

ВЫЗОВЫ XXI ВЕКА И СТРАТЕГИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ



Е. С. ВАЙЦЕХОВИЧ, М. В. ПЕТРОВИЧ

ИНКЛЮЗИВНЫЙ ХАРАКТЕР СОВРЕМЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА

В статье анализируется инклюзивная сущность деятельности современного промышленного производства. Показана объективная связь эффективности современного производства и его включенности во внешнюю экономическую среду.

Ключевые слова: инклюзивное производство; инклюзивная экономика; интеграция; диверсификация; эффективность.

УДК 338.3.01

Производственный сектор нашей страны по-прежнему является важнейшим в национальной экономике. Объем промышленного производства в Республике Беларусь в 2018 г. составил 110 млрд р. при годовом объеме ВВП 121,6 млрд р. В сфере производства в 2018 г. было произведено 38 % всего объема ВВП [1]. В отраслях промышленности в настоящее время занято 20 % работающего населения.

По уровню конкурентоспособности промышленного производства наша страна занимает 47 место (2016 г.), опередив большинство постсоветских стран [2]. Однако отечественная промышленность сегодня сталкивается с проблемой более активного встраивания в мировые экономические процессы, эффективного разделения труда и повышения конкурентоспособности.

Говоря об уровне организации труда, использовании современных производственных и управленческих технологий, всю совокупность производственных единиц можно разделить на современные и традиционные предприятия. Под предприятием в данном случае понимается любая форма коммерческой деятельности в виде самостоятельного хозяйствующего субъекта, направленная на получение имеющего товарную форму коммерческого результата. В данном случае это могут быть промышленные, аграрные, торговые, коммунальные, сервисные и другие предприятия. Кроме того, в этой работе сделано допущение о семантической идентичности понятий «предприятие» и «произ-

Евгений Сергеевич ВАЙЦЕХОВИЧ (y.vaitsekhovich@avia407.by), генеральный директор ОАО «Минский завод гражданской авиации № 407» (г. Минск, Беларусь);

Михаил Владимирович ПЕТРОВИЧ (pmv4884@tut.by), доктор экономических наук, профессор кафедры организации и управления Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь).

водство». Производство предлагается рассматривать не только как процесс создания реального материального продукта, но и как единство организационно-управленческой и производственно-экономической подсистем. Это допущение означает, что производство — относительно устойчивая во времени и пространстве единица или система. Следовательно, в соответствии с таким условием предприятие и производство — понятия идентичные в том, что они отображают какую-то организационную форму создания материальных и других результатов. Например, в «Экономическом словаре», достаточно новом издании, «предприятие — самостоятельный хозяйствующий субъект с правами юридического лица, который на основе использования трудовым коллективом имущества производит и реализует продукцию, выполняет работы, оказывает услуги» [3, с. 683]. В этом же источнике указывается, что «производство промышленное — процесс, в котором люди, находясь в определенных производственных отношениях, используя орудия и предметы труда, создают необходимые обществу продукты производственного и личного потребления» [3, с. 725]. Как видим, семантической разницы в определениях не имеется. На наш взгляд, термин «производство» для целей данного исследования более предпочтительный вариант, потому что его применение не зависит от территориальных и продуктовых масштабов, т. е. это термин более широкий и универсальный. Под производством в данном случае можно понимать не только предприятие как первичную производственную единицу, но и как их объединения, альянсы, корпорации, консорциумы, холдинги и др. Производство — это не только материально-вещественные факторы. По словам Л. Мизеса, «производство не является чем-то физическим, материальным либо внешним; оно суть духовный и умственный феномен. Его сутьность составляют не человеческий труд и внешние силы и предметы природы, а решение разума использовать эти факторы в качестве средств для достижения целей. Продукты производятся в результате не работы и усилий самих по себе, а того, что работа направляется разумом» [4, с. 110]. Тем самым, производство нужно понимать шире, чем процесс, что исключительно важно для понимания предмета данного исследования и повышения уровня технологичности научного анализа исследуемой проблемы.

