



Изменение количества заявок на объекты промышленной собственности

3) в отношении изобретений, определяющих технологический уровень национальных экономик, в 2004–2020 гг. на долю стран с высоким уровнем дохода и доходом выше среднего приходилось в совокупности порядка 97 % заявок и выданных патентов, что свидетельствует об имеющемся большом технологическом разрыве между странами с различным уровнем доходов;

4) по количеству изобретений среди областей техники лидирующие позиции занимали компьютерные и медицинские технологии, средства измерения, транспорт, фармацевтика, электротехника, аппараты и энергетика.

**Литература:**

1. The World Intellectual Property Organization: WIPO IP Statistics Data Center [Electronic resource]. — Mode of access: <https://www3.wipo.int/ipstats/>. — Date of access: 08.03.2023.



**С. А. Полетаев**, канд. экон. наук  
 e-mail: [poletaevsa61@mail.ru](mailto:poletaevsa61@mail.ru)  
 БГЭУ (Минск)

**Подготовка менеджера по управлению изменениями**

В настоящее время в компаниях для внедрения изменений могут вводить отдельную должность — менеджер по управлению изменениями. Такой специалист должен иметь компетенции двух видов. Во-первых, управленческие компетенции по управлению изменениями. Во-вторых, компетенции в той профессиональной сфере, к которой относятся инновации.

Управление изменениями в организации — это понимание корпоративной стратегии и психологии людей. Управление изменениями следует понимать как системный процесс, в котором происходит трансформация организационных целей, ценностей, технологий, системы управления и организационной культуры. *Самое главное* — менеджер по управлению изменениями должен уметь видеть и понимать связь между различными частями этого системного процесса и их влияние на организацию, просчитывать потенциальные последствия принимаемых решений по изменениям в компании.

Пол Хармон (Paul Harmon) задает вопрос: «Что конкретно включает в себя «управление изменениями»? На этот счет есть масса теорий, но в итоге все сводится к человеческому фактору» [1]. Исследования показали, что около 62 % людей не готовы к изменениям в компании и препятствуют процессам преобразований, происходящим в организации, так как боятся, что изменения затронут прежде всего их статус [2]. Цель управления изменениями в том, чтобы люди их поддержали. Важно не только выработать страте-

гию изменений и качественного обучения сотрудников, но и понять их опасения по поводу преобразований и их роли в организации. Отсюда вытекают основные требования к подготовке менеджера по управлению изменениями, состоящие из двух равнозначных частей: 1) образование и квалификация и 2) личностные качества.

*Требования к знаниям и умениям:* знание принципов и методологии управления изменениями; знание научных подходов, лучших практик и инструментов управления изменениями; умение оперативно выявлять причины возникновения проблем и эффективно их решать; способность быстро учиться новому; умение быстро переключаться между задачами; хорошие коммуникационные навыки; умение поддерживать обратную связь; проактивность, настойчивость и умение добиваться результата.

*Требования к личностным характеристикам:* иметь высокий уровень эмоционального интеллекта — находить методы мотивации, эффективного преодоления сопротивления изменениям; умение быть командным игроком и продвигать команду к общей цели; способность устанавливать доверительные отношения с людьми и эффективно сотрудничать с ними.

Вузы и бизнес-школы в современных условиях уходят от изучения организационной статистики и стремятся развивать «динамические компетенции», но для этого необходимы соответствующие методики и технологии обучения. На курсах переподготовки и даже на курсах МВА одновременно могут заниматься как начинающие предприниматели, так и достаточно опытные руководители. Поэтому необходимо достижение разумного баланса между «теоретичностью» и «практичностью» изучаемых методов управления изменениями. Руководители хотят в процессе обучения, помимо общего повышения уровня своей профессиональной подготовки, получить методики по управлению изменениями применительно к их организациям. Наряду с традиционным лекционным материалом, они хотят больше интерактивных форм занятий, деловых игр, проектных заданий и разборов практических ситуаций. Слушателям, не имеющим практического опыта, более привычны теоретические формы обучения. При планировании и организации обучения слушателей необходимо учитывать характер занимаемой ими должности, вид и характер изменений, с которыми могут столкнуться их организации. Все это ведет к дальнейшей индивидуализации обучения, разработке персональных траекторий обучения. Это необходимо внедрять не только на уровне курсов переподготовки и МВА, но и на уровне магистратуры.

#### Литература:

1. Хармон, П. Четыре правила управления изменениями. — Режим доступа: <https://bpms.ru/post/20220826-change-management/>. — Дата доступа: 26.02.23.
2. Астафьева, О. Е. Анализ опыта управления изменениями в организациях / О. Е. Астафьева, И. Л. Гончаров, Н. А. Моисеенко // Управление. — 2020. — Т. 8. — № 3. — С. 24–32.



**Е. В. Преснякова**, канд. экон. наук, доцент, зав. сектором  
e-mail: [investment@economics.basnet.by](mailto:investment@economics.basnet.by)  
Институт экономики НАН Беларуси (г. Минск)

## Внутренние и внешние угрозы экономической безопасности в производственной сфере

В действующей редакции Концепции Национальной безопасности Республики Беларусь, утвержденной Указом Президента Республики Беларусь от 9 ноября 2010 г. № 575, под экономической безопасностью понимается состояние экономики, при котором гарантированно обеспечивается защищенность национальных интересов Республики Беларусь от внутренних и внешних угроз. В условиях современных вызовов и угроз более корректным при подготовке новой редакции Концепции является рассмотрение экономической безопасности в производственной сфере или же производственной безопасности в более широком аспекте, т. е. на макроуровне. В соответствии с такой позицией производственная безопасность представляет собой защищенность экономических интересов (субъекта хозяйствования, общества и государства) в производственной сфере, т. е. в процессе создания материальных благ и услуг, от потенциальных угроз.

*Внутренними угрозами экономической безопасности в производственной сфере* выступают: снижение конкурентоспособности отечественной продукции на внутренних рынках; падение технологического уровня производственной сферы; высокая энерго- и материалоемкость производства; потеря значительной части традиционных рынков сбыта машиностроительной и других видов продукции производственного сектора экономики; снижение инвестиционной активности, приостановка реализации инвестиционных проектов и отток капиталов и других инвестиционных ресурсов из производственного сектора;