

в оценке рисков заключается в определении степени их возникновения, поскольку в организациях отсутствует статистическая информация по всем видам прошлых инцидентов либо событие возникает впервые. Тем не менее, оценка рисков должна представлять такую информацию для руководства организации, чтобы основные риски были понятны и объективны, и чтобы решения по управлению рисками могли быть приоритетными [4].

4. Методы управления потенциальными рисками. После выявления и оценки рисков необходимо выбрать оптимальные методы по управлению рисками. К примеру:

**Передача риска:** передача риска означает, что ожидаемая стоимость полностью или частично передает убытки, связанные с риском, другой стороне за определенную плату. Договоры страхования в основном предусматривают передачу рисков. Помимо страхового механизма, существуют некоторые другие методы, с помощью которых риск может быть передан.

**Избежание риска:** избегать риска или обстоятельств, которые могут привести к убыткам иным образом, включает в себя не выполнение деятельности, которая может нести риск. Расторжение сделок может показаться ответом на все риски, но избегание рисков также означает потерю потенциальной выгоды, которую может принести принятие (сохранение) риска.

**Удержание риска:** удержание риска означает, что убытки, возникающие в результате воздействия риска, должны быть сохранены или приняты на себя одной из сторон или организацией.

5. Формирование плана действий. На данном этапе важно определить оптимальную комбинацию методов, которые будут использоваться для каждого риска. Каждое решение по управлению рисками должно регистрироваться и утверждаться соответствующим уровнем управления. План управления рисками должен предлагать применимые и эффективные меры контроля безопасности. Корректный план риск-менеджмента должен содержать график осуществления контроля и ответственных за эти действия.

6. Реализация предполагаемых действий. Завершающий этап при управлении рисками заключается в непосредственной реализации разработанного плана. Характерной чертой выступает последовательный мониторинг всех процессов, а также осуществление контроля и взаимодействия с руководителем проекта.

Стабильность и устойчивость организации как сложной бизнес-системы зависит не только от склонности к риску, но и характера стратегии управления рисками. Конечные потери могут быть адаптированы в соответствии с аппетитом к риску и бизнес-стратегией организации. Непредвиденные маржи также являются отличным инструментом в тех случаях, когда присутствует заинтересованность в резервировании для дополнительных уровней потенциального риска.

Следует понимать, что страховой отчет позволяет руководству организаций сформировать четкое понятие о существующей ситуации, а также соответствовать требованиям финансовой отчетности. Если информация представлена таким образом, что ее легко понять, страховой отчет может ответить на общие вопросы управления рисками, отслеживая эффективность и оценивая, улучшают ли управ-

ленческие усилия опыт потерь. Внимательное изучение необходимой документации – это залог оптимизирования имеющихся ресурсов по риск-менеджменту в будущем периоде и обеспечение прозрачного представления о процессе, облегчая диалоги, которые могут привести к лучшему обмену информацией и выявлению любых дополнительных анализов, которые могли бы помочь в улучшении программы управления рисками или представлении информации в высшее руководство [5].

Отдельные конечные потери представляют собой точечные оценки в широком диапазоне возможных результатов. Основные цели страхования заключаются в том, чтобы убытки отражали текущие риски и будущие ожидаемые платежи. В идеале, выбранные конечные потери являются стабильными в целом с течением времени, т. е., к примеру, рост в течение определенных лет производительности может быть компенсирован сокращением в другие годы. Способность эффективного страхования поддерживает общие оценочные убытки на стабильном уровне и зависит от последовательного управления рисками, а также периодического анализа требований бизнес-системы.

**Заключение.** Недостаточно четкое понимание роли процесса риск-менеджмента, слабая его интеграция при принятии ключевых управленческих решений – способствуют развитию неконкурентоспособности организаций как на национальном, так и на международном рынке. Трансформационные процессы в экономике Республики Беларусь предполагают активный анализ и применение передовых мировых технологий. Эффективное управление рисками, основанное на учете таких факторов, как политические, социальные, экономические и др. – залог успешного и стабильного развития бизнес-системы.