Традиционное производство — это система создания соответствующих материальных и нематериальных коммерческих продуктов на основе устойчивых и проверенных временем организационно-управленческих и производственно-экономических инструментов. Это производство, не обладающее новизной. По существу, это простое тиражирование привычных производств, что позволяет производителю уверенно рекламировать свой товар, поскольку и производитель, и потребитель заранее уверены в качестве производимого товара, так как за ним стоят традиции и опыт многих лет или даже поколений. Такие производственные системы инновационности и рыночному риску предпочитают стабильность и устойчивость. На практике это означает ориентацию на виолентную стратегию в части поставки на рынок стандартизированной продукции массового спроса. Устойчивость на рынке и конкурентные преимущества достигаются за счет эффекта масштаба и посредством формирования спросовых предпочтений консервативных сегментов потребителей.

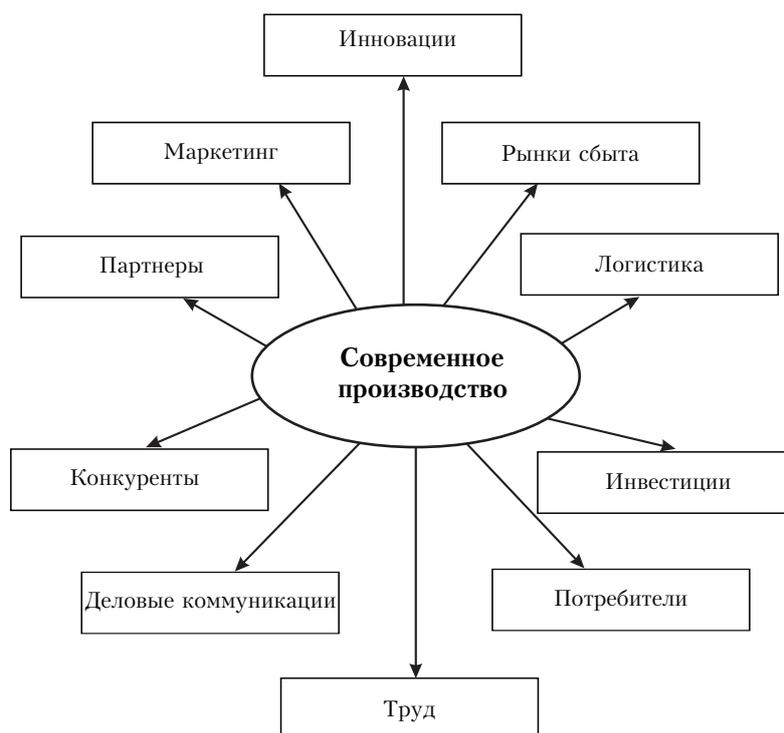
Современное производство — применяемая нами характеристика создания материальных и других продуктов, не просто соответствующая данному промежутку времени, а такая его форма, которая основана на учете лучших мировых трендов в данной сфере, технологии и результаты которого обладают абсолютной (мировой) новизной. При этом подразумеваются технологии не только технического, но и управленческого характера. Таким образом, современное производство — практически реализованное на данном временном

промежутке экономико-управленческое и технико-технологическое мировоззрение.

