, и в некоторых отраслях ключевыми факторами конкурентоспособности становятся не только позиционирование, но и передовые организационные навыки, непрерывные инновации и «создание рынков завтрашнего дня» [13].

Конкурентное преимущество, по Портеру, бывает трех основных видов (лидерство в минимизации издержек, дифференциация, фокусирование). Портер предполагал, что успех возможен только при стратегическом выборе одной конкретной стратегии, так как каждая из них требует уникальных ресурсов и организационных решений. Он также отмечал, что компании, не определившиеся и оказавшиеся между несколькими стратегиями, рискуют лишиться конкурентных преимуществ.

Однако в современной литературе приведено немало примеров успеха ведущих мировых компаний, одновременно проводивших минимизацию издержек, дифференциацию и фокусирование [21, 22]. «Любая компания, которая надеется выжить в следующие 10 лет, не говоря уже про 100 лет, должна стать образцом одновременно крохоборской эффективности и необузданной креативности» [23]. Как одно из проявлений сетевой экономики – крупные торгово-производственные сети (например, «Спортмастер») успешно объединяют лидерство в издержках и фокусирование. Фирмы промышленного характера разных типов конкурентного преимущества также могут объединяться в рамках ценностной цепочки или, наоборот, дробиться в рамках ценностной цепочки [24], если есть возможность минимизации совокупных издержек всей цепочки за счет отдельных ее звеньев. Еще один пример создания сети производственными предприятиями – аутсорсинг НИОКР, который актуализировался в связи с диверсификацией промышленных предприятий [25].

За рамками теории Портера остался организационный потенциал, который стал крайне востребованным в сетевую эпоху.

Согласно анализу недавних исследований, поиск универсального алгоритма достижения уникальности компании не приносит значимых результатов. Эффект от применения новых концепций и технологий обычно временен, так как они быстро копируются и теряют свою инновационную ценность. Компетентностный подход внес свой вклад в понимание конкурентных преимуществ, выходя за пределы уникальных или универсальных стратегических инструментов и сосредотачиваясь на «уникальности фирмы как ключевой основе ее успеха в бизнесе» [5, 8].

Факторы, такие как общее управление и информационные ресурсы, включая знания и технологии, играют ключевую роль в обеспечении конкурентоспособности организации на рынке [26]. Решающим фактором в этом процессе является динамичность компании, то есть её способность к оперативному и масштабному маневрированию собственными ресурсами, а также к организации партнерских отношений. Эта концепция динамических способностей фирмы, разработанная Тисом [19] и его коллегами, отражает именно этот подход.

Характеристика фаз организационного развития предприятий

В своем исследовании авторы статьи попытались связать логику динамических способностей, заложенную Д.Дж. Тиссом, и концепцию «динамического развития» предприятия, со-

зданную в 1975 г. Б. Ливехудом и окончательно оформленную Ф. Глазлом в 1990-е гг., где дается представление о фазах эволюционного развития любого предприятия и рынка в целом, и попытались проследить «работу» этих концепций на примере четырех предприятий среднего бизнеса Уральского региона.

Концепция динамического развития предприятия, в отличие от модели жизненного цикла организации, учитывает эволюционные этапы её развития, в течение которых фирма преодолевает возникающие проблемы и приспосабливается к изменяющимся условиям (рис. 1). Насколько жизнеспособна фирма, зависит от того, сколько изменений она готова осуществить или поддержать [27, 28]. Само развитие предприятия определяется внутренней готовностью, или побудительным фактором перехода из одной фазы в другую могут стать перемены в окружающем мире.

Краткая характеристика основных признаков фаз развития предприятий представлена в табл. 4.

Таблица 4. Фазы эволюционного развития предприятия
Table 4. Phases of enterprise evolution

Фазы развития Phases of development	Понимание организации Understanding the organization	Основные признаки фазы Main signs of the phase
Пионерская фаза (предпринимательская) Pioneer phase (entrepreneurial)	Общность людей без иерархии Community of people without hierarchy	Гибкость по отношению к рынку; повышенная мотивация труда; отсутствие разделения управленческого труда Flexibility in relation to the market; Increased labor motivation; No division of managerial labor
Дифференциация ранняя Early differentiation	Механизм, регламент Mechanism, regulation	Структурирование и формализация деятельности; автоматизация бизнес-процессов; стандартизация Structuring and formalization of activities; Automation of business processes; Standardization
Дифференциация поздняя Late differentiation	Система System	
Фаза интеграции Integration phase	Организм, регламент, тонкая настройка Organism, regulation, fine tuning	Понимание, что организация – социальная система: самоконтроль, самопланирование, работа в команде Understanding that an organization is a social system: self-control; self-planning; teamwork
Ассоциативная фаза Associative phase	«Дело»/"Business"	Согласование вместо соперничества Agreement instead of competition

Источник: составлено авторами по [16].

Source: compiled by the authors according to [16].

По мнению авторов концепции, успешные предприятия по мере развития, благополучно миновав пионерскую фазу и фазу дифференциации, непременно войдут в фазу интеграции и далее – в ассоциативную фазу, что подтверждается процессами, которые начинались в 1970-х гг. и происходят с предприятиями в странах с развитой экономикой сейчас.

На начальных этапах – на двух первых фазах развития – усилия предприятия сосредоточены на логическом и планомерном конструировании и построении организации как системы, где четко должна выполняться воля руководства предприятия. Все внимание уделено области деятельности, и существует ярко выраженное стремление организовать деятельность предприятия (организации) как механизм.



Источник: составлено авторами по [16].

Source: compiled by the authors according to [16].

Рис. 1. Основные задачи и граничные проблемы при эволюционном развитии предприятия

Fig. 1. Main tasks and boundary problems in the evolutionary development of the enterprise

Только на более поздних этапах развития (дифференциации), когда организация рассматривается как единая система, начинают возникать интерес и забота о социальных и культурных аспектах деятельности организации. В этом контексте персонал воспринимается как специфический ресурс, играющий ключевую роль в развитии предприятия. Но на практике чаще всего больше внимания уделяется сохранению человеческого капитала, чем развитию культуры взаимоотношений внутри организации для обеспечения ее конкурентоспособности.