#### СПИСОК ЦИТИРОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Взгляд на риски. Управление рисками на «передовой» // 6-е ежегодное исследование PwC [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.pwc.ru/publications/risk-in-review-study-2017.html> – Дата доступа: 19.02.2019.
2. Менеджмент рисков. Принципы и руководящие указания: СТБ ISO 31000-2015 (ISO 31000:2009, IDT). – Введ. 01.09.2015. – Минск : Госстандарт; Минск : БелГИСС, 2015. – 18 с.
3. Гуреева, Е. Г. Теоретические и практические аспекты риск-менеджмента инжиниринговой организации нефтедобывающего сектора / Е. Г. Гуреева, Ю. С. Сукманова // Научный журнал: Управление устойчивым развитием. – Казань: Казанский национальный исследовательский технологический университет. – 2018. – № 2(15). – С. 5–12.
4. Disparte, D. Looking Ahead: The 2019 Risk Landscape / D. Disparte, D. Wagner. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mmamagazine.com/2018/12/26/looking-ahead-the-2019-risk-landscape/>. – Дата доступа: 17.01.2019.
5. Disparte, D. The Quest for Global Risk Agility / D. Disparte, D. Wagner. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mmamagazine.com/2017/02/20/the-quest-for-global-risk-agility/>. – Дата доступа: 03.12.2018.

Материал поступил в редакцию 24.09.2019

#### ZABAVSKAYA A. V. *The concept and essence of Risk Management*

The article is devoted to the study of the concept and essence of risk management by analyzing existing international approaches. The world advanced technologies are analyzed in the considered direction. Based on this, the concept of risk management was clarified; the risk matrix and the stages of risk management were built.

УДК 336.02

**Зазерская В. В.**

## ОСОБЕННОСТИ ОТБОРА ЧАСТНОГО ПАРТНЕРА ИНФРАСТРУКТУРНОГО ПРОЕКТА В ФОРМЕ ГЧП

**Введение.** Проводимые институциональные реформы направлены на либерализацию экономики и способствуют улучшению инвестиционного климата в стране. Диверсификация экономики осно-

вана на оптимизации ее структуры, разработке механизмов управления развитием территорий и стимулирования их инновационной активности. Реализация данных мероприятий направлена на стиму-

**Зазерская Виктория Васильевна**, к. э. н., доцент, заведующий кафедрой менеджмента Брестского государственного технического университета.

Беларусь, БрГТУ, 224017, г. Брест, ул. Московская, 267.

лирование социально-экономического развития Республики Беларусь. Вместе с тем накопившиеся недостатки и проблемы в отраслях экономики и социальной сфере, традиционно находящихся в государственной собственности и управлении, требуют принятия кардинальных мер по ускоренному внедрению системы государственно-частного партнерства.

В настоящее время существует проблема недостаточности информационного обеспечения финансово-экономического анализа отбора частных инвесторов при реализации проектов ГЧП, заключающаяся в неадаптированности системы индикаторов оценки к изменяющимся условиям экономической среды [4]. Для ее решения мы разработали комплексную методику оценки надежности инвесторов при отборе участников ГЧП. В условиях развития форм финансирования инфраструктурных объектов предлагаемая методика может служить одним из действенных инструментов для обоснования принимаемых государственными органами решений [2].

Государственная монополия в социальной и коммунальной сферах, градостроительстве и благоустройстве, дорожном хозяйстве, энергетике снижает эффективность использования государственных средств.

**Актуализация в 2017 г. Национальной инфраструктурной стратегии (НИС) на основе Национального инфраструктурного плана Республики Беларусь на 2016-2030 гг. ориентирована на привлечение частного бизнеса к финансированию строительства новых и реконструкции существующих объектов инфраструктуры на принципах государственно-частного партнерства.**

Начиная с 2000-х гг., темпы инвестиций в основной капитал в 1,7 раза превышали темпы роста ВВП. В результате доля инвестиций в основной капитал в ВВП возросла практически с 17,8% в 2001 г. до 25% в 2017 г. [5].