Современная управленческая парадигма основана на утверждении, что любое производство — это открытая экономико-управленческая система, все ресурсы и ключевые цели которой определяются внешней средой и направлены на внешнюю среду. Современное производство не может быть изолированным, основанным только на внутренних ресурсах. Уровень квалификации трудовых ресурсов, рынки сбыта, трансфер технологий и техники, финансовые потоки, каналы сбыта и распределения — все это, как и многие другие характеристики, в прямом и обратном движении связаны с внешней средой. При этом под внешней средой нужно понимать совокупность факторов, на которые данная производственная система прямо влиять не может. Тем самым, внешняя среда — не только факторы за пределами национальных границ, но и внутри этих границ. Это, например, товарная или ценовая политика предприятий одного региона, их экономические интересы, партнеры и конкуренты внутреннего рынка, которые по силе воздействия не отличаются от факторов за пределами национального рынка. Объективная связь с внешней средой — не только следствие глобализации или регионализации производственных и других экономических коммуникаций стран и конкретных производств. Такие связи — неизбежное условие конкурентоспособности и эффективности самого процесса создания продуктов для рынков. Именно утрата индивидуализации производств, интернационализация менеджмента, диффузия технологий, потеря продуктом национальной принадлежности обеспечивают его конкурентоспособность и общее признание. Продукт и производства теряют национальные штампы, стереотипы в оценках национальной принадлежности товаропроизводителя, что позволяет тому и другому быть наднациональными. Поэтому производство, находящееся на территории той или другой страны, инклюзивно по своему организационному построению и по сути своей деятельности. «Инклюзивный (фр. *inklusif* — включающий в себя) — распространяющийся на более широкий круг предметов» [5, с. 280]. Инклюзивное производство — такой уровень его развития, который обеспечивает высокую степень интеграции во внешнюю экономическую среду через организацию производства, сбыт, логистику, подготовку персонала, интернационализацию менеджмента и инвестиции. Такое свойство, как инклюзивность относится и к менеджменту, и к создаваемым продуктам, и к финансовой сфере деятельности. Поэтому любое производство — это сегодня элемент не только и не столько внутренней экономической среды, отделенной государственными границами, сколько элемент внешней экономической среды, выступающий в роли партнера, смежника, поставщика, кредитора, заемщика, инвестора и т. д. В этой связи инклюзивный характер современного производства состоит не только в его распространении и проникновении, но и предполагает достаточно тесную объективную связь с внешней экономической средой.

Как отмечается в Программе социально-экономического развития Республики Беларусь на 2016—2020 годы, «в условиях растущей конкуренции в мире развитие Беларуси будет определяться способностью эффективно встроиться в новую систему глобального разделения труда, цепочки создания добавленной стоимости, активизировать факторы интенсивного роста, основанные на инициативе и предприимчивости бизнеса, инновационности базовых отраслей и новых производств, современных системах управления» [6].

Инклюзивность достигается и поддерживается через конкретные сферы предметной деятельности современного производства (см. рисунок).



Предметные характеристики инклюзивности современного производства

Такие предметные характеристики инклюзивности сводятся к следующим конкретным факторам.

Инновации служат действенным способом достижения эффективной инклюзивности производств. Их применение путем официальных продаж или несанкционированного заимствования расширяет и углубляет торгово-экономическое и производственное сотрудничество. Предметом коммерческого обмена являются такие виды инновационных продуктов, как патенты, лицензии, контрактные НИОКР и инжиниринг. Если в 70-х гг. XX в. интеллектуальная доля составляла 3 % стоимости продукции, в 90-х гг. — 35 %, то в настоящее время этот показатель увеличился до 70 % [7].

Рынки сбыта являются территориальной характеристикой инклюзивного производства. Этот параметр напрямую характеризует широту и масштабы инклюзивности, а также устойчивость того или другого производства на рынке в целом.

Эффективная логистика позволяет проникать и закрепляться на внешних рынках с меньшими издержками. Это важнейшая сфера деятельности любой производственной и торговой компании, затраты на которую в промышленно развитых странах составляют 20–30 % ВВП. Среди логистических технологий необходимо отметить прежде всего такие, как Just-in-time (точно в срок), Requirements/resource Planning (планирование потребностей/ресурсов), Demand-driven Logistics (логистика, ориентированная на спрос), Time-based Logistics (логистика в масштабе реального времени), Value-added Logistics (логистика добавленной стоимости), Integrated Supply Chain Management (управление интегрированными цепями поставок), E-Logistics (электронная логистика) и др. [8].