Именно этим, как показывают наши постоянные исследования, обусловлен кризис организационного развития промышленных предприятий, который будет рассмотрен ниже.

На более поздних фазах развития, когда организация рассматривается как организм или как «дело», руководство предприятия осознаёт важность как самой деятельности, так и организационных взаимоотношений.

Когда в организации обнаруживаются признаки кризиса развития первой фазы, решение принимается «исходя из здравого смысла», «естественным образом» по схеме «нет порядка – его надо навести». Когда все процессы внутри организации стандартизированы, регламентированы, описаны и формализованы и при этом возникают проблемы, характерные для второй фазы развития, их нельзя решить исключительно административными методами.

Переход на фазу интеграции и затем на ассоциативную фазу требует от руководителей бизнес-организаций серьезных изменений в мышлении. Иначе кризисы развития становятся фатальными: уходят менеджеры с базами данных, создавая новые предприятия или одно предприятие делится на несколько на основе деления ресурсов. Внешние видимые поводы могут быть разными, но основная причина одна – отношение к персоналу как к ресурсу, пусть даже ресурсу особой важности.

Кризисы фаз развития и решения по их преодолению представлены в табл. 5, где не включена ассоциативная фаза, которая, по предположениям авторов статьи, будет широко применяться с развитием сетевой экономики, а в настоящее время ее характерные черты только формируются и изучаются.

Таблица 5. Признаки кризиса фазы и решения по его преодолению
Table 5. Signs of a phase crisis and solutions to overcoming it

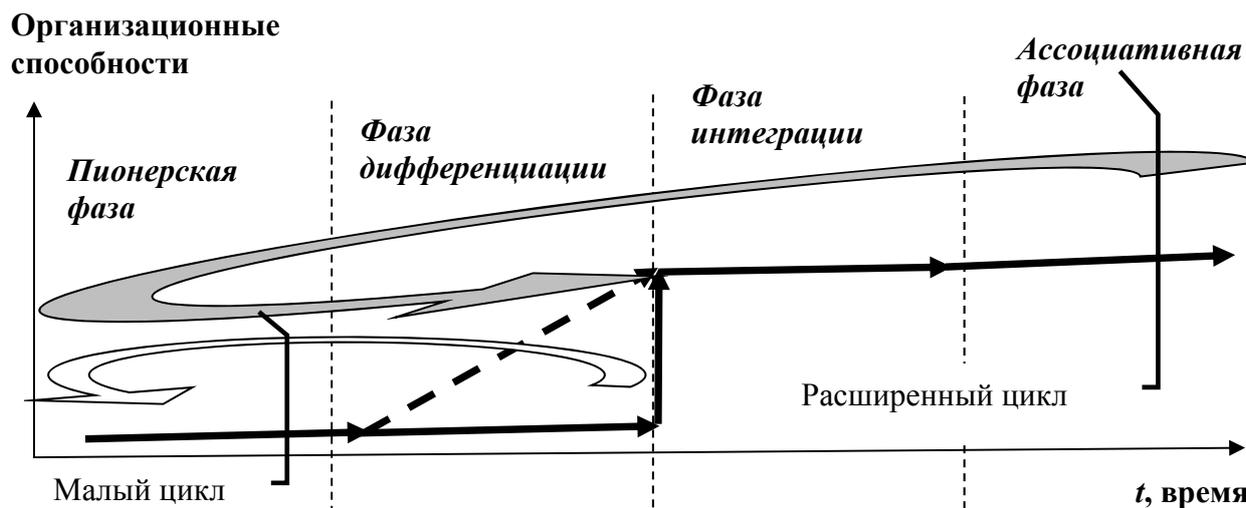
Фазы развития Development phases	Границы фазы Phase boundaries	Признаки кризиса фазы развития Signs of a crisis in the development phase	Решения по преодолению кризиса Solution to overcome the crisis	Примечания Notes
Пионерская фаза (предпринимательская) Pioneer phase (entrepreneurial)	Количественный состав, норма управляемости; обозримость целей; «деловая жизнеспособность» предпринимателя; комплексный подход к технике; комплексный подход к рынку Quantitative composition, controllability; visibility of goals; "business viability" of the entrepreneur; comprehensive approach to technology; comprehensive approach to the market	Предприниматель (он же директор) перестает узнавать своих подчиненных в лицо; невыполнение некоторых функций; проблемы с учетом и контролем; недовольство клиентов An entrepreneur (the director) stops recognizing his subordinates by sight; failure to perform certain functions; problems with accounting and control; dissatisfaction among clients	1) переходить в следующую фазу Move to the next phase; 2) оставаться на старой фазе: уменьшить до <i>семейного предприятия</i> ; дробить и создавать <i>конгломерат</i> Stay at the previous phase: downsize to the <i>family business</i> ; fragmentize and create <i>conglomerate</i>	Переход с 1-й фазы на 2-ю за счет регламентации Transition from phase 1 to phase 2 due to regulation
Фаза дифференциации Differentiation phase	Формализация; механизация труда; автоматизация бизнес-процессов; стандартизация; специализация; координация Formalization; labor mechanization; automation of business processes; standardization; specialization; coordination	Потеря гибкости – «функциональное оцепенение»; кризис управляемости «внутреннее увольнение» – снижение мотивации и личной продуктивности персонала; бюрократия – проблемы вертикальных коммуникаций; появление «функциональных княжеств» Loss of flexibility – "functional numbness"; governability crisis "internal dismissal" – decrease in motivation and personal productivity of personnel; bureaucracy – problems of vertical communications; emergence of "functional principalities"	1) переходить на следующую фазу move on to the next phase; 2) продолжать агонизировать и разваливаться – переход на первую стадию с последующим поглощением ресурсов компании малыми формами бизнеса continue to agonize and fall apart – transition to the first stage, with subsequent absorption of the company resources by small businesses	Со второй фазы на третью невозможно перейти с помощью регламентов и усиления вертикали власти It is impossible to move from phase 2 to phase 3 using regulations and strengthening the vertical of power
Фаза интеграции Integration phase	Самоконтроль; самопланирование; работа в команде self-control; self-planning; teamwork	Наступает ощущение внутреннего предела у исполнителей A sense of inner limit sets in for the performers	1) переходить в следующую фазу move to the next phase; 2) оставаться на существующей фазе – стагнация Staying in the existing phase is stagnation	Необходимо изменение в мышлении A change in thinking is needed

Источник: составлено авторами по [16, 19].