Мировой кризис повлиял на денежно-кредитную и бюджетно-налоговую политики, сокращение кредитования государственных программ. Эти изменения переориентировали инвестиционную политику с наращивания темпов роста инвестиций на повышение их эффективности.

С 2006 г по 2015 г порядка 40–45% общего объема инвестиций было вложено в транспорт, связь, операции с недвижимостью (включая строительство жилья), социальную сферу. В перспективе до 2020 г. потребность средств на создание инфраструктурных объектов оценивается в сумме 17,9 млрд долл., а следующее десятилетие – 50,5 млрд долл. Эти данные свидетельствуют о приоритетном развитии в Республике Беларусь инфраструктурных проектов.

В настоящее время социально-экономическое развитие Республики Беларусь столкнулось с рядом вызовов, одним из которых является необходимость увеличения капитальных вложений в современную инфраструктуру: дороги, больницы, школы и т. д. (зона ответственности государства) для развития экономического потенциала и повышения качества жизни населения при весьма ограниченных возможностях бюджетного финансирования на эти цели. Более того в последние годы прослеживается тенденция к снижению удовлетворения заявок на выделение средств из бюджета. Удельный вес расходов ГИП по отношению к ВВП с каждым годом сокращается (если в 2006 г. этот показатель составлял 1,2 %, то уже в 2015 г. – 0,5 %), это указывает на необходимость поиска новых механизмов финансирования инфраструктурных проектов для повышения качества жизни населения и поддержания уже достигнутых социальных стандартов.

НИС является одним из ориентирующих документов для бизнес-сообщества, который направлен на привлечение его к финансированию строительства новых и реконструкции существующих объектов инфраструктуры на принципах ГЧП. В связи с этим считаем необходимым развивать практику привлечения внебюджетных средств для финансирования инвестиций в ЖКХ, а именно в коммунальную и жилищную инфраструктуру, главным образом в тепло- и энергосберегающие проекты, а также развивать конкуренцию в управлении жилищным фондом.

В основе экономических отношений в отрасли ЖКХ остается система бюджетного дотирования предприятий жилищно-коммунального комплекса. Сохраняются нерешенные проблемы, мешающие эффективно проводить преобразования данной экономической системы: хронический дефицит финансирования, высокая затратность, неэффективная работа предприятий жилищно-коммунального комплекса,

высокий уровень потерь ресурсов. Снижение качества и ритмичности предоставления коммунальных услуг наряду с повышением эксплуатационных издержек сегодня зачастую вызвано низким покрытием издержек тарифами и слабой доходной частью бюджетов территориальных единиц. Основными причинами такого положения были бюджетные ограничения, приводящие к нехватке средств для модернизации и развития жилищно-коммунального хозяйства; механизм возмещения затрат, в частности перекрестное субсидирование, что вело к удорожанию себестоимости продукции промышленных предприятий и снижало ее конкурентоспособность.

Новая система экономических отношений в ЖКХ предполагает принципиальное изменение как функций ее участников, так и механизмов их взаимодействия и организации финансовых потоков.

В последние годы государственная политика жесткого сдерживания тарифов резко сократила инвестиционные возможности ресурсоснабжающих организаций. Бюджетных средств, направляемых на модернизацию коммунальной инфраструктуры и замену изношенных основных фондов, катастрофически не хватает. Привлечение, аккумулирование и инвестирование исключительно финансов в эту сферу не сможет решить всех проблем в сфере ЖКХ. Чтобы получить успешный результат, который будет носить долгосрочный эффект, необходимо проводить комплексную программу по аккумулированию всех видов ресурсов, таких как: финансовые, трудовые, природные, энергетические, материальные, территориальные, транспортные, интеллектуальные, инновационные, предпринимательские, инвестиционные, информационные.