Инвестиции являются надежным связующим финансовым инструментом для участников рынка. Они способствуют долгосрочной и ответственной инклюзивности производств на основе их закрепления на других рынках и сферах продуктовой деятельности. Особенно эффективна инклюзивность че-

рез инвестиции в деятельность компаний с мировым именем или в конкретные бизнес-проекты.

Потребители (заказчики) являются первичными гарантами инклюзивности производств на другие рынки. Их лояльность и приверженность конкретному бренду позволяет не только сохранять стабильность на данном рынке, но и расширять присутствие на нем. Низкий уровень лояльности в деловой среде снижает показатели эффективности экономической деятельности на 25–50 %, а иногда и более. Увеличение количества постоянных потребителей на 5 % приводит к росту прибыли на 25–100 % [9, с. 42].

Труд как фактор инклюзивности состоит в диффузии трудовых ресурсов, профессиональном обмене, международных или межкорпоративных обучающих мероприятиях, научных коммуникациях, командировках, миграции, лизинге персонала и др. В некоторых странах (например, Японии) действуют специальные государственные программы, направленные на расширение этих процессов. А в Европейском союзе существуют законодательные ограничения по обмену информацией между компаниями, направленные на поддержание эффективной конкуренции. Прежде всего, инклюзивности служит организованное и целевое перемещение трудовых ресурсов, причем не только простой рабочей силы, но и высококвалифицированной (в филиалы компаний, их представительства, совместные производства и т. д.).

Деловые коммуникации как предметное поле для развития инклюзивного характера современного производства позволяют осуществлять информационное сопровождение внешних отношений. Это развитие информационно-компьютерные системы, включая подсистемы сбора, хранения, мониторинга и контроля корпоративной информации, средства связи, партнерское общение. Развитию инклюзивного характера современных производств служат системы прямой и обратной связи с потребителями (заказчиками). При этом важными характеристиками любых деловых коммуникаций как инструмента развития инклюзивности являются оперативность, скорость передачи информации, эффективная обратная связь, доверительность и объективность. Именно конструктивное деловое взаимодействие служит условием развитой инклюзивности и результативного сотрудничества.

Партнеры во внешних экономических средах. Континуум партнерских отношений достаточно разнообразен: по интенсивности — от разовых транзакций до вертикальной интеграции (Webster, 1992) и по содержанию процессов — от обмена через взаимодействие к интеграции (Hougaard, Vjerre, 2002). С усилением партнерской интеграции растет и инклюзивность производств, их взаимная связь.

Конкуренты являются мощным мотивом для упрочения позиций производственной системы на рынке и увеличения рыночной доли. По некоторым оценкам, каждые 10 % прироста доли предприятия на рынке позволяют увеличить рентабельность товара также на 10 %. Именно конкуренция стимулирует инновационную активность, приводит к слияниям и поглощениям, обеспечивает продуктовую и территориальную диверсификацию, развивает производственные технологии и системы управления.

Маркетинг выступает в качестве концепции современного рыночного управления, суть которой в постоянной работе на рынках для продвижения своих коммерческих интересов. Это, прежде всего, прямая и косвенная работа с потребителями. Эффективный маркетинг — условие результативной инклюзивности и закрепления на рынке. Но, как показывают некоторые специальные исследования, лишь 24 % белорусских предприятий проводят оценку результативности маркетинга, 43 % — не проводят вообще и 33 % — частично, по отдельным направлениям [10, с. 10].

Инклюзивность производственных систем сегодня — не требование, а объективная неизбежность. Она не закрепляется в организационных документах. Инклюзивность как интеграционное свойство производственно-экономических систем выражается в следующих организационных принципах (требованиях):

- выполнение правил поведения в той системе, к которой принадлежит данная производственная единица: цели корпораций, если она часть их; нормы, регламены и законы государства; международные стандарты (альянсовые, глобальные); правила финансовых организаций (банков, фондов);
- соблюдение принципов международного разделения труда и экспортно-импортной деятельности;
- наличие достаточной автономности в рамках реализации корпоративных, локальных и региональных целей;
- соблюдение принятых внутри внешней экономической системы, с которой связано производство, норм производственной, управленческой и трудовой этики;
- участие в современных эффективных логистических схемах и коммуникациях;
- выполнение эффективной связующей роли в достижении сбалансированности государственных, корпоративных и личностных интересов работников;
- правовая и лингвистическая подготовка корпоративного и государственного менеджмента, знание кросскультурных особенностей, национальных традиций и менталитета, делового протокола.