Source: compiled by the authors according to [16, 19].

Движение по фазам развития представлено на рис. 2 в виде графика, на котором каждая фаза отмечена черной стрелкой. Развитие происходит во времени (горизонталь), когда увеличиваются организационные способности (вертикаль).

Более ранние исследования производственных предприятий Уральского региона под руководством одного из авторов [29, 30] показали, что развитие предприятий имеет два основных цикла, представленных на рис. 2 возвратными стрелками: малый горизонтальный (светлая стрелка) и расширенный спиральный (темная стрелка).



Источник: составлено авторами.
Source: compiled by the authors.

Рис. 2. Малый и расширенный цикл организационного развития
Fig. 2. Small and extended organizational development cycle

Малый цикл эволюционного развития предприятия тождественен жизненному циклу организации и, как показало исследование, является типичным для жизнедеятельности отечественных промышленных предприятий среднего бизнеса, что связано с невниманием к «пространству отношений» в организации. Описываемая модель схожа по ряду параметров с моделями жизненного цикла И. Азидеса [28] и Л. Грейнера [31]. Обе концепции выделяют периоды кризисов, когда предприятие сталкивается с опасностями на своем пути развития, но они не дают ответа на вопрос «Каким должно быть желаемое организационное состояние, чтобы избежать банкротства?». Исследование показало, что обозначенный кризис организационного развития производственных предприятий, знаменующий переход с малого на расширенный цикл организационного развития, соответствующий кризису контроля (по Грейнеру), и является особым кризисом, который естественным путем, в отличие от остальных кризисов, не решается: «естественное» развитие этого кризиса возвращает предприятия на пионерскую фазу развития.

Задачи пионерской фазы и фазы дифференциации относятся к пространству деятельности. Воздействие специфических факторов производства — уникальности, сложности, разнородности продукции, серийности — фокусирует внимание руководителя на пространство деятельности. Однако без учета пространства отношений в организации невозможно перейти на фазу интеграции: внутренние проблемы не позволят это осуществить. Пространством деятельности считается формальная организация, ориентированная на административные принципы. Неформальной организацией является «пространство отношений», которое также известно как организационная культура и которое также может быть названо «мягкими компе-

тенциями». Обе эти составляющие функционирования предприятия взаимосвязаны и влияют друг на друга.

В табл. 6 темным цветом выделена доминирующая роль пространства деятельности и пространства отношений на разных фазах развития предприятия. Тройная вертикальная граница показывает кризис перехода на расширенный спиральный цикл развития.

На разных фазах развития предприятия степень значимости деятельности и организационной культуры изменяется. Только на фазе поздней дифференциации, когда организация рассматривается как система, а социальные и культурные аспекты персонала признаются ключевыми для функционирования предприятия (формируя подсистему предприятия), внимание уделяется организационной культуре, рассматриваемой как специфический ресурс. Однако больше внимания уделяется сохранению человеческого капитала, чем развитию культуры взаимоотношений внутри компании для обеспечения ее конкурентоспособности (ячейка затонирована зеленым цветом, табл. 6).

Таблица 6. Доминирующая роль двух пространств в развитии фирмы
Table 6. Dominant role of the two spaces in a firm development

Фазы развития Phases of development	Понимание организации Understanding the organization	Менеджмент Management	Два пространства/Two spaces	
			деятельности activities	отношений relations
Пионерская фаза Pioneer phase	Общность людей Community of people	Прямой, ситуативный Direct, situational	Создание и совершенствование продукта Product creation and improvement	Сотрудники – это ресурс Employees are a resource
Фаза дифференциации ранняя Early differentiation phase	Машина Mechanism	Регулярный Regular	Формирование спроса и стимулирование сбыта Demand generation and sales promotion	
Фаза дифференциации поздняя Late differentiation phase	Система System	Научный Scientific	Системный подход к организации деятельности фирмы Systematic approach to organizing the company activities	Специфический ресурс (человеческий капитал) Specific resource (human capital)
Фаза интеграции Integration phase	Организм Organism	Процессный, через согласование целей Process-based, through goal alignment	Системный подход, ориентированный на всю цепочку создания ценности System approach focused on the entire value chain	Сотрудники всех уровней – партнеры по бизнесу Employees at all levels are business partners
Ассоциативная фаза Associative phase	Дело Business	Кооперативно-интегрирующий, наблюдательный Cooperative-integrative, observant	Философия сотрудничества и кооперирования Philosophy of cooperation and collaboration	Социальное партнерство Social partnership

Источник: составлено авторами.

Source: compiled by the authors.

Далее приведены результаты оценки уровня организационного развития по четырем предприятиям. Один из примеров, подтверждающий кризис фаз развития: деятельность компании ООО «СМ» (металлургическое производство). Исследования проводились через год

после внедрения проведенного компанией реинжиниринга и автоматизации бизнес-процессов. Всего работниками предприятия названо 49 проблем: проблемы пространства деятельности – 12, что составляет 24 % (из них 8 связаны с «рассеиванием» целей); проблемы пространства отношений – 33, или 68 % (6 – мотивация; 17 – организационная культура; 10 – коммуникации); ситуативных проблем названо 4 (8 %).

В табл. 7 приводится структурное соотношение (в %) проблем пространства деятельности, пространства отношений и ситуативных проблем для всех исследованных предприятий.

Таблица 7. Соотношение проблем
Table 7. Correlation of problems

Предприятие Company	Проблемы/Problems of, %		
	пространства деятельности activity sphere	пространства отношений relation sphere	ситуативные situational
ООО «СМ», металлургическое производство LLC "SM", metallurgical production	24	68	8
ООО «Ф», гражданское машиностроение LLC "F", civil engineering	18	66	16
ООО «СБ», гражданское машиностроение LLC SB, civil engineering	22	64	14
ООО «ПКБ А», гражданское машиностроение LLC PKB A, civil engineering	33	58	9

Источник: составлено авторами.

Source: compiled by the authors

По данным исследования (на примере ООО «СМ») при решении проблем пространства отношений (которые составляют 68 % от общего числа выявленных) снижается острота решения проблем пространства деятельности и ситуативных проблем. Для остальных предприятий ситуация весьма похожая.

Исследование показало, что при переходе на фазу интеграции:

- 1) цели, стратегия предприятия разрабатываются на принципах децентрализации;
- 2) организационные структуры теряют значимость, формируется горизонталь управления как команда единомышленников, где каждый берет ответственность за свой участок работы;
- 3) мотивация замещается предпринимательством и ответственностью;
- 4) функция контроля трансформируется в функцию регулирования (управления по отклонениям на основе анализа), далее на ассоциативной фазе – в саморегулирование.

Предприятия среднего бизнеса, которые принимали участие в исследовании, желая остаться конкурентоспособными, обязаны перейти на фазу интеграции и/или быть на пути к ассоциативной фазе развития. Следует помнить, что многие российские предприятия не миновали фазу дифференциации.

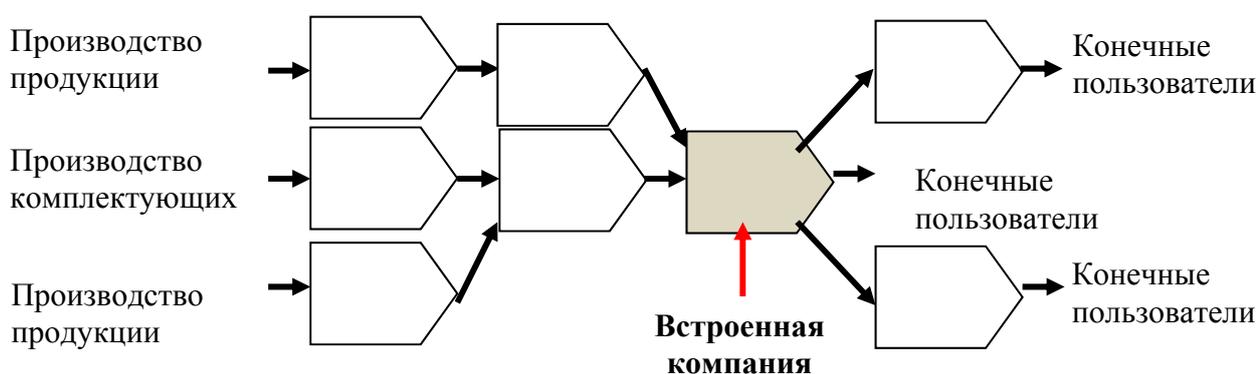
Для успешного развития отечественным предприятиям необходимо от организации деятельности по принципу «организация–механизм» перейти к организации деятельности по принципу «организация–организм», которая может расти и развиваться самостоятельно. Характеристики фазы дифференциации (когда деятельность организации структурируется и формализуется) компании должны качественно закрепить в своих организационных способностях.

В этих случаях энергия организационных способностей пионерской фазы используется для достижения результатов и первой, и второй фаз, обеспечивая качество прохождения и сокращая период пребывания фирм на этих стадиях. В результате для компаний, осознанно развивающих организационные способности, открываются новые стратегические горизонты, что поддерживает конкурентоспособность предприятия в сетевую эпоху.

Организационные документы как фактор формирования конкурентоспособности

Каждое предприятие, осуществляя свою деятельность, активно взаимодействует с деловой бизнес-средой. Однако не все организации, осознавая выстраивая отношения за рамками своей компании, понимают свое место в общем процессе, объединяющем многие компании, – от производства продукции до ее конечного потребителя.

Для встраивания организации в интеграционный процесс своего сегмента рынка предлагается применять разработанный М. Портером инструмент «цепочка ценности». Использование данного инструмента необходимо вынести за рамки собственной организации и распространить на всю цепочку производства продукта компании, включая поставщиков и покупателей (рис. 3).



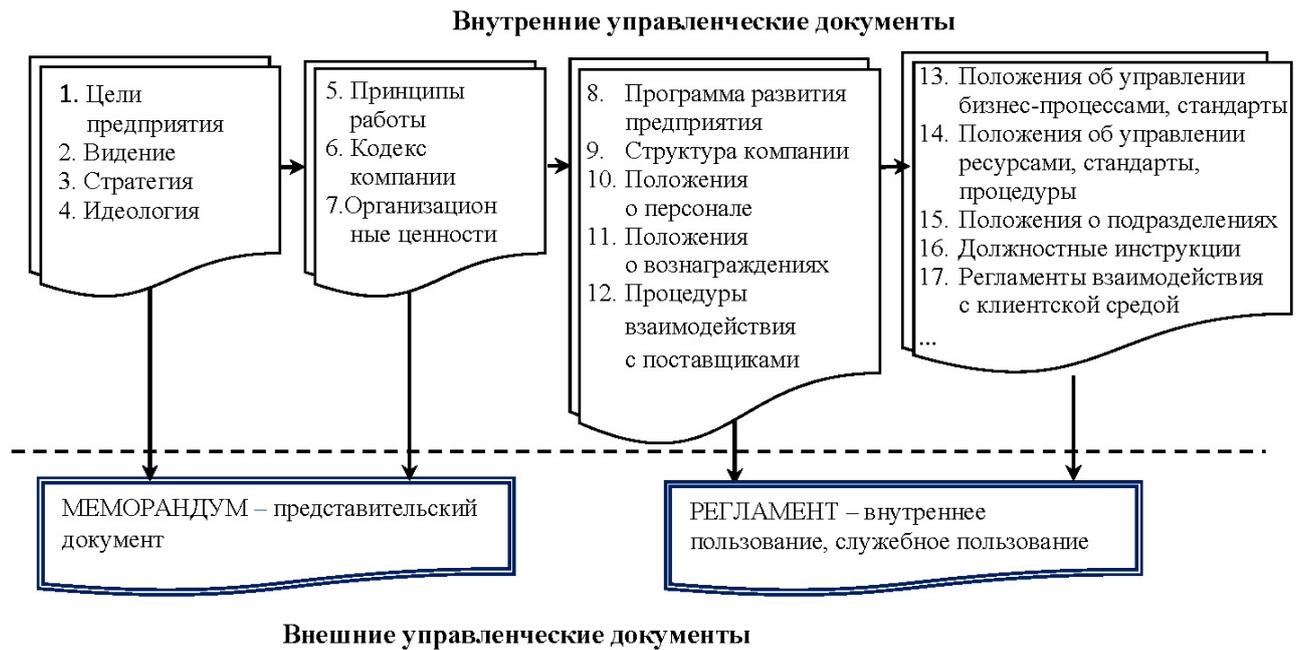
Источник: составлено авторами.
Source: compiled by the authors

Рис. 3. Схема встраивания компании во внешнюю ценностную цепочку
Fig. 3. Scheme for embedding a company in an external value chain

Предлагаемый подход важно применять в начале фазы дифференциации, когда предприятие выстраивает вектор стратегического развития, объединяя фазу дифференциации с фазой интеграции, что представлено на рис. 2 пунктирной стрелкой на графике движения по фазам развития. Таким способом предприятие минует кризис организационного развития, обозначенный на рис. углом в 90° . Только после этого предприятие может переходить на фазу дифференциации, где происходит оптимизация деятельности предприятия в рамках внешней ценностной цепочки. Ответ на вопрос «Что можно безболезненно передать на аутсорсинг, а что критично для жизнедеятельности предприятия?» формируется на основе анализа компетенций, которые имеются на предприятии.

При разработке и апробации механизма преодоления кризиса фаз организационного развития учитывались следующие предпосылки.

Во-первых, сотрудничество как новая форма конкуренции основывается на взаимном дополнении компетенций участвующих в создании ценностной цепочки предприятий, имеет место со-специализация предприятий. Практически все остальные ресурсы, кроме организационных способностей предприятия, потенциально доступны другим компаниям в короткие сроки. Исходя из вышесказанного, обеспечение конкурентоспособности в сложившихся условиях напрямую зависит от эффективности использования компетентностного подхода промышленными компаниями среднего бизнеса. Такой подход широко применяется предприятиями разных отраслей по всему миру.



Источник: составлено авторами.

Source: compiled by the authors

Рис. 4. Документы предприятия как показатель деловой культуры в организации

Fig. 4. Enterprise documents as an indicator of business culture in the organization

Во-вторых, потенциальные партнеры и клиенты должны иметь ясное представление о ключевых компетенциях и предприятии в целом. В дополнение к внутренней документации на предприятиях обычно требуется наличие двух внешних управленческих документов – «Меморандума» и «Регламента». Однако исследования среднего бизнеса показывают, что многие отечественные предприятия ограничиваются только той организационной документацией, которая им необходима с юридической точки зрения. Работа с другими документами воспринимается как лишние затраты, и их общая значимость не всегда ясна. Можно говорить о необходимости формирования доступной и понятной во внешней среде деловой документации российских предприятий.

Наличие документов, представленных на рис. 4, свидетельствует о том, что на предприятии эффективно взаимодействуют три управляющих подсистемы организации:

- 1) управление производственными процессами;
- 2) управление коммуникационными процессами (с внешней средой);
- 3) подсистема, управляющая процессами перевода организации в состояние, при котором реализуются цели лидеров и цели персонала [32, 33], что дает возможность предприятию развиваться и достигать своих целей.

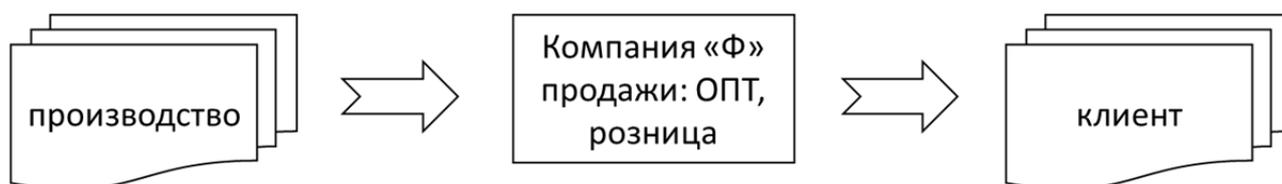
Для ведущих компаний имеет смысл взаимодействовать с организациями, которые имеют подобные документы в своей структуре.

По мнению руководителей предприятий, которые успешно преодолели кризис в организационном развитии и перешли на фазу интеграции, поддержание актуальности документации становится непрерывным процессом трансформации организации. Этот процесс обеспечивает адаптивность к изменениям во внешней среде, включая появляющиеся знания и технологии, что позволяет предприятиям развивать необходимые управленческие компетенции, интегрированные в организационные возможности компании. Такие компетенции представляются ключевыми в обеспечении конкурентного преимущества. Они не могут быть переданы и/или скопированы. Понимание и реализация процессов, которые формируют организацион-

ные способности предприятия, являются конкретными, требуют глубоких знаний как внутренней, так и внешней деловой среды, в которой предприятие сотрудничает и конкурирует.

«Меморандум» и «Регламент» организации, разработанные с использованием компетентностного подхода, охватывают все коммуникации внутри предприятия (как формальные, так и неформальные, то есть «пространство деятельности» и «пространство отношений») и могут стать значимым ресурсом для российских компаний, способствуя повышению их конкурентоспособности в условиях будущих изменений.

Результат апробации предложенного механизма преодоления кризиса фаз организационного развития путем формирования организационных компетенций с целью встраивания в ценностную цепочку представлен примером формирования внешней ценностной цепочки компании «Ф». Компания работает на рынке электроники и аудиосистем высокого класса с 1993 г.; изначально специализировалась на продажах (рис. 5, малый цикл), ведя активную политику встраивания в схемы продвижения товара производителями своей продукции (рис. 6, расширенный цикл).



Источник: составлено авторами.
Source: compiled by the authors

Рис. 5. Пример внешней ценностной цепочки компании «Ф» (гражданское машиностроение), малый цикл организационного развития
Fig. 5. Example of external value chain of "F" company (civil engineering), small cycle of organizational development

Компания «Ф» придерживается точки зрения двусторонней полезности партнерства. Благодаря выбранной модели поведения, она существенно расширила свою деятельность. Снижение напряжения на входе (гарантированные поставки, обеспечение ресурсами) позволило активно заниматься организацией продаж и дополнительных видов деятельности. Передаваемые от поставщиков знания и компетенции дали возможность диверсифицироваться, что дало дополнительную прибыль компании. Наличие организационной документации, созданной при оптимизации деятельности, позволило компании заявить о себе как о серьезном партнере. При оптимизации деятельности руководство учитывало, что каждый работник предприятия ведет себя разумно, логично в пределах своей компетенции, поэтому следует формализовать взаимодействия, с одной стороны, и достигать понимания в неформализованных аспектах деятельности – с другой. «Управление предполагает большой удельный вес работы с людьми, взаимодействия и воздействия. И здесь культура имеет решающее значение» [33]. Результатами фазы интеграции (компания «Ф» перешла в 2016 г.) явилось открытие трех производств (рис. 6).



Источник: составлено авторами.
Source: compiled by the authors.

Рис. 6. Пример внешней ценностной цепочки компании «Ф», расширенный цикл организационного развития
Fig. 6. Example of external value chain of "F" company, extended cycle of organizational development

Заключение

Развитие организации – это всегда изменения, которые приводят к появлению нового качества в организации, ее структурах, как единой социальной системе. К сожалению, в исследовании чаще встречались примеры оптимизации деятельности предприятий через прописывание регламентов, оптимизацию и стандартизацию бизнес-процессов, что относится к фазе дифференциации и ведет к кризису организационного развития, так как задействует только пространство деятельности. Активизация пространства отношений создает новое качество в организации, что достигается методами и инструментами развития организационных способностей.

Для российских промышленных предприятий среднего бизнеса переход в интеграционную и ассоциативную фазу не произойдет автоматически: необходимо формирование пространства качественных отношений. Оптимизация деятельности предприятия от возникновения до удовлетворения потребности в ее продукте, то есть то, каким образом предприятие производит и реализует свой продукт (товар и/или услугу), с учетом пространства деятельности и пространства отношений позволяет предприятию создать собственную, свойственную только ему производственную цепочку, чаще всего в кооперации с другими предприятиями. Предлагаемый механизм преодоления кризиса организационного развития поможет предприятиям обеспечить стабильный рост конкурентоспособности на основе сетевых взаимодействий.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Баранова Е.И., Юданов А.Ю. Стилизованный цикл жизни быстрорастущих фирм в России. // Вопросы экономики. – 2022. – № 3. – С. 77–97. DOI: 10.32609/0042-8736-2022-3-77-97.
2. Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения 08.06.2024).
3. Единый реестр малого и среднего предпринимательства. URL: <https://ofd.nalog.ru/statistics.html> (дата обращения 08.06.2024).

4. Корнеева Н.В. Проблемы сетевой экономики как современной формы организации предпринимательской деятельности // *Финансовый менеджмент*. – 2023. – № 1-2. – С. 144–151. DOI: 10.25806/fm1-22023144-151.
5. Катыкало В.С. Место и роль ресурсной концепции в развитии теории стратегического управления // *Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия «Менеджмент»*. – 2003. – № 3. – С. 3–17.
6. Коллис Д., Монтгомери С. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход. – М.: Олимп-Бизнес, 2007. – 400 с.
7. Развадовская Ю.В. Применение ресурсного подхода к исследованию параметров новой индустриализации экономики // *Экономическая наука современной России*. – 2021. – № 4 (95). – С. 20–35. DOI: 10.33293/1609-1442-2021-4(95)-20-35.
8. М. Сенге. Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации: пер. с англ. Б. Пинскера, И. Татариновой. – М.: Олимп-Бизнес, 2009. – 448 с.
9. Акбердина В.В., Василенко Е.В. Базовые стратегии поведения промышленности как участника региональных инновационных экосистем // *Altereconomics*. – 2023. – № 3. – Т. 20. – С. 548–569. DOI: 10.31063/AlterEconomics/2023.20-3.4.
10. Оучи У. Методы организации производства: Японский и Американский подходы (Теория «Z»): пер. с англ. – М.: Экономика, 1984. – 184 с.
11. Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами: пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2022. – 417 с.
12. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе: пер. с англ. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 288 с.
13. Прахалад К.К., Рамасвами В. Будущее конкуренции. Создание уникальной ценности вместе с потребителями: пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2006. – 352 с.
14. Друкер П.Ф. Эффективное управление предприятием: пер. с англ. – М.: И.Д. Вильямс, 2008. – 224 с.
15. Хельмут Г. Обучающееся предприятие в XXI веке / пер. с нем. Н.В. Маловой. – Калуга: Духовное познание, 2004. – 264 с.
16. Глазл Ф., Ливехуд Б. Динамическое развитие предприятия. Как предприятия-пионеры и бюрократия могут стать эффективными. – Калуга: Духовное познание, 2000. – 264 с.
17. Пригожин А.И. Цели и ценности. Новые методы работы с будущим. – М.: Дело, 2023. – 440 с.
18. Тис Д.Дж. Получение экономической выгоды от знаний как активов: «новая» экономика, рынки ноу-хау и нематериальные активы // *Российский журнал менеджмента*. – 2004. – № 2 (1). – С. 95–120.
19. Тис Д.Дж. Пизано Г., Шуен Э. Динамические способности фирмы и стратегическое управление // *Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия «Менеджмент»*. – 2003. – № (4). – С. 133–183.
20. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость: пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2020. – 945 с.
21. Вумек Дж.П., Джонс Д.Т. Бережливое производство. – М.: Альпина Бизнес Бук, 2021. – 472 с.
22. Лайкер Дж.К. ДАО TOYOTA – М.: Альпина бизнес Бук, 2022. – 492 с.
23. Хамел Г., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня: пер. с англ. – М.: Олимп-бизнес, 2014. – 288 с.
24. Подоляк О.О., Крылатков П.П. Оценка структурного потенциала машиностроительных предприятий и объединений на основе концепции целостности // *Организатор производства*. – 2017. – Т. 25. – № 1. – С. 5–15.
25. Ершова И.В., Бездежская Я.Г. Кооперационные формы разработки и освоения научно-технической продукции по этапам жизненного цикла // *Организатор производства*. – 2020. – Т. 28. – № 3. – С. 63–72. DOI: 10.25987/VSTU.2020.13.13.007.
26. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание: пер. с англ. – СПб.: Питер, 2009. – 344 с.
27. Инновационное развитие и конкурентоспособность: Очерки развития российских предприятий / И.Б. Гурков. – М.: ТЕИС, 2003. – 236 с.
28. Адизес И. Управление жизненным циклом компании: как организации растут, развиваются и умирают и что с этим делать. – М.: Альпина Паблишер, 2022. – 514 с.
29. Кузнецова Е.Ю., Чоповда Е.А. Концептуальные основы использования ключевых компетенций в обеспечении конкурентоспособности предприятий // *Вестник УГТУ-УПИ. Серия «Экономика и управление»*. – 2010. – № 5. – С. 22–34.
30. Кузнецова Е.Ю., Чоповда Е.А. Организация информационно – сервисного руководства как ключевая компетенция производственного предприятия // *Экономика в промышленности*. – 2011. – № 4. – С. 86–92.
31. Грейнер Л.Е. Эволюция и революция в процессе роста организации // *Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8 «Менеджмент»*. – 2002. – № 4 (32). – С. 76–94.
32. Никулина Т.И., Малахаева С.К. Ценностные ориентиры руководителя в формировании организационной культуры // *Экономика и предпринимательство*. – 2024. – № 2 (163). – С. 1423–1427. DOI: 10.34925/EIP.2024.163.2.284.

33. Кузнецова Е.Ю., Чоповда Е.А. Компетенции в организации деятельности и формировании организационной культуры промышленного предприятия // Вестник УРФУ. Серия «Экономика и управление». – 2012. – № 1. – С. 4–12.

Информация об авторах

Елена Юрьевна Кузнецова, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры организации машиностроительного производства Института новых материалов и технологий Уральского федерального университета имени первого Президента России Б.Н. Ельцина, Россия, 620062, г. Екатеринбург, ул. Мира, 19; e.y.kuznetsova@urfu.ru; <https://orcid.org/0000-0003-1225-457X>

Никита Андреевич Амосов, старший преподаватель кафедры организации машиностроительного производства Института новых материалов и технологий Уральского федерального университета имени первого Президента России Б.Н. Ельцина, Россия, 620062, г. Екатеринбург, ул. Мира, 19; n.a.amosov@urfu.ru; <https://orcid.org/0000-0002-6355-1470>

Ольга Олеговна Подоляк, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры Организации машиностроительного производства Института новых материалов и технологий Уральского федерального университета имени первого Президента России Б.Н. Ельцина, Россия, 620062, г. Екатеринбург, ул. Мира, 19; o.o.podoliak@urfu.ru; <https://orcid.org/0000-0003-4626-8312>

Валентин Васильевич Кузьмин, аспирант кафедры организации машиностроительного производства Института новых материалов и технологий Уральского федерального университета имени первого Президента России Б.Н. Ельцина, Россия, 620062, г. Екатеринбург, ул. Мира, 19; v.v.kuzmin@urfu.ru; <https://orcid.org/0009-0001-0087-1071>

Поступила в редакцию: 11.06.2024

Поступила после рецензирования: 20.09.2024

Принята к публикации: 30.12.2024

REFERENCES

1. Baranova E.I., Yudanov A.Yu. Stylized cycle of life of fast growing firms in Russia. *Economic issues*, 2022, no. 3, pp. 77–97. (In Russ.) DOI: 10.32609/0042 8736 2022 3 77 97.
2. *Federal State Statistics Service*. (In Russ.) Available at: <https://rosstat.gov.ru> (accessed 8 June 2024).
3. *Unified Register of Small and Medium Enterprises*. (In Russ.) Available at: <https://ofd.nalog.ru/statistics.html> (accessed 8 June 2024).
4. Korneeva N.V. Problems of the network economy as a modern form of organization of entrepreneurial activity. *Financial management*, 2023, no. 1–2, pp. 144–151. (In Russ.) DOI: 10.25806/fm1 22023144 151.
5. Katkalo V.S. Place and role of the resource concept in the development of the theory of strategic management. *Bulletin S.-Petersburg University. Ser. Management*, 2003, no. 3, pp. 3–17. (In Russ.)
6. Collis D., Montgomery S. *Corporate strategy. Resource approach*. Moscow, Olympus Business CJSC, 2007. 400 p. (In Russ.)
7. Razvadovskaya Yu.V. Application of the resource approach to the study of the parameters of the new industrialization of the economy. *Economic science of modern Russia*, 2021, no. 4 (95), pp. 20–35. (In Russ.) DOI: 10.33293/1609 1442 2021 4(95) 20 35.
8. Senge P.M. *Fifth discipline. Art and Practice of the Learning Organization*. Moscow, Olympus Business CJSC, 2009. 448 p. (In Russ.)
9. Akberdina V.V., Vasilenko E.V. Basic strategies for the behavior of industry as a participant in regional innovative ecosystems. *Altereconomics*, 2023, no. 3, vol. 20, pp. 548–569. (In Russ.) DOI: 10.31063/AlterEconomics/2023.20 3.4.
10. Ouchi W. *Methods of organization of production: Japanese and American approaches (Theory "Z")*. Moscow, Economics Publ., 1984. 184 p. (In Russ.)
11. Deming E. *Overcoming the crisis: a new paradigm for managing people, systems and processes*. Moscow, Alpina Publ., 2022. 417 p. (In Russ.)
12. Hammer M., Champi J. *Corporation reengineering: manifesto of the revolution in business*. Moscow, Mann, Ivanov and Ferber Publ., 2006. 288 p. (In Russ.)
13. Prahalad K.K., Ramaswamy V. *Future of competition. Creating unique value with consumers*. Moscow, Olympus Business CJSC Publ., 2006. 352 p. (In Russ.)
14. Drucker P.F. *Effective enterprise management*. Moscow, I.D. Williams LLC Publ., 2008. 224 p. (In Russ.)
15. Helmut G. *Learning enterprise in the 21st century*. Kaluga, Spiritual Knowledge Publ., 2004. 264 p. (In Russ.)

16. Glazl F., Livehud B. *Dynamic development of the enterprise. How pioneer enterprises and bureaucracy can become effective*. Kaluga, Spiritual cognition Publ., 2000. 264 p. (In Russ.)
17. Prigozhin A.I. *Goals and values. New methods of working with the future*. Moscow, Delo Publ., 2023. 440 p. (In Russ.)
18. Tis D.J. Obtaining economic benefits from knowledge as assets: "new" economy, know how markets and intangible assets. *Russian Journal of Management*, 2004, no. 2 (1), pp. 95–120. (In Russ.)
19. Tis D.J., Pisano G., Schuen E. Dynamic capabilities of the company and strategic management. *Bulletin S.-Petersburg University. Ser. Management*, 2003, no. (4), pp. 133–183. (In Russ.)
20. Porter M. *Competitive advantage: how to achieve a high result and ensure its stability*. Moscow, Alpina Business Books Publ., 2020. 945 p. (In Russ.)
21. Woomek J.P., Jones D.T. *Lean production*. Moscow, Alpina Business Book Publ., 2021. 472 p. (In Russ.)
22. Liker J.K. *TAO TOYOTA*. Moscow, Alpina business beech Publ., 2022. 492 p. (In Russ.)
23. Hamel G., Prahalad K.K. *Competing for the future. Creating the markets of tomorrow*. Moscow, Olympus Business CJSC Publ., 2014. 288 p. (In Russ.)
24. Podolyak O.O., Krylatkov P.P. Assessment of the structural potential of machine building enterprises and associations based on the concept of integrity. *Production organizer*, 2017, vol. 25, no. 1, pp. 5–15. (In Russ.)
25. Ershova I.V., Bezdezhskaya Y.G. Cooperative forms of development and development of scientific and technical products by stages of the life cycle. *Production organizer*, 2020, vol. 28, no. 3, pp. 63–72. (In Russ.) DOI: 10.25987/VSTU.2020.13.13.007.
26. Ansoff I. *Strategic management. Classic edition*. St. Petersburg, Peter Publ., 2009. 344 p. (In Russ.)
27. Gurkov I.B. *Innovative development and competitiveness: essays on the development of Russian enterprises*. Moscow, TEIS Publ., 2003. 236 p. (In Russ.)
28. Adises I. *Life cycle management of a company: how organizations grow, develop and die and what to do about it*. Moscow, Alpina Publ., 2022. 514 p. (In Russ.)
29. Kuznetsova E.Yu., Chopovda E.A. Conceptual basis for the use of key competencies in ensuring the competitiveness of enterprises. *Bulletin of USTU UPI Series Economics and Management*, 2010, no. 5, pp. 22–34. (In Russ.)
30. Kuznetsova E.Yu., Chopovda E.A. Organization of information and service management as a key competence of a manufacturing enterprise. *Economics in industry*, 2011, no. 4, pp. 86–92. (In Russ.)
31. Greiner L.E. Evolution and revolution in the process of organization growth. *Bulletin of St. Petersburg University. Series 8 "Management"*, 2002, no. 4 (32), pp. 76–94. (In Russ.)
32. Nikulina T.I., Malakhaeva S.K. Value guidelines of the head in the formation of organizational culture. *Economics and entrepreneurship*, 2024, no. 2 (163), pp. 1423–1427. (In Russ.) DOI: 10.34925/EIP.2024.163.2.284.
33. Kuznetsova E.Yu., Chopovda E.A. Competencies in the organization of activities and the formation of the organizational culture of an industrial enterprise. *Bulletin of URFU. Series economics and management*, 2012, no. 1, pp. 4–12. (In Russ.)

Information about the authors

Elena Yu. Kuznetsova, Dr. Sc., Professor, Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin, 19, Mira street, Ekaterinburg, 620062, Russian Federation; e.y.kuznetsova@urfu.ru; <https://orcid.org/0000-0003-1225-457X>

Nikita A. Amosov, Senior Lecturer, Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin, 19, Mira street, Ekaterinburg, 620062, Russian Federation; n.a.amosov@urfu.ru; <https://orcid.org/0000-0002-6355-1470>

Olga O. Podoliak, Cand. Sc., Associate Professor, Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin, 19, Mira street, Ekaterinburg, 620062, Russian Federation; o.o.podoliak@urfu.ru; <https://orcid.org/0000-0003-4626-8312>

Valentin V. Kuzmin, Postgraduate Student, Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin, 19, Mira street, Ekaterinburg, 620062, Russian Federation; v.v.kuzmin@urfu.ru; <https://orcid.org/0009-0001-0087-1071>

Received: 11.06.2024

Revised: 20.09.2024

Accepted: 30.12.2024