Строительный цикл крупных объектов в коммунальной отрасли – 5–7 лет, срок окупаемости инвестиций может растягиваться на десятилетия. Дефицит средств в регионах и тарифные ограничения позволяют реализовывать масштабные коммунальные проекты только на условиях софинансирования: из средств частного инвестора - на возвратной основе, и из бюджетных - безвозвратных ассигнований. Инструментом софинансирования может выступать государственно-частное партнерство. Как экономическая категория государственно-частное партнерство представляет собой систему экономических отношений между государством и хозяйствующими субъектами по поводу долгосрочного использования на возвратной основе ресурсов частного сектора (финансовых, технических и управленческих).

В условиях современного состояния ЖКХ взаимодействие государства и частного бизнеса становится особенно привлекательно, поскольку:

- государство получает дополнительный источник финансирования социальной инфраструктуры, возможность привлечения лучших управленческих кадров, техники и технологий, повышения качества обслуживания конечных пользователей, сокращения нагрузки на бюджет;
- частный сектор имеет возможность работать при постоянном спросе, получает источник долгосрочного дохода, гарантируемую государством монополию на использование выделенного ресурса при реализации проектов государственно-частного партнерства.

При осуществлении инвестиционной деятельности, управлении технологическими и репутационными рисками больше внимания следует уделять новым технологиям и повышению операционной эффективности.

При отборе инфраструктурных проектов при реализации ГЧП установлены конкурсные процедуры: двухэтапный конкурс включает в себя предварительный отбор участников конкурса и определение победителя конкурса, трехэтапный конкурс – предварительный отбор, проведение консультаций с включенными в список участниками конкурса, определение победителя конкурса [4].

Оценка проекта проводится по следующим критериям: соответствие проекта ГЧП целям и задачам ГЧП; направленность проекта ГЧП на повышение качества общественных услуг и объема их оказания; наличие положительных экологических или социально-экономических последствий при реализации проекта ГЧП; способность более эффективно выполнять заинтересованным органом возложенные на него функции.

Прослеживается объективная необходимость получения достоверной и точной информации об надежности, хозяйственной состоятельности частных партнеров в целях снижения рисков делового взаимодей-

вия при строительстве/реконструкции объекта инфраструктуры. Эти обстоятельства определяют необходимость создания адекватных информационных оценочных систем и средств анализа различных сторон деятельности инвесторов с целью выявления их способности качественного выполнения своих обязательств по проекту.

В связи с этим представляется целесообразным применение системы оценки, дифференцирующей инвесторов по уровню их способности выполнения обязательств по строительству объектов, а также отражающей динамику развития организации за определенный период времени с целью отбора конкурентоспособных организаций и индивидуальных предпринимателей.

Методика построения рейтинговой оценки, раскрывающей надежность партнера, предполагает определение достаточного набора показателей, затем определение числового значения данных показателей [1], построение шкалы оценки и расчета непосредственно рейтинга.

Основные задачи комплексного анализа:

- выявление ситуационных факторов и количественное измерение их влияния на положение объекта анализа на рынке;
- оценка реального состояния анализируемого объекта, а также выявление и измерение основных тенденций его развития;
- исследование эффективности финансово-хозяйственной деятельности и определение надежности объекта путем сравнения с базовыми характеристиками и нормативными значениями;
- обоснование оптимальных управленческих решений, направленных на улучшение конечных результатов отбора объекта для участия в финансировании инфраструктурных проектов на основе ГЧП.

С учетом характера и целевых ориентиров осуществляемого сравнения разработана система показателей для оценки финансово-хозяйственной деятельности предприятия и его положения на конкурентном рынке. Под системой показателей принято считать совокупность взаимосвязанных величин, всесторонне отображающих состояние и развитие данного объекта или явления [3, с. 86]. Содержащиеся в предлагаемой системе индикаторы позволяют формализовать деятельность участников конкурса и поэтому представляют эффективный инструмент для анализа и оценки со стороны любых субъектов.