Экономика Республики Беларусь относится к открытому типу национальных экономических систем. Поэтому инклюзивность является ее объективным свойством, актуальность и реальные параметры которого становятся все очевиднее. Некоторые важнейшие макроэкономические показатели свидетельствуют об этом. Так, с 2015 по 2017 г. объемы экспорта/импорта организаций промышленности Республики Беларусь увеличились с 25 245,5 млн дол. США до 30 553,1 млн дол. США или в 1,21 раза [11, с. 148]. Применительно к сегменту потребительских товаров объем экспорта/импорта возрос с 12 858,8 млн дол. до 14 627,4 млн дол. или в 1,14 раза [12, с. 35].

Объективная необходимость инклюзивности производств заключается в следующем. Чем современнее, конкурентоспособнее производство, его продукция и другие элементы (персонал, технологии, логистика и др.), тем вовлеченнее оно в глобальные или локальные экономические системы. Это, во-первых, объективная необходимость, во-вторых, объективная неизбежность. Современное высокотехнологичное производство всегда ориентировано на применение лучших производственных и управленческих технологий, использование которых невозможно без их заимствования у партнеров или конкурентов и адаптации к своим условиям. В этом состоит необходимость инклюзивности. Неизбежность инклюзивности состоит в актуальности задачи обеспечения конкурентоспособности собственного производства и поддержания высокого его уровня на основе адаптации лучшей мировой практики.

Нужно понимать и учитывать в долгосрочных и среднесрочных стратегиях, что инклюзивность не ограничивается территориальной или продуктовой диверсификацией. Инклюзивный характер деятельности предполагает не только проникновение и расширение, но и укрепление экономических связей с партнерами, их углубление и увеличение. Разовую поставку 10-ти тракторов или самосвалов в какую-то страну вряд ли можно считать по-настоящему инклюзивной деятельностью и серьезным закреплением на этом рынке.

Инклюзивность — это требование, которое в национальной экономике нашей страны реализуется недостаточно. В качестве важнейшей проблемы и задачи в настоящее время нужно отметить высокую товарную и географическую

концентрацию экспорта, постепенную утрату экспортных рынков, медленное освоение новых рыночных ниш, значительную зависимость от импортных поставок сырья и материалов, оборудования, технологий.

Анализ итогов реализации Национальной программы развития экспорта Республики Беларусь на 2011—2015 гг. позволяет выявить ряд факторов, сдерживающих вовлеченность национальной экономики в мировые экономические процессы. Среди них:

высокая товарная и географическая концентрация экспорта, медленное освоение новых рыночных ниш;

низкая конкурентоспособность отечественной продукции, отставание от передовых стран по уровню производительности труда, высокая энерго- и материалоемкость производства;

высокая степень первичной переработки сырья в структуре экономики, недостаточное использование конкурентных преимуществ, ориентированность промышленного производства на внешние ресурсы; ухудшение в 2013—2015 гг. внешнеэкономической конъюнктуры и обострение конкуренции на основных внешних рынках, в первую очередь в России и Украине;

девальвация валют основных торговых партнеров, приведшая к снижению стоимостных объемов экспорта;

отсутствие широкой линейки экспортных товаров (в том числе инновационных), несмотря на проведенную модернизацию организаций-экспортеров;

неготовность республиканских органов государственного управления и иных государственных организаций, подчиненных Правительству Республики Беларусь, облисполкомов, Минского горисполкома (далее — республиканские органы государственного управления), а также подчиненных им (входящих в их состав) организаций оперативно реагировать на изменения конъюнктуры рынков, активно продвигать продукцию на рынки стран «дальней дуги»;

увеличение объемов мировых продаж товаров и услуг с применением информационно-коммуникационных технологий, что приводит к частичному вытеснению белорусских экспортных товаров, продаваемых традиционным способом [13].

В 2018 г. Республика Беларусь приблизилась к реализации задачи о распределении экспорта по формуле «треть — треть — треть», когда равные доли экспорта приходятся на рынки Евразийского союза, ЕС и остальных стран. За 11 месяцев 2018 г. доля ЕАЭС в белорусском экспорте составила 41,2 % (47,3 % за такой же период 2017 г.), доля ЕС — 30,8 % (26,1 % в 2017 г.), а доля третьих стран — 28 % (26,6 % годом ранее). По состоянию на декабрь 2018 г. завершены двусторонние переговоры по доступу на рынки с двадцатью членами ВТО. Интенсивные переговоры продолжаются с шестью членами ВТО (Австралией, Бразилией, ЕС, Канадой, США, Украиной) [14]. Однако нужно понимать, что экономика — это достаточно инерционная система, требующая для таких изменений значительного времени. Инклюзивный характер производственной и иной деятельности не достигается быстро. Внешний вектор нашей экономики по-прежнему ориентирован на российский рынок, причем без значительных изменений в период с 90-х гг. XX в. до 2018 г. В белорусском экспорте доля России за этот период изменялась в диапазоне 40—45 %, в импорте — 50—64 %, причем в последние годы с незначительной тенденцией увеличения доли этого рынка [15, с. 57—69]. За январь — ноябрь 2018 г. на Россию приходилось 38,4 % белорусского экспорта и 59,3 % импорта [14].

Макроэкономическая инклюзивность производственной и торговой деятельности пока недостаточно эффективна. Причем доля второго и третьего партнеров во внешнеторговом обороте нашей страны примерно в 4—7 раз меньше российской доли соответственно. Но нужно сказать, что малые откры-

тые экономики, к числу которых относится белорусская экономика, всегда в значительной степени зависимы от внешних ресурсов, а также экономических интересов внешних партнеров, и свою экономическую политику вынуждены строить с учетом этого объективного фактора.

Применительно к конкретному производству достижение инклюзивности через модернизацию не предполагает его остановку. Оно должно быть перманентным. Все инжиниринговые и реинжиниринговые мероприятия следует проводить в режиме «одновременной инженерии». Их нужно видеть как параллельные и еще лучше взаимосвязанные процессы, независимо от глубины модернизации. Всякие традиционно понимаемые производственные или технологические перемены, неритмичность производства, то ли в рамках плановой модернизации, то ли по форс-мажорным причинам, отрицательно сказываются на инклюзивности производства, его связях с внешней экономической средой. Любой перерыв в связях с внешней средой может означать утрату этих связей, а их восстановление всегда сопряжено с большими экономическими и другими издержками. Нужно знать, что в настоящее время конкурентные преимущества во многом основаны на важнейшем факторе современного производства — факторе времени. Поэтому любая модернизация в современных условиях, независимо от ее глубины и масштабов, не должна быть связана с остановкой производства. Именно из этого следует новая модель проведения модернизации на отечественных предприятиях. Предлагаемая и опробованная в реальной практике организации работы ОАО «Минский завод гражданской авиации № 407» модель модернизации не предполагает остановки производства. Кроме того, она ориентирована на применение усовершенствованной модели управления. Суть ее даже не в том, что процесс производства и процесс модернизации должны идти параллельно. Эти процессы нужно организовать так, чтобы производство и его модернизация проходили в рамках интегрированной модели, т. е. во взаимосвязанном режиме.

Таким образом, можно сделать следующие **выводы** по предмету данного исследования.