В данную систему нами включены индикаторы, состоящие из экономических и технико-экономических показателей. Экономические показатели характеризуют состояние и развитие анализируемого субъекта хозяйствования. Они являются универсальными и подходят для расчета эффективности деятельности любых субъектов отрасли. Техничко-экономические показатели раскрывают субъект с экономической и технической сторон. В ходе исследования проведена их группировка. Для расчета рейтинга предлагаются следующие подсистемы индикаторов для комплексного анализа, состоящие из набора частных показателей, которые способны установить адекватную оценку надежности оцениваемого субъекта:

1. Уровень профессиональной подготовки персонала организации.
2. Техническая оснащенность.
3. Финансовое состояние субъекта.
4. Эффективность деятельности субъекта.

Каждый комплексный показатель состоит из набора частных показателей (количественных и (или) качественных), перечни которых приводятся ниже.

Алгоритм рейтинговой оценки объектов состоит из следующих процедур [2]:

- 1) исходя из поставленных целей, выбирается система показателей, собирается информация по этим показателям, и формируется матрица исходных данных;
- 2) производится расчет соответствующих показателей, и для каждого из них определяется оптимальное значение. В качестве базовой характеристики показателя может быть выбрано нормативное значение, закрепленное в отраслевых инструкциях и иных документах нормативного характера, а также среднеотраслевое значение или наилучший результат среди всей выборки;
- 3) строится матрица стандартизованных коэффициентов ( $x_{ij}$ ). В ней предприятие-эталон условно характеризуется единичными показателями, получаемыми делением элементов каждой графы на максимальный (базовый) параметр (формула 1).

$$x_{ij} = \frac{a_{ij}}{\max a_{ij}}, \quad (1)$$

где  $a_{ij}$  – элемент  $j$ -графы;

$\max a_{ij}$  – максимальный (базовый) параметр.

Величины экономических показателей каждого исследуемого предприятия составляют некоторую долю единицы.

В подсистему «Уровень профессиональной подготовки персонала организации» входят следующие индикаторы:

- показатель квалификации руководителей, осуществляющих непосредственное руководство и координацию инвестиционной строительной деятельностью (образования, опыта (стажа) работы руководителей в занимаемой должности, повышения квалификации в течение последних 5 лет);
- показатель квалификации рабочих, выполняющих строительномонтажные, специальные и иные работы (удельного веса рабочих высших разрядов в общей численности рабочих).

Индикаторы для комплексного показателя «Техническая оснащенность», показатели производственного потенциала:

- технической оснащенности организации (удельного веса собственной техники (основных строительных машин, механизмов и оборудования (сроком службы не более 5 лет), необходимой для выполнения заказов в строительстве, с учетом степени ее износа);
- инновационности строительных технологий (объем работ, выполненного строительной организацией по прогрессивным технологиям).

В подсистему «Финансовое состояние субъекта» входят индикаторы раскрывающие устойчивое финансовое состояние на базе рыночных критериев, включающие показатели структуры капитала, обеспеченности оборотными средствами, просроченная кредиторская и дебиторская задолженности.

Комплексный анализ эффективности деятельности предприятия включает показатели рентабельности.

Ранжирование представляет собой стандартную процедуру упорядочивания объектов. Каждому из них присваивается ранг от 1 до  $m$ , причем ранг 1 означает наивысший рейтинг. Так как мы привели все показатели к однонаправленности, значение рейтинговой оценки можно рассчитать по формуле (2) [6, с. 405]:

$$p_j = \sqrt{x_{1j}^2 + x_{2j}^2 + \dots + x_{mj}^2}, \quad (2)$$

где  $p_j$  – рейтинговая оценка  $j$ -го предприятия;

$x_{ij}$  – стандартизованные показатели  $j$ -го объекта по базовым значениям, определяемые согласно формуле 1.

**Заключение.** Таким образом, создание информационной оценочной системы надежности и конкурентоспособности частных партнеров направлено на повышение эффективности реализации инвестиционных проектов в ГЧП через привлечение квалифицированных субъектов для обеспечения своевременного и качественного исполнения инвестиционных, а также для информирования о конкурентоспособности партнеров частного бизнеса Министерства экономики и Межведомственного инфраструктурного координационного совета.

#### СПИСОК ЦИТИРОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Зазерская, В. В. Методическое обеспечение оценки экономического потенциала предприятий отрасли // Актуальные вопросы экономики строительства и городского хозяйства : сб. материалов Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 23–24 апр. 2013 г. – Минск : БНТУ, 2013. – С. 284–292.
2. Зазерская, В. В. Проведение анализа эффективности деятельности предприятий жилищно-коммунального комплекса на основе комплексной оценки экономического потенциала / В. В. Зазерская // Вестн. Полоцк. гос. ун-та. Сер. Д, Экон. и юрид. науки. – 2006. – № 3. – С. 117–122.
3. Любушин, Н. П. Теория экономического анализа : учеб.-метод. комплекс / Н. П. Любушин, В. Б. Лещева, Е. А. Сучков; под ред. проф. Н. П. Любушина. – М. : Экономистъ, 2004. – 480 с.
4. О внесении изменений и дополнений в некоторые законы Республики Беларусь по вопросам государственно-частного партнерства

- : Закон Респ. Беларусь, 17.07.2018, №134 – 3 : в ред. Закона Респ. Беларусь от 01.02.2019 г. // Консультант Плюс : Беларусь. Техно-логия 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2019.
5. Статистический ежегодник Республики Беларусь = Statistical yearbook of the Republic of Belarus : стат. сб. / Нац. стат. комитет

- Респ. Беларусь ; [редкол.: И. В. Медведева (пред.) [и др.]. – Минск : Нац. стат. комитет РБ, 2013. – 489 с.
6. Шеремет, А. Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности / А. Д. Шеремет. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 415 с.

Материал поступил в редакцию 24.09.2019

#### ZAZERSKAYA V. V. Peculiarities of selection of a private partner of the infrastructure project in the form of PPP

The institutional prerequisites for the application of the principles of public-private partnership are examined, trends in the development of the infrastructure of the Republic of Belarus, and the need for infrastructure investments in the housing and utilities sector are analyzed. The necessity of obtaining reliable and accurate information about the reliability, economic viability of private partners in order to reduce risks in the implementation of investing projects. The proposed methodology for rating the reliability of private partners.

УДК 339.13:005.21

Зацепина Е. В.

## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ И ЕГО ВЛИЯНИЕ НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

**Введение.** В настоящее время организации сталкиваются с противоречивыми процессами, происходящими одновременно. С одной стороны, процессы, обусловленные воздействием макросреды, изменяются так быстро, что предвидеть и спрогнозировать направление их развития не представляется возможным. С другой, дальнейшее развитие НТП, вызванное усложнением технологий, требует от предприятий ориентации на непрерывные инновационные изменения и эффективное распределение финансовых и временных ресурсов.

Современная трактовка стратегического маркетинга как способа обеспечения конкурентоспособности и формирования конкурентных преимуществ организации претерпевает трансформацию. Руководители организаций сталкиваются со сложностью выбора стратегии маркетинга: традиционной – когда решаются вопросы выживания организации любой ценой здесь и сейчас, и это задачи текущего и оперативного маркетинга, либо стратегии интеллектуального лидерства и стратегического мышления, тогда стратегический маркетинг выходит на первое место среди функций управления и определяет параметры долгосрочной конкурентоспособности организации.

Аллегорично ситуацию можно описать с позиций двух наблюдающих, один из которых находится в лодке, плывущей по бурной реке, и, соответственно, ему сложно планировать на перспективу, так как он не видит, что происходит за поворотом, какое в целом русло реки и т. д. Другой стоит на вершине горы и наблюдает за рекой, видит ее течение, возможные опасности и водовороты, поэтому в этой позиции планирование и прогнозирование развития событий для него не составляет проблем [1].

Сегодня практически во всех отечественных организациях существуют отделы маркетинга либо специалисты по маркетингу, однако их работа ориентирована, как правило, на достижение краткосрочных результатов. При этом стратегическим направлением развития маркетинга не уделяется должного внимания, что приводит к бессистемному управлению и вынужденному реагированию на изменения лишь тогда, когда уже наносится ущерб конкурентоспособности организации. Вместе с тем перед высшим руководством ставятся задачи обеспечения надежного и устойчивого развития в конкурентной среде, повышения эффективности функционирования, поэтому вопросы управления стратегическим маркетингом являются перспективными и, как показывает практика, недостаточно проработанными, что определяет актуальность исследуемой темы.

#### Конкурентоспособность организации и ее жизненный цикл.

**Влияние стратегического маркетинга.** Одним из инструментов, используемых для описания процесса развития любой экономической системы, является модель жизненных циклов. Управление стратегическим развитием организации на основе жизненных циклов дает возможность вырабатывать направления необходимых преоб-

разований и последовательно и целенаправленно проводить изменения. Конкурентоспособность организации на каждом этапе жизненного цикла меняется в зависимости от жизненного цикла производимой продукции и жизненного цикла инновационных технологий.

Сегодня инновационная технология появляется через 3–5 лет, а иногда через 7 лет. Она проходит этапы зарождения, создания и внедрения на рынке. Конкурентоспособность организации при внедрении новых производственных технологий возрастает на 5–7% и удерживается с постоянным уменьшением в течение 3–5 лет. В конце цикла жизни инновационной технологии, то есть через 3–5 лет, конкурентоспособность организации становится ниже, чем у конкурента, если не была вовремя внедрена новая технология. Цикл жизни инновационных технологий управления равен 6–9 лет. Конкурентоспособность организации при внедрении таких технологий увеличивается на 9–13% и удерживается с постепенным затуханием в течение 5–7 лет. Затраты на внедрение инновационных технологий управления значительно ниже, чем затраты на инновационные производственные технологии, однако их стартовая эффективность повышает конкурентоспособность организации на 15–20% [2]. Скорость развития общества в современных условиях функционирования предприятий создает ситуации непонимания действий и используемых технологий, внедряемых конкурентами на рынке, но ровно до того момента, пока не придется предпринимать ответные действия, чтобы окончательно не потерять своих позиций.

Главное назначение любой организации с позиции маркетинга заключается в удовлетворении потребностей посредством преобразования ресурсов в продукцию. Волновая траектория ЖЦП приемлема для описания циклической волны деятельности производственной системы. Отличие в том, что жизненный цикл организации более сложен; после окончания ЖЦП жизненный цикл организации не заканчивается; организация стремится сохранить конкурентоспособность, частично или полностью изменив собственную структуру посредством внедрения инновационных технологий.

Представим траекторию развития (ТР) как функцию нескольких параметров, один из которых характеризует результаты внедрения инновационной технологии (ИТ), второй – результаты функционирования действующей технологии (ДТ), характеризующей инерционное движение (рисунок 1). Абсолютное значение траектории развития (ТР) можно определить суммой значений функций ИТ и ДТ. Всего на рисунке изображены три цикла, каждый из которых разделен на 4 фазы: фаза 1<sub>1</sub> (а также 1<sub>2</sub> и 1<sub>3</sub>) – возрождение организации с новой инновационной технологией; 2<sub>1</sub> (2<sub>2</sub> и 2<sub>3</sub>) – рост производства; 3<sub>1</sub> (3<sub>2</sub> и 3<sub>3</sub>) – падение производства и устаревание технологии; 4<sub>1</sub> (4<sub>2</sub> и 4<sub>3</sub>) – стагнация и необходимость поиска новых инновационных технологий.

**Зацепина Елизавета Владимировна**, м. э. н., ассистент кафедры мировой экономики, маркетинга, инвестиций Брестского государственного технического университета.

Беларусь, БрГТУ, 224017, г. Брест, ул. Московская, 267.