1. Эффективность отечественного производства сегодня лежит в достижении большей степени его интеграции в мировые цепочки создания добавленной стоимости, международное разделение труда и в обеспечении инновационности базовых отраслей и новых производств.

2. Современное производство — это практически реализованное на данном временном промежутке экономико-управленческое и технико-технологическое мировоззрение. Современное высокотехнологичное производство является инклюзивным по своей сути.

3. Инклюзивное производство — такой уровень его развития, который обеспечивает высокую степень интеграции во внешнюю экономическую среду через организацию производства, сбыт, логистику, подготовку персонала, интернационализацию менеджмента и инвестиции.

4. Инклюзивность производственных систем сегодня — не требование, это объективная неизбежность. Чем современнее, конкурентоспособнее производство, его продукция и другие элементы (персонал, технологии, логистика и др.), тем вовлеченнее оно в глобальные или локальные экономические системы. И наоборот, чем выше степень инклюзивности, тем современнее, конкурентоспособнее производственная система.

5. Инклюзивность — это требование, которое в современных условиях применительно к национальной экономике нашей страны реализуется недостаточно. Существует высокая товарная и географическая концентрация, диверсификация продуктовых и территориальных рынков недостаточна.

6. Решение данной проблемы состоит в эффективных моделях модернизации отечественных производств.

Литература и электронные публикации в Интернете

1. Объем промышленного производства по видам экономической деятельности [Электронный ресурс]. — 2019. — Режим доступа: <http://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/realny-sector-ekonomiki/promyshlennost/>. — Дата доступа: 02.03.2019.
2. Мировой рейтинг стран по уровню конкурентоспособности промышленности [Электронный ресурс]. — 2019. — Режим доступа: <http://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/realny-sector-ekonomiki/promyshlennost/>. — Дата доступа: 02.03.2019.
3. Экономический словарь / под ред. А. Н. Азрилияна. — М. : Ин-т новой экономики, 2007. — 1152 с.
4. *Мизес, Л.* Человеческая деятельность. Трактат по экономической теории / Л. Мизес. — М. : Социум, 2019. — 878 с.
5. *Mizes, L.* Chelovecheskaya deyatel'nost'. Traktat po ekonomicheskoy teorii [Human activity. Treatise on economic theory] / L. Mizes. — М. : Sotsium, 2019. — 878 p.
6. *Булыко, А. Н.* Современный словарь иностранных слов. Более 25 тысяч слов и словосочетаний / А. Н. Булыко. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Мартин, 2006. — 848 с.
7. *Bulyko, A. N.* Sovremennyy slovar' inostrannykh slov. Bolee 25 tysyach slov i slovosochetaniy [Modern dictionary of foreign words. More than 25 thousand words and phrases] / A. N. Bulyko. — 2-е изд., испр. i dop. — М. : Martin, 2006. — 848 p.
8. Программа социально-экономического развития Республики Беларусь на 2016—2020 годы [Электронный ресурс] : утв. Указом Президента Респ. Беларусь 15 дек. 2016 г., № 466. — Режим доступа: <http://www.pravo.by/document/?guid=3871&p0=P31600466>. — Дата доступа: 02.04.2019.
9. Международный научно-технический обмен [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://studref.com/353269/ekonomika>. — Дата доступа: 02.03.2019.
10. *Сергеев, В. И.* Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов / В. И. Сергеев. — М. : ИНФРА-М, 2005. — 976 с.
11. *Sergeev, V. I.* Korporativnaya logistika. 300 otvetov na voprosy professionalov [Corporate logistics. 300 answers to the questions of professionals] / V. I. Sergeev. — М. : INFRA-M, 2005. — 976 p.
12. *Корнеева, О. С.* Клиентоориентированный подход как основа эффективного управления взаимоотношениями с клиентами / О. С. Корнеева // Проблемы экономики и менеджмента. — 2012. — № 11 (15). — С. 40—48.
13. *Korneeva, O. S.* Klientoorientirovannyy podkhod kak osnova effektivnogo upravleniya vzaimootnosheniyami s klientami [Customer-oriented approach as the basis for effective customer relationship management] / O. S. Korneeva // Problemy ekonomiki i menedzhmenta. — 2012. — N 11 (15). — P. 40—48.
14. Шавлюга, О. А. Сценарное моделирование маркетинга на промышленных предприятиях в Республике Беларусь : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / О. А. Шавлюга ; Белорус. гос. экон. ун-т. — Минск, 2018. — 28 с.
15. *Shavlyuga, O. A.* Stsenarnoe modelirovanie marketinga na promyshlennykh predpriyatiyakh v Respublike Belarus' [Scenario marketing modeling at industrial enterprises in the Republic of Belarus] : avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk : 08.00.05 / O. A. Shavlyuga ; Belarus. gos. ekon. un-t. — Minsk, 2018. — 28 p.
16. Промышленность Республики Беларусь : стат. сб. / Нац. стат. ком. Респ. Беларусь. — Минск, 2018. — 194 с.
17. Внешняя торговля Республики Беларусь : стат. сб. / Нац. стат. ком. Респ. Беларусь. — Минск, 2018. — 372 с.
18. Национальная программа поддержки и развития экспорта Республики Беларусь на 2016—2020 годы [Электронный ресурс] : утв. постановлением Совета Министров Респ. Беларусь, 01 авг. 2016 г., № 604. — Режим доступа: <https://government.by/upload/docs/>. — Дата доступа: 02.03.2019.
19. В МИД рассказали, какие проблемы мешают отношениям Беларуси и России [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://news.tut.by/economics/624395.html>. — Дата доступа: 02.02.2019.
20. Внешняя торговля Республики Беларусь [Электронный ресурс] : стат. сб. / Нац. стат. ком. Респ. Беларусь. — Минск, 2018. — 372 с. — Режим доступа: <http://www.belstat.gov.by/upload/iblock/>. — Дата доступа: 04.04.2019.

**YAUHENI VAITSEKHOVICH,
MIKHAIL PIATROVICH**

*INCLUSIVE NATURE
OF CONTEMPORARY PRODUCTION*

Authors affiliation. *Yauheni VAITSEKHOVICH* (y.vaitsekhovich@avia407.by), JSC «Minsk Plant of Civil Aviation No. 407»; *Mikhail PIATROVICH* (pmv4884@tut.by), Belarus State Economic University (Minsk, Belarus).

Abstract. The article analyzes the inclusive nature of the activity of modern industrial production. An objective connection between the effectiveness of modern production and its inclusion in the external economic environment.

Keywords: inclusive production; inclusive economy; integration; diversification; effectiveness.

UDC 338.3.01

*Статья поступила
в редакцию 23.04. 2019 г.*

Е. В. ВОРОНЦОВ, И. В. ФРИДРИХ

*ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ
ВИРТУАЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ*

В статье обосновано значение интеллектуальных ресурсов виртуальных организаций в обеспечении их конкурентоспособности. Показано, как виртуальные организации совершенствуют качество, привлекательность, доступность и другие аспекты услуги, полнее удовлетворяют потребности клиентов, улучшают виртуальные взаимодействия посредством дистанционного обслуживания, что, в свою очередь, сокращает дополнительно затраты на них. Обосновано, что развиваются и повышают свою конкурентоспособность те субъекты хозяйствования, которые опираются на интеллектуальные ресурсы, предоставляемые виртуальными организациями. Это обеспечивает снижение затрат и получение дополнительной стоимости за счет использования таких IT-инструментов, как веб-сайты, технологии Big Data, облачные вычисления и т. д.

Евгений Васильевич ВОРОНЦОВ (vev1941@tut.by), доктор экономических наук, профессор кафедры организации и управления Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь);

Игорь Викторович ФРИДРИХ (iharfridrikh@gmail.com), аспирант кафедры организации и управления Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь).