

**СБОРНИК
ПО ИТОГАМ ПРОВЕДЕНИЯ
ВСЕРОССИЙСКОЙ
НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКОЙ КОНФЕРЕНЦИИ
«СТРАТЕГИИ БИЗНЕСА
И ИХ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯ»**

2020
Москва

УДК 338.24(063)
ББК 65.050
У 67

У67

Стратегии бизнеса и их интернационализация = Business strategies and their internationalization: Сб. докл. науч.практ. конф.: Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации; научный журнал «Стратегические решения и рискменеджмент». – СПб.: ИД «Реальная экономика», 2020. – 372 с.

В настоящем сборнике опубликованы материалы Всероссийской научно-практической конференции «Стратегии бизнеса и их интернационализация», состоявшейся 25 февраля 2020 года в Москве. Главной целью мероприятия было предоставление площадки для дискуссий и обеспечения взаимодействия между исследователями, аналитиками и практическими специалистами по актуальным проблемам управления бизнесом.

Сборник предназначен для специалистов и научных исследователей и специалистов-практиков в сфере корпоративного и государственного управления.

Организатор конференции – Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего образования «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» (Финуниверситет).

Редакционная подготовка сборника докладов осуществлена редакцией журнала «Стратегические решения и рискменеджмент».

Издатель – ООО «Издательский дом «Реальная экономика»
190020, СанктПетербург, СтароПетергофский пр., д. 43–45, лит. Б, оф. 4н
Тел.: (812) 4954302, 3465015, факс: (812) 3252099
www.jsdrm.ru, E-mail: info@jsdrm.ru

Содержание

Н. М. Абдикеев, О. И. Донцова Решение стратегических задач модернизации высокотехнологичных отраслей отечественной промышленности.....	8
А.В. Аверин, Ю.О. Иванова Современные подходы к анализу и оценке потенциала туристско-рекреационной системы	14
В. Н. Алферов Подходы по обеспечению финансовой устойчивости и платежеспособности страховых организаций	20
А. С. Артамонов Мировые тренды в области компенсационного механизма вовлеченности работников.....	27
Н. А. Бандурин Особенности стратегии управления персоналом в современных предприятиях: в чем заключается «фактор успеха»?.....	32
Н. Ю. Баркова Перспективы организации «быстрых» цифровых фабрик в индустрии моды	39
С. Е. Барькин Разработка аналитического описания типовых цифровых логистических платформ	44
Ю. М. Белякова Риск-ориентированный подход к аудиту в рамках стратегического управления государственными корпорациями	54
Ю. Н. Бочарова Развитие кооперационных связей территорий опережающего социально-экономического развития Амурской области	59
Н. В. Бударин Промышленные группы: взаимосвязь диверсификации и экономической эффективности инновационных предприятий	65
Л. В. Волков Направления трансформации российских предприятий при переходе к рыночной экономике.....	70
Вы Дык Ань Роль корпоративных акселераторов во взаимосвязи корпораций со стартапами	79
Т. М. Гайноченко Цифровая смарт-платформа как инструмент управления развитием интегративными и интеграционными процессами на воздушном транспорте в ЕАЭС	84
Г. И. Гумерова, Э. Ш. Шаймиева Подходы управления на основе комплаенс- менеджмента в антикоррупционной стратегии в цифровой экономике.....	92

Д. В. Загулова Интернет-маркетинг туристических ресурсов и территорий: информационный шум, стандартизация и сжатие информации	98
М. А. Измайлова Интернационализация высшего образования: тенденции, возможности и угрозы	105
С. В. Илькевич Бизнес-модель микромобильности как фактор безопасности в международном туризме.....	109
Н. В. Кириллова Риск-менеджмент в факторинговых компаниях.....	114
А. В. Козлов К вопросу о совершенствовании теории управления физкультурно-спортивной отраслью	121
Л. А. Корчагова Роль интернет-коммуникаций в деятельности спортивных организаций.....	125
А. А. Ксенофонтов Оптимизация системы складского учета компании в условиях цифровизации управления бизнесом	131
Д.В. Кузин, Г.О. Баринов Экономические санкции как стратегический бизнес-риск	137
М. О. Кузнецова Стратегии управления рисками промышленных организаций.....	145
К. В. Левченко Факторы применения технологии Big Data (Большие Данные) в анализе потребительских предпочтений	149
И. Ю. Литвин Инновационное развитие региона, как важнейший фактор устойчивого развития (на примере Республики Татарстан)	154
В.А. Лопатин Цифровая трансформация процесса разработки и реализации стратегии как способ преодоления неопределенности.....	158
О. В. Лосева, П. С. Зотина Проблемы и задачи инновационного развития лесопромышленного комплекса России	164
С. А. Лочан, Т. П. Розанова Особенности планирования рекламной и PR деятельности в сфере детского туризма	169
А. В. Мальгин Роль маркетинговой субъектности в формировании стратегических конкурентных преимуществ спортивной организации	175
А. О. Мамонов Стратегии российских государственных компаний на рынках Африки	185

Л.П. Мокрова Влияние нематериальных активов на конкурентоспособность и устойчивое развитие организации.....	192
Н. И. Морозко, В. Ю. Диденко Стратегия определения целевой структуры капитала малой организации.....	197
М. А. Морозов, Н. С. Морозова Стратегия пространственного развития туристских территорий.....	202
А. В. Морозова Проблемы молодежных стартапов на различных этапах инновационно-предпринимательской деятельности	207
А. И. Мосалёв Проблематика кадрового потенциала в туристской индустрии	212
О. А. Новиков Особенности принятия решения Make-or-Buy на российских предприятиях малого бизнеса	216
А.Ю. Обыденков Параметрическое стратегическое управление и гибкие методы	222
Л. С. Орлова Классификация стратегий применения инструментов открытых инноваций.....	225
Т. В. Погодина Формирование и оценка стратегических конкурентных преимуществ российских компаний	231
С. А. Полевой Креативная составляющая поведения проектного менеджера как фактор современных инновационных стратегий российских компаний	236
Л. А. Пониматкина Тренды и перспективы развития турагентской деятельности	240
Т. Г. Попадюк Проблемы жизнеспособности стартапов: зарубежный опыт.....	246
Н. В. Романова Стратегическая линия станкоинструментальной промышленности России как возможность повышения эффективности важнейших сфер экономики.....	251
Г.Н. Русакова Практика внедрения эффективной ERP-системы	257
М. В. Рязанцева Стратегия цифровой трансформации в управлении персоналом	264
К. В. Саяпина Особенности формирования современной бизнес-модели высокотехнологичных организаций (на примере IT-индустрии)	269
Р. В. Серышев Операционная стратегия как фактор повышения конкурентоспособности.....	275

И. Л. Смирнова Стратегия в области устойчивого развития на примере нефтехимического предприятия	282
К. Г. Смирнова Цифровая экономика: трансформация стратегий и бизнес-моделей	289
Р. Ю. Стыцюз, О. А. Артемьева Цифровые технологии в развитии туристского бизнеса	296
Т. В. Тазикина, А. А. Зинин Актуальные проблемы стоимостной оценки цифровых активов российских компаний	301
С. Г. Тер-Акопов Устойчивое развитие налоговой системы (на примере европейского опыта)	306
И. В. Трифонов Снижение неопределенности внутренней среды организации как основа формирования ценностных предложений	312
П. В. Трифонов Уровень зрелости бизнес-процессов, как ключевой показатель оценки операционной эффективности (отраслевой анализ)	318
Н. Л. Удальцова Развитие инновационной сферы с позиции экономической безопасности	327
О. Е. Устинова Лингвистический мониторинг социальных медиа в системе управления маркетингом	335
Я. П. Федоров Причины и способы манипулирования финансовой отчетностью	341
О. Н. Чемоданова Искусственный интеллект как основа устойчивого развития современных организаций	348
Н. А. Череповская Анализ состояния промышленного производства в структуре российской экономики	353
Т. А. Щербина Диджитализация финансовой сферы: анализ перспектив развития банковского сектора	358
А. А. Юссуф Целевые ориентиры компании на пути к устойчивому развитию в условиях цифровизации	363
Е. С. Якушова Влияние цифровой трансформации на операционную и стратегическую эффективность банка	366

Н. М. Абдикеев

директор Института промышленной политики и институционального развития
Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, д.т.н.,
профессор
E-mail: NAbdikееv@fa.ru

О. И. Донцова

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Доцент Департамента экономической теории, к.э.н., доцент
E-mail: OIdontsova@fa.ru

Решение стратегических задач модернизации высокотехнологичных отраслей отечественной промышленности

Аннотация

В работе проанализирован опыт организаций ускоренного технологического развития и сделан вывод о необходимости создания эффективной структуры управленческого аппарата, осуществляющего координацию и мониторинг деятельности корпораций. Проведен факторный анализ эффективности государственной политики по обеспечению экономического роста и механизмов формирования условий реализации технологического рывка. Рассмотрены механизмы преобразования научных достижений в прорывные технологии. Авторы констатировали: в стране отсутствует системный подход к концентрации научного потенциала на создание высокотехнологичных инноваций. Предложена структура научно-технической платформы генерации знаний и их преобразование в конкурентные технологии в приоритетных отраслях реального сектора экономики, определена ее организационная форма. Результаты работы могут быть использованы в решении стратегических задач модернизации высокотехнологичных отраслей обрабатывающей промышленности.

Ключевые слова: национальный проект; патент; научные исследования; кластер; промышленность; конкурентные преимущества; управленческие механизмы; управление

Niyaz M. Abdikeev

Dr. Sci. (Engineering), Prof., Director of the Institute for Industrial Policy and Institutional Development, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia
E-mail: NAbdikееv@fa.ru

Olesya I. Dontsova

Candidate of Economic Sci., Associate Professor of the Academic Department of Economic theory, The Financial University under the Government of the Russian Federation
E-mail: OIdontsova@fa.ru

Solving strategic tasks of modernizing high-tech sectors of the domestic industry

Abstract

The paper analyzes the experience of organizations of accelerated technological development and concludes on the effective structure of the managerial apparatus, which coordinates and monitors the activities of corporations. The main directions of state policy to ensure economic growth are identified, a factor analysis of its effectiveness and mechanisms for the formation of the conditions for the implementation of technological breakthrough are carried out. The domestic scientific potential of providing a technological breakthrough in the Russian economy is shown, the effectiveness of mechanisms for converting scientific achievements into breakthrough technologies is considered. The analysis results carried out in the work indicate the absence of a system of concentration of scientific potential for the creation of high-tech innovations. The structure of the scientific and technical platform for generating knowledge and its transformation into competitive technologies in priority sectors of the real sector of the economy is proposed, its organizational form is determined. The work results can be used in solving strategic problems of modernization of high-tech manufacturing industries.

Keywords: national project; patent; research; cluster; industry; competitive advantage; management mechanisms; management

Введение

Исследования ЮНИДО выявили взаимосвязь уровня сложности обрабатывающей промышленности и уровнем дохода населения страны, измеренном как подушевой ВВП по паритету покупательской способности (ППС).

Рост подушевого дохода сопровождается снижением доли отраслей с низким уровнем технологий (в классификации ЮНИДО) и ростом доли отраслей со средним и высоким уровнем технологий. При этом была выявлена критическая закономерность – если при достижении объема подушевого дохода в 15-20 тыс. долларов в структуре экономики не увеличивается доля отраслей с высоким уровнем технологий, то увеличивается вероятность стагнации доходов страны. Это состояние может быть отчасти описано как «ловушка среднего роста».

Таким образом, трансформация структуры обрабатывающей промышленности России в сторону увеличения доли высокотехнологичных производств видится жизненно важным фактором обеспечения устойчивого экономического роста.

Методология исследования

Одной из национальных целей Российской Федерации, на основании которых формируется современная экономическая политика страны, является ускорение технологического развития России. Параллельно с ускорением технологического развития, среди ориентиров национального экономического развития значится создание в обрабатывающей промышленности высоко-технологического экспортно ориентированного сектора.

Базовым механизмом реализации национальных целей является система из двенадцати национальных проектов.

Проблема выбора приоритетных отраслей развития национальной экономики является весьма сложной и многогранной. Для целей технологическо-

го прогнозирования будущих точек роста экономики широко используются методы Дельфи и Форсайт, с превалированием последнего в более поздних исследованиях.

Стандартный алгоритм прогнозирования технологических точек роста включает в себя:

- Изучение мировых тенденций технологического развития;
- Формирование стратегических целей;
- Моделирование сценариев создания научно-технологических приоритетов.

Текущий объем финансирования фундаментальных и прикладных исследований из средств федерального бюджета снижается с 2013 года.

При этом объем внутренних затрат на научные исследования и разработки находится на среднем с 2000 года уровне – 1,11% от ВВП. Стандартное отклонение составляет 0,08%, медиана – 1,1%.

В структуре финансирования научных исследований приоритет отдается финансированию исследований, направленных на развитие реальных секторов экономики. Также выделяется направление – общее развитие науки.

В структуре финансирования научных исследований и разработок по направлению обеспечения устойчивого роста российской экономики преобладает промышленное производство. Рост доли затрат на НИОКР в промышленном производстве по отношению к затратам на внутренние исследования в целях обеспечения развития экономики, вырос с 68,8% в 2010 году до 76,7% в 2017 году.

На сегодняшний день на государственном уровне закреплены приоритетные направления развития науки и техники, прорывные открытия в которых призваны обеспечить устойчивые конкурентные преимущества российской экономики в долгосрочном периоде.

Последние пять лет наблюдается положительная динамика в финансировании приоритетных направлений развития науки и техники. Увеличение объемов финансирования происходит в первую очередь за счет бюджетных ассигнований, вклад предпринимательского сектора не большой.

Более трети финансирования в период с 2013 по 2017 годы расходовалось по направлению «транспортные и космические системы». Следующие по капиталоемкости направления – развитие энергетики и информационно-телекоммуникационные системы.

Среди организаций, выполняющих научные исследования и разработки, превалируют научно-исследовательские институты (НИИ), однако их доля в общем объеме планомерно снижается. Параллельно с этим растет вовлеченность высших учебных заведений в процесс проведения научных исследований и разработок.

В направлении индустрия наносистем создано 4 объекта интеллектуальной собственности (4% от количества ОИС), из которых один выполнен на мировом уровне.

В направлении информационно-телекоммуникационные системы создано 8 объектов интеллектуальной собственности, из которых два (2% от количества ОИС) выполнено на мировом уровне

В направлении «энергоэффективность, энергосбережение, ядерная энергетика» создано 5 объектов интеллектуальной собственности (или 5% от количества ОИС).

Таким образом, организациями Минпромторга создано 6 изделий мирового уровня (6% от общего количества ОИС).

С 2017 по 2018 гг. Роспатент РФ признал лучшими 200 патентов, созданных в РФ. Организации государственных академий наук участвуют в исследованиях и разработках (на основе ФЦП, ВЦП и госзаданий) с целью повышения конкурентоспособности высокотехнологичных секторов отечественной экономики.

Максимум патентов представлено по направлениям химические (органические и неорганические) соединения, биохимия и медицина – 75 лучших патентов. В разрезе приоритетных направлений развития науки и техники, максимум патентов приходится на направления «науки о жизни» и «индустрия наносистем». Стоит отметить, что финансирование данных направлений осуществлялось по остаточному принципу – 3,1% на «индустрию наносистем» и 7,2% на направление «наука о жизни».

Максимум средств было выделено на «транспортные и космические системы» (33-37% за последние годы), а научных результатов ни в виде объектов интеллектуальной собственности, ни в виде патентов, признанных в нашей стране лучшими, у этого перспективного направления нет. Напрашивается предположение, что в области космических технологий (транспортные не в счет) научных разработок никогда и не предполагалось, а российские космонавты используются в качестве извозчиков для «представителей цивилизованных наций» до тех пор, пока новое поколение американских «челноков» не вступит в строй.

В разрезе вовлеченных в исследования и разработки организаций, наибольшее количество лучших патентов в 2017-2018 годах пришлось на частные организации и ВУЗы, при этом организации академии наук и профильные научно-исследовательские организации (как максимально вовлеченные в научные исследования и разработки) значительно отстали по количеству лучших патентов.

Необходимо отметить далее, что в мире профессиональная репутация отечественных ученых достаточно высока. Количество публикаций авторов, индексируемых в Scopus и Web of Science находится на стабильном уровне и составляет ориентировочно 2,5-3,0% от общемировых реферируемых публикаций.

По оценкам ресурса Web of Science наиболее цитируемыми оказались наши работы в области естественных (61,2% от реферируемых публикаций) и технических наук (32,5% от реферируемых публикаций), что определенным образом сопоставимо с мировыми тенденциями. Активность в области публикаций в сфере медицинских наук у нас значительно отстает от среднемировых показателей.

Важным элементом процесса формирования конкурентных преимуществ является коммерциализация достижений в области научных исследований и разработок. В данном направлении у российской экономики имеются значительные пробелы.

С целью определения наиболее конкурентоспособных несырьевых секторов российской промышленности был проведен анализ международной базы данных ОЕС Массачусетского технологического института.

В 2017 году высокотехнологичная продукция занимала незначительную часть в структуре экспорта России. Так, доля машин и оборудования составила 3,6%, транспортных средств – 2,3%, продукция оборонно-промышленного комплекса – 0,07%.

В целом за 2017 год продукции машиностроения было экспортировано на 12,4 млрд. долларов, из которых газотурбинные авиационные двигатели и оборудование для ядерных реакторов в совокупности составили 25% .

Объем экспорта продукции транспортного машиностроения в 2017 году составил 7,7 млрд. долларов США, из которых 24% пришлось на продукцию авиастроения.

Достигнутые результаты

Проведенный в настоящей работе анализ показал, что в стране отсутствует система концентрации научного потенциала на создание высокотехнологичных инноваций, содействующих технологичному развитию экономики России.

В экономической науке показано, что высокотехнологичный сектор обрабатывающей промышленности является основным драйвером устойчивого социально-экономического развития страны в условиях перехода страны на шестой технологический уклад.

В России имеются научные достижения, позволяющие на их основе создавать конкурентные преимущества в базовых отраслях нового технологического уклада. В работе (Vogachev et al., 2014) описан механизм использования этих достижений в цепочке научные достижения – технологии – производство – коммерциализация. Для эффективного функционирования этой цепочки для каждой высокотехнологичной отрасли необходимо:

- Сформировать систему отбора научных коллективов, имеющих достижения, признанные мировым сообществом и перспективные для создания высокотехнологичных инноваций, соответствующих требованиям шестого технологического уклада;
- Разработать по результатам диалога отобранных научных коллективов пакет проектов продуктовых и процессных инноваций, введение которых в хозяйственную деятельность позволит создать экономически эффективные цепочки производства конкурентоспособных продуктовых инноваций;
- Создать организационную платформу выполнения этих проектов, функционирующую на сетевых принципах;
- Разработать нормативно-правовые положения формирования и функционирования Совета, координирующего выполнение проектов на основе ученых, имеющих опыт разработки и введения на мировой рынок объектов интеллектуальной собственности, конструкторов, инженеров, технологов, менеджеров компаний, конкурентоспособных на мировом рынке, а также представителей высшего звена Администрации Президента и курирующих соответствующие области промышленности вице-премьеров.
- Создание механизма перераспределения государственной поддержки в пользу секторов науки где высокий потенциал формирования научно-технических конкурентных преимуществ
- Формирование системы государственных заказов на фундаментальные исследования при Академии наук и ведущих научно-образовательных центрах России.
- Реализация политики международной научной кооперации по линии академического и вузовского сотрудничества, привлечение международного научного сообщества для реализации совместных проектов на строящихся в рамках реализации национального проекта «Наука», установках «Мегасайенс».

Список использованной литературы

1. **ЮнЛ.** Отчет о промышленном развитии – 2013. Устойчивый рост занятости: роль обрабатывающей промышленности и структурных изменений. Обзор. Вена: ЮНИДО; 2013. 55 с. URL: http://www.unido.ru/upload/files/d/documenti/unido_idr_2013_rus_overview.pdf (дата обращения: 22.04.2019).
2. **Моисеичев Е., Мешкова Т.** Россия в глобальных цепочках создания добавленной стоимости: в поисках эффективной стратегии. Мосты. 2015; (3):11–14. URL: https://www.ictsd.org/sites/default/files/review/Mosty%20June%202015_0.pdf (дата обращения: 24.04.2019).
3. **Пономарев А., Дежина И.** Подходы к формированию приоритетов технологического развития России. Форсайт. 2016;10 (1):7–15. DOI: 10.17323/1995-459X.2016.1.7.15
4. **Городникова Н. В., Гохберг Л. М., Дитковский К. А. и др.** Наука. Технологии. Инновации: 2017. Краткий статистический сборник. М.: НИУ ВШЭ; 2017. 80 с.
5. **Городникова Н. В., Гохберг Л. М., Дитковский К. А. и др.** Наука. Технологии. Инновации: 2019. Краткий статистический сборник. М.: НИУ ВШЭ; 2019. 84 с.
6. **Гельвановский М.** Конкурентоспособность: микро-, мезо и макроуровни. Вопросы методологии. Высшее образование в России. 2006; (10):32–40.
7. **Варшавский А. Е.** Проблемные инновации: риски для человечества. Экономические, социальные и этические аспекты. М.: Ленанд; 2014. 328 с.
8. **Багриновский К. А., Матюшок В. М.** Экономико-математические методы и модели (микроэкономика). М.: РУДН; 2009. 282 с.
9. **Баранов А. Ю., Долгопятова Т. Г.** Инновационное поведение фирм и деловой климат в странах с переходной экономикой. Российский журнал менеджмента. 2012;10 (4):3–30.
10. **Багриновский К. А., Никонова А. А.** Конкурентные преимущества российской экономики – базис ее устойчивого развития. *Экономическая наука современной России*. 2015; (1):43–64.
11. **Сафиулин А. Р., Котенкова С. Н., Новенькова А. З.** Роль промышленной политики в условиях интенсивного развития конкурентных преимуществ территории. *Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки*. 2016; (1):134–146. DOI: 10.5862/ЖЕ.235.13
12. **Дежина И. Г., Пономарев А. К.** Перспективные производственные технологии: новые акценты в развитии промышленности. Форсайт. 2014;8 (2):16–29.
13. **Богачев Ю. С., Рубвальтер Д. А., Либкинд А. Н., Богачев Д. Ю., Либкинд И. А., Васильева Л. В.** Проблемы выбора приоритетных направлений развития российской науки. *Власть*. 2014; (9):173–180.

А.В. Аверин

Первый заместитель декана
Факультета международного туризма, спорта и гостиничного бизнеса,
к.филос.н., доцент Департамента менеджмента
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
г. Москва, Российская Федерация
E-mail: avaverin@fa.ru

Ю.О. Иванова

Заместитель декана по учебной и воспитательной работе
Факультета международного туризма, спорта и гостиничного бизнеса,
к.э.н., старший преподаватель Департамента менеджмента
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
г. Москва, Российская Федерация
E-mail: yuoivanova@fa.ru

Современные подходы к анализу и оценке потенциала туристско-рекреационной системы

Аннотация

Устойчивое развитие туристско-рекреационного потенциала и экологизация в настоящее время являются задачами, актуальными для большинства регионов России. Необходима разработка комплексных рекомендаций, направленных на повышение эффективности и результативности использования ресурсов и потенциала территориальных туристско-рекреационных систем. Компонентный анализ, анализ документальных, статистических источников и другие методы исследования, принятые в научной литературе, позволили адаптировать методику оценки туристско-рекреационного потенциала в рамках устойчивого развития территории на основе экологического туризма. Установлено, что экологическое развитие территории достигается лишь в том случае, когда реализуется ряд мероприятий, направленных не только напрямую на улучшение окружающей среды, но и на системы муниципального и государственного управления.

Ключевые слова: Устойчивое развитие, экотуризм, территория, туристско-рекреационный потенциал, туристско-рекреационное проектирование.

A.V. Averin

First Deputy Dean
of the Faculty of International Tourism, Sport Business and Hospitality Industry,
PhD, Associate Professor of the Department of Management,
Financial University under the Government of the Russian Federation,
Moscow, Russian Federation
E-mail: avaverin@fa.ru

Yu.O. Ivanova

Deputy Dean for Academic and Social Work
of the Faculty of International Tourism, Sport Business and Hospitality Industry,
PhD, Senior Lecturer of the Department of Management,
Financial University under the Government of the Russian Federation,
Moscow, Russian Federation
E-mail: yuoivanova@fa.ru

Modern approaches to the analysis and evaluation of the potential of the tourism and recreation system

Abstract

Sustainable development of tourism and recreation potential and greening are currently tasks that are relevant for most regions of Russia. It is necessary to develop comprehensive recommendations aimed at improving the efficiency and effectiveness of the use of resources and potential of territorial tourist and recreational systems. Component analysis, analysis of documentary, statistical sources and other research methods adopted in the scientific literature made it possible to adapt the methodology for assessing tourist and recreational potential within the framework of sustainable development of the territory on the basis of ecological tourism. It was established that the ecological development of the territory is achieved only when a number of measures are implemented that are aimed not only directly at improving the environment, but also at the municipal and state administration systems.

Key words: Sustainable development, ecotourism, territory, tourist and recreational potential, tourist and recreational design.

Введение

Устойчивое развитие туристско-рекреационного потенциала и экологизация в настоящее время являются задачами, актуальными для большинства регионов России. Туристская отрасль с каждым годом развивается всё активнее, а вместе с тем возрастает нагрузка и на окружающую среду. При этом с точки зрения экономики, управления, образования, законодательства и социума в целом отсутствуют или же недоработаны идеи, направленные на сохранение окружающей среды. Концепция устойчивого развития регионов тесно связана с понятием экологического туризма. Теоретическим и практическим аспектам данной проблематики посвящены работы таких российских учёных как Багров Н.В., Логвинова Е.В., Позаченюк Е.А., Рудык А.Н. и др. Обзор отечественной и зарубежной литературы позволил заключить, что несмотря на накопленные знания по теме устойчивого развития территорий, некоторые проблемы остались без достаточного внимания, и требуют более углублённого изучения. Целью данного исследования является разработка комплексных рекомендаций, направленных на повышение эффективности и результативности управления устойчивым развитием экологического туризма на территории России.

Методология исследования

Экологический туризм – это вид туризма, включающий посещение мест с минимальным антропогенным воздействием, ознакомление с природными и культурно-этнографическими особенностями местности, не нарушающее при этом сохранность экосистем и создающее условия, при которых развитие данного вида туризма становится экономически выгодным для населения. Существуют две модели экотуризма. Первая модель основывается на путешествиях в нетронутые уголки природы. Реализация такой модели наблюдается в США и Канаде, но наиболее полно представлена в Австралии, поэтому её ещё называют австралийской. Вторая модель направлена на поддержание природного ландшафта. Реализация данной модели представлена в Западной Европе [1]. Россия – последовательница австралийской, классической модели. В настоящее

время данные модели становятся всё более неотделимыми друг от друга, так как на одной территории возможно внедрение сразу двух моделей.

При оценке туристско-рекреационного потенциала определённой территории необходимо рассматривать дестинацию как совокупность природных, культурно-исторических, социально-экономических и информационных ресурсов, с одной стороны, и условия реализации туристско-рекреационного потенциала, с точки зрения геополитической и общественно-географической ситуации, а также организационно-правовых и экологических условий, с другой стороны. Следовательно, для того чтобы дать такую оценку, необходимо использовать несколько подходов, как по отдельности, так и совместив некоторые из них. Для оценки туристско-рекреационных ресурсов целесообразно использовать ресурсный подход. Также необходимо использовать системный подход, что позволяет оценивать территорию как совокупность всех элементов, которые в неё входят, в том числе туристской инфраструктуры и туристских ресурсов.

Оценку туристско-рекреационного потенциала принято проводить на основе четырёх типов: функционально-технологического, медико-биологического, психолого-эстетического и экономической оценки. Исходя из этого, многие учёные предлагают свою методику оценивания [2], например, выделяя две группы компонентов в ходе оценки:

- культурные и природные ландшафты;
- средства и условия осуществления туров (программы, экскурсии).

Основываясь на данном методе можно дать общую характеристику территории, выделить приоритетные направления развития, выявить слабые стороны. Но если речь идет о большой, развитой территории, то такой характеристики будет мало. Автором альтернативного подхода является Колбовский Е.Ю., который рассматривает территорию по определённому плану [3]. В первую очередь, выявляется наличие объектов исторического наследия, затем даётся характеристика уникальным природным объектам, после чего территория оценивается на наличие мест, которые туристы выбирают самостоятельно. После данной оценки эксперт делает заключение, в котором выявляет актуальные для данной территории виды туризма, определяет, какие из них уже активно задействованы для показа и какие новые маршруты могут быть предложены, учитывая существующие проблемы.

В России из-за географических масштабов, разной степени развитости регионов, а также исторического прошлого, многие территории обладают низким уровнем плотности нахождения туристских объектов, осложнённой логистикой, а также отсутствием комплексности. Но даже при таких лимитирующих факторах, всё равно необходимо выявлять перспективы для дальнейшего развития данных регионов.

Достигнутые результаты

1. Проводя оценку эффективности и величины туристского потенциала, следует обратиться к таким величинам как:
2. Общий объём ресурсов. Данный показатель отображает максимальную вместимость возможных туристских ресурсов, которые есть на исследуемой территории в данный момент времени.
3. Величина туристского потенциала. Данная величина показывает все элементы туристского комплекса региона, которые участвуют в экономической деятельности. Одним таких показателей является расчёт

потенциального валового дохода при условии полного использования ресурсов туристской сферы.

4. Показатель реализации туристского потенциала. Оценка эффективности использования туристского потенциала территории занимает важное место при его анализе. Критерий эффективности использования туристского потенциала территории ($Kэ$) может быть представлен в виде соотношения:

$$Kэ = \frac{Эп}{Зп}$$

где:

Эп – эффект от реализации территориального туристского потенциала;

Зп – затраты, потребовавшиеся для достижения Эп.

При этом Эп можно представить в виде суммы двух составляющих, первая из которых оценивает вклад сферы туризма в решение государственных и региональных проблем, вторая – рекреационный эффект (разницу между состоянием туризма в начале и в конце туристского цикла). Необходимые затраты Зп зависят от мероприятий по эффективному использованию потенциала и рассчитываются по методикам, применяемым в практике расчётов эффективности масштабных инвестиционных проектов.

Для проведения анализа и оценки туристско-рекреационного потенциала необходимо разработать определённую систему и разделить все ресурсы на: 1) природные, 2) природно-антропогенные и 3) антропогенные (культурно-исторические). Каждую группу ресурсов следует охарактеризовать по определённым параметрам и выделить возможные виды отдыха, которые могут сформироваться на базе данных ресурсов [4]. Проводить оценку туристско-рекреационного потенциала предпочтительнее методом баланса, на эффективность которого указывал ещё Арманд Д.Л., поскольку такая оценка позволяет «количественно выразить динамическую специфику территориальной туристско-рекреационной системы» [5]. Данный способ оценки позволяет «детально рассмотреть разнообразие ресурсной базы, структуру имеющихся возможностей развития туризма и рекреации, обеспечить основу сравнительного анализа туристских возможностей территории и определить приоритетные направления туристско-рекреационной деятельности каждой отдельной туристской единицы» [6].

Метод баланса включает оценку блоков природных факторов, природно-антропогенных и антропогенных, а также блок неблагоприятных факторов и экологической ситуации, принимаемых по значимости за равноценные категории. Расчёта потенциала осуществляется по формуле:

$$TRP = (П + ПА + А) - (НФ + ЭС)$$

где приходная часть баланса:

П – природный блок;

ПА – природно-антропогенный блок;

А – антропогенный блок

расходная часть:

НФ – неблагоприятные факторы;

ЭС – экологическая ситуация, рассматриваемая как отрицательная часть баланса.

Каждый из 5 блоков рассчитывается по формуле

$$B_i = \sum k_a \times a_j$$

где:

B – блоки оценки TRP (П, ПА, А, НФ, ЭС) i -го – отдельная туристская единица;

a – критерии оценки блока;

j – число компонентов блока оценки;

k_a – коэффициент значимости компонента в структуре оценки блока;

$$a_j = (f_1 + f_2 + f_3 + \dots + f_n)$$

где:

f_n – значение критериев оценки компонентов блока, n – число критериев в компоненте оценки [6].

Для более удобной оценки многие эксперты используют картографический метод с наложением различных комбинаций основных видов рекреационных ресурсов и их сочетаний. Следующим этапом является выделение районов с разным объёмом и структурой туристско-рекреационного потенциала (высоким, средним и низким), затем выявляются актуальные сочетания ресурсов в одном районе и их комбинированное использование. Только после такого подробного изучения можно говорить о программно-целевом управлении дестинацией, внедрении новых проектов, а также выявлении возможных комбинаций уже имеющихся объектов.

Выводы

Экологическое развитие территории достигается лишь в том случае, когда реализуется ряд мероприятий, направленных не только напрямую на улучшение окружающей среды, но и на системы муниципального и государственного управления. Экологическое развитие ведёт к увеличению требований к качеству принимаемых решений, к квалификации и уровню образованности населения, к применению новых знаний, тщательному анализу имеющегося опыта, а также к повышению ответственности власти перед обществом.

Список использованной литературы

1. **Шацило Т. А.** Применение зарубежной практики в развитии экотуризма на территории Республики Крым / Т. А. Шацило, А. В. Аверин – С. 72–77.
2. **Дроздов, А. В.** Основы экологического туризма: учеб. пособие / А. В. Дроздов. – М.: Гардарики, 2005. – С. 156.
3. **Колбовский, Е. Ю.** Экологический туризм и экология туризма: учеб. Пособие для студентов высш. учеб. заведений / Е. Ю. Колбовский. – М.: Академия, 2006. – С. 84.
4. **Яковенко И. М.** Туристско-рекреационный ресурсный потенциал Республики Крым и г. Севастополь – Симферополь: ИТ «АРИАЛ», 2014 г. – С. 234.
5. **Арманд Д. Л.** Наука о ландшафте (Основы теории и логико-математические методы). М.: Мысль, 1975 г. – С. 146.
6. **Гудковских М. В.** Методика комплексной оценки туристско-рекреационного потенциала // Географический вестник, 2017 – С. 110.
7. **Zagulova, D., Popova, Y., Sotikova, N., Gunare, M.** Integrated Approach to Territory Marketing: The Role of the Inhabitants of the Territory // Journal Cultural Heritage & Tourist Territory Number 1, Dec, 2017 P. 180–190.
8. **Vasileva, E., Gunare, M.** Professional standards of training the specialists for new spheres of economy // Journal Cultural Heritage & Tourist Territory Number 1, Dec, 2017 P. 169–180.

9. **Иванова, Ю. О.** Влияние дезурбанизации на социально-экономические процессы и устойчивое развитие сельских территорий / Ю. О. Иванова // Экономика устойчивого развития. – 2019. – № 1 (37). – С. 145–149.
10. **Гунаре М. Л., Поздняков К. К., Аверин А. В., Иванова Ю. О.** Маркетинг территории как инструмент формирования инвестиционной привлекательности регионов // Экономические науки. – №5 (174). – 2019. – С. 129–137.
11. **Аверин А. В., Кобиашвили Н. А., Иванова Ю. О.** Изучение потребительской ценности сельского туризма в Европе и Юго-Восточной Азии // Креативная экономика. – Т. 13. №5. – 2019. – С. 1027–1040.
12. **Morozov M. A., Psareva N. Yu., Levchenko K. V., Ivanova Yu. O.** Development of the tourist and recreational industry in Russia // Financial and Economic Tools Used in the World Hospitality Industry: Proceedings of the 5th International Conference on Management and Technology in Knowledge, Service, Tourism & Hospitality 2017 (SERVE 2017), 21–22 October 2017 & 30 November 2017, Bali, Indonesia & Moscow, Russia – CRC Press Book.

В. Н. Алферов

к.э.н., доцент Департамента
менеджмента Финансовый университет
при Правительстве Российской
Федерации, Москва, Россия,
E-mail: expertavn@bk.ru,
ResearcherID: L-4129-2018,
ORCID: 0000-0002-0719-1087

Подходы по обеспечению финансовой устойчивости и платежеспособности страховых организаций

Аннотация

Страховая отрасль является важнейшей частью экономики страны оказывающая различные услуги по страхованию. Поэтому важно и для клиентов, и для государства, чтобы финансово-экономическое состояние страховщиков было на устойчивом уровне, позволяющем исполнять обязательств и стабильно функционировать в современных рыночных условиях. В статье рассмотрены подходы по обеспечению финансовой устойчивости и платежеспособности страховых организаций. Предложен расчет финансовых коэффициентов страховой организации с учетом специфики деятельности и применительно к их бухгалтерской отчетности.

Ключевые слова

страховые организации, финансовая устойчивость, платежеспособность, финансовые коэффициенты страховой организации

Valery N. Alferov

Ph.D., Associate Professor of the Department
Management Financial University
under the Government of the Russian
Federation, Moscow, Russia,
E-mail: expertavn@bk.ru,
ResearcherID: L-4129-2018,
ORCID: 0000-0002-0719-1087

Approaches to ensure the financial stability and solvency of insurance organizations

Annotation

The insurance industry is an important part of the country's economy providing various insurance services. Therefore, it is important for both clients and the state that the financial and economic condition of insurers is at a stable level, allowing them to ensure stable functioning in modern market conditions. The article discusses approaches to ensure financial stability and solvency of insurance organizations. The calculation of the financial ratios of the insurance company is proposed taking into account the specifics of the activity and in relation to their financial statements.

Keywords

insurance organizations, financial stability, solvency, financial ratios of the insurance organization

Введение

Вопросы обеспечения финансовой устойчивости и платежеспособность страховых организаций в последние годы становятся наиболее актуальными, так как они выступают показателями надежности страховщика, решают вопросы защиты интересов страхователей и, следовательно, доверия к системе страхования со стороны хозяйствующих субъектов и граждан, как потенциальных клиентов.

Динамика количества страховых компаний, осуществляющих свою деятельность на страховом рынке, показывает, что за последние пять лет число страховых организаций, работающих на рынке, сократилось почти в два раза, с 463 страховщиков в 2012 году до 237 – в 2017 году [1, с. 43]. Основными причинами негативной динамики является снижение конкурентоспособности, финансовой устойчивости и платежеспособности страховых компаний. Банк России, как контрольный орган в страховой деятельности, аргументировал свои действия по отзыву лицензий у страховых организаций несоблюдением ими установленных законодательством требований к финансовой устойчивости и платежеспособности.

Поэтому поиск подходов по поддержанию финансовой устойчивости и платежеспособности страховых организаций на должном уровне и сохранение их в долгосрочной перспективе становится важной задачей в обеспечении эффективной деятельности страховых организаций и защите участников рынка страхования.

Методология исследования

Данная статья основана на системном подходе к определению и обеспечению финансовой устойчивости и платежеспособности страховых компаний, на основе формирования подходов по определению финансовых коэффициентов, характеризующих финансовое состояние организаций страхового рынка и его влияния на результаты их деятельности, по обеспечению интересов в сфере страхования клиентов и всего общества.

Достигнутые результаты

Спецификой страховой отрасли является наличие в деятельности страховых организаций, большого количества различных рисков, то есть это вероятность и случайность наступления события, характеризующегося как страховой случай, оказывающих серьезное влияние на планирование, организацию, результаты страховой деятельности, финансовое состояние, финансовую устойчивость и платежеспособность страховой организации.

Влияние особенностей ведения деятельности страховых организаций и обычных организаций нашло свое отражение в отличиях понятий финансовая устойчивость и платежеспособность страховых организаций и организаций иных видов деятельности.

Для обычных организаций влияние рисков хозяйственной деятельности имеет свое значение, в этом случае под финансовой устойчивостью организации понимается удовлетворительное финансово-экономическое состояние организации, позволяющее ей в ходе деятельности оказывать сопротивление негативным финансово-экономическим факторам [2, с. 167].

В общем понимании финансовая устойчивость организации определяется состоянием и распределением ее финансовых ресурсов, которые обеспечивают ее развитие, платежеспособность и инвестиционную привлекательность в

условиях допустимого риска [3, с.23]. Одной из форм проявления финансовой устойчивости является текущая платежеспособность, то есть обеспеченность запасов и затрат источниками формирования является сущностью финансовой устойчивости, тогда как платежеспособность является ее внешним проявлением [4, с. 62].

Проанализированные, в различных экономических источниках [5, с. 57; 6, с. 45; 7, с. 131; 8, с. 2], подходы к определению финансовой устойчивости страховых организаций показывают, что финансовая устойчивость страховой организации (страховщика) – это такое состояние ее финансовых ресурсов, которые обеспечивают своевременное и полное выполнение принятых всех ею страховых обязательств. Основным критерием финансовой устойчивости и платежеспособности страховщика считается достаточность средств страховых резервов¹ и собственных свободных средств, которые, обеспечивают выполнение обязательств по страховым выплатам.

Поэтому платежеспособность страховщика зависит от достаточности сформированных страховых резервов. Более того, условие платежеспособности страховщика является более значимым, чем условие финансовой устойчивости, поскольку оно накладывает дополнительные требования к активам страховой организации (их должно быть не только достаточно, но они должны быть ликвидными), по обеспечению выполнения страховых обязательств в любое время исполнения договора страхования.

Существует множество возможных вариантов оценки финансовой устойчивости и платежеспособности организаций, выбор использования которых может зависеть от их отраслевой специфики, от задач, поставленных перед выполнением исследования. При этом подавляющее большинство методик оценки финансовой устойчивости и платежеспособности хозяйствующих субъектов основаны на коэффициентном методе анализа [9, с.89]. Коэффициентный анализ, основываясь на бухгалтерской отчетности, дает возможность сделать выводы относительно финансовой устойчивости, платежеспособности, деловой активности и факторах на них влияющих.

Бухгалтерская отчетность, страховые, финансовые термины и показатели, используемые в страховой деятельности, отличаются от применяемых в бухгалтерской отчетности организаций других отраслей, что требует изменения подходов и методики расчета финансовых показателей для страховых организаций.² В таблице 1 приведен предлагаемый порядок расчета основных финансовых коэффициентов платежеспособности, финансовой устойчивости и рентабельности, применительно к бухгалтерской отчетности страховых организаций.

1 Прим. автора. Страховые резервы – это часть активов страховой организации, сформированная из страховых взносов, служащая для покрытия убытков, которые могут произойти в будущем по определенным рискам. В соответствии со ст. 26 Закона Российской Федерации от 27.11.1992 N 4015-1 «Об организации страхового дела в Российской Федерации» для обеспечения исполнения обязательств по страхованию, перестрахованию страховщика в порядке, установленном нормативным правовым актом органа страхового регулирования, формируют страховые резервы, которые используются исключительно для осуществления страховых выплат.

2 Прим. автора. Формы бухгалтерского баланса, отчета о финансовых результатах, отчета об изменениях собственного капитала, отчета о потоках денежных средств страховой организации утверждены Положением Банка России от 28.12.2015 № 526-П (ред. от 08.07.2019) «Отраслевой стандарт бухгалтерского учета «Порядок составления бухгалтерской (финансовой) отчетности страховых организаций и обществ взаимного страхования»

Таблица 1 – Порядок расчета основных финансовых коэффициентов страховых организаций

Финансовые коэффициенты	Формулы расчета, с учетом особенностей бухгалтерской отчетности страховых организаций (показатели и строки разделов отчетности форма 1 – бухгалтерский баланс, форма 2 отчет о финансовых результатах)
Коэффициент финансовой независимости (автономии)	отношение суммы стоимости собственного капитала (СК) страховой компании к сумме ее активов (Σа): $K_{\text{фн.}} = \text{СК} / \Sigma\text{а} = (\text{ст.51 Раздел 3 капитал} / \text{ст.23 Раздел 1 Активы форма 1})$
Коэффициент финансовой зависимости	отношение суммы страховых резервов, краткосрочных обязательств и долгосрочных обязательств страховой организации (ЗК) и суммарных активов: $K_{\text{фз}} = \text{ЗК} / \Sigma\text{а} = (\text{ст.40 Раздел 2 Обязательства форма 1}) / (\text{ст.23 Раздел 1 Активы форма 1})$
Коэффициент комплексной ликвидности	$K_{\text{кл}} = (\text{СИ} + \text{КДЗ} + \text{ДС}) / (\text{СР} + \text{КЗС}) = (\text{ст.2-5,16} + \text{ст.6,7} + \text{ст. 1 Раздел 2 Активы форма 1}) / (\text{ст.30,33,38} + \text{ст. 27,28 Раздел 1 Обязательства форма 1}),$ <p>где СИ – собственные средства в форме инвестиции (кроме инвестиций в уставной фонд других организаций), КДЗ – краткосрочная дебиторская задолженность, ДС – денежные средства организации, СР – страховые резервы, КЗС – кредиторская задолженность по операциям страхования и займы</p>
Коэффициент срочной ликвидности по убыткам	$K_{\text{сл}} = (\text{ДС} + \text{КДФ}) / (\text{РНП} + \text{РУ}) = (\text{ст. 1 Раздел 2 Активы форма 1}) / (\text{ст.33.1, ст. 33.2 Раздел 1 Обязательства форма 1}),$ <p>где ДС – денежные средства организации, КДФ – краткосрочные депозиты и финансовые вложения, РНП – резерв незаработанной премии,¹ РУ – резервы убытков.</p>
Коэффициент текущей ликвидности по инвестиционной деятельности	$K_{\text{тл}} = \text{И} / \text{СО} = (\text{ст.2-5,16} + \text{ст.6,7} + \text{ст. 1 Раздел 2 Активы форма 1}) / (\text{ст. 25,26,30,33,38,39 Раздел 2 Обязательства форма 1}),$ <p>где СИ – собственные инвестиции,² СО – страховые обязательства</p>
Степень платежеспособности по текущим страховым обязательствам	$\text{Спл} = \text{Об} / \text{Верм} = (\text{ст. 40 Раздел 2 Обязательства форма 1} / \text{ст. 1.1,8.1 Раздел 1 страховая деятельность форма 2}),$ <p>где Об – все обязательства страховой организации,</p>
Рентабельность страховой деятельности	$\text{Рос} = \text{Пс} / (\text{З} + \text{АР} + \text{ОРС}) = (\text{ст. 33 Раздел 3 Прочие операционные расходы и доходы форма 2}) / (\text{ст. 23,28 Раздел 3 Прочие операционные расходы и доходы форма 2}),$ <p>где Пс – прибыль от страховой деятельности после налогообложения (чистая прибыль), С – себестоимость, АР – административные расходы, ОРС – операционные расходы в сфере страхования.</p>
Рентабельность общей деятельности страховой организации с учетом инвестиционного дохода	$\text{Род} = (\text{ФРС} + \text{ФДИ}) / \text{СП} = (\text{ст. 15 Раздел 1 Страховая деятельность форма 2} + \text{ст.22 Раздел 1 Инвестиционная деятельность форма 2}) / (\text{ст. 1.1.} + \text{ст.8.1 Раздел 1 Страховая деятельность форма 2}),$ <p>ФРС – финансовый результат от страховой деятельности, ФДИ – финансовый доход от инвестиционной деятельности, СП – страховые премии.</p>

1 Прим. автора. Резерв незаработанной премии – представляет собой часть начисленной страховой премии по договору, относящуюся к периоду действия договора, выходящему за пределы расчетного периода (незаработанной премии), являющуюся источником для исполнения обязательств по обеспечению предстоящих страховых выплат, которые могут возникнуть после расчетной даты. Резервы убытков формируются страховой организацией для аккумуляции средств по предстоящим страховым выплатам, когда страховая компания знает, что страховой случай уже произошел и страховые выплаты обязательно будут и включает резерв заявленных, но неурегулированных убытков; резерв произошедших, но незаявленных убытков; резерв расходов на урегулирование убытков. Положение Банка России от 16 ноября 2016 г. № 558-П «О правилах формирования страховых резервов по страхованию иному, чем страхование жизни»

2 Прим. автора. Размер собственных инвестиции устанавливается указанием Банка России от 22 февраля 2017 г. № 4298-У «О порядке инвестирования собственных средств (капитала) страховщика и перечне разрешенных для инвестирования активов».) В страховые обязательства включаются - обязательства, характеризующие задолженность страховщика перед физическими и юридическими лицами, в том числе: страховые резервы; займы и кредиты банков; иные заемные и привлеченные средства; резервы предстоящих расходов и платежей; расчетные обязательства по перестраховочным операциям; другая кредиторская задолженность.

В качестве примера по предложенным в таблице 1 формулам расчета проведем анализ основных коэффициентов и показателей платежеспособности, финансовой устойчивости и рентабельности СПАО «РЕСО-Гарантия» за 2015–2017 годы, представлен в таблице 2.

Таблица 2-Финансовые коэффициенты СПАО «РЕСО-Гарантия» за 2015–2017 годы [10]

Показатель	2015	2016	2017	Рекомендуемое значение
Коэффициент комплексной ликвидности	0,755	0,919	1,004	0,2–0,5
Коэффициент текущей ликвидности по инвестиционной деятельности	0,255	0,486	0,695	≥1
Степень платежеспособности по текущим обязательствам по страховой деятельности	10,95	13,46	12,2	≤3
Коэффициент автономии	0,199	0,294	0,375	≥0,5
Коэффициент финансовой зависимости	0,8	0,706	0,625	≤0,5
Рентабельность общей деятельности с учетом инвестиционного дохода	2,3%	21,8%	22,6%	—
Рентабельность страховой деятельности	3,4%	2,3%	11,2%	—

Как представлено в таблице 2, в СПАО «РЕСО-Гарантия» (далее – компания) на протяжении исследуемого периода финансовые коэффициенты претерпевали значительные изменения.

Коэффициент комплексной ликвидности постоянно выше рекомендованных значений, то есть компания за счет собственных средств и быстроликвидных активов может погасить краткосрочных обязательств компании по операциям страхования и займам. Коэффициент имеет тенденцию к росту, что связано, прежде всего, с увеличением инвестиционных активов компании. Вместе с тем высокие объемы свободных средств, указывают на то, что они недостаточно используются для развития бизнеса компании.

Коэффициент текущей ликвидности по инвестиционной деятельности является мерой платежеспособности компании и характеризует ее способность покрывать текущие страховые обязательства за счет собственных средств в виде инвестиционных активов. Однако у СПАО «РЕСО-Гарантия» инвестиционных активов недостаточно для полного погашения страховых обязательств. Вместе с тем, имеется более быстрая положительная динамика по росту инвестиционных активов, при небольшом росте страховых обязательств в отчетных периодах. Рекомендуется дальнейшее наблюдение за динамикой данного показателя.

Коэффициент степень платежеспособности по текущим страховым обязательствам, характеризует период возможного погашения компанией текущей задолженности за счет выручки (нормативное значение не более 3-х месяцев).

В СПАО «РЕСО Гарантия» показатель имеет значение выше нормативного на протяжении исследуемого периода и по итогам 2017 года составляет 12 месяцев расчета по текущим страховым обязательствам. Однако, если данный коэффициент рассчитать без страховых обязательств (как для обычных организаций), а только по кредиторской задолженности, то его значение составят в 2015 году – 1,1 месяца, в 2016–1,24, в 2017–1,17, что не соответствует реальному положению дел по первоочередному погашению страховых обязательств в компании.

Коэффициент автономии показывает независимость от кредиторов, в компании значение данного коэффициента выросло в 2017 году по сравнению с предыдущими периодами (доля капитала выросла на 9 процентов по сравнению с 2016 годом в сумме капитала и обязательств), однако значение остается ниже рекомендованного значения, из-за остающейся высокой суммы выпущенных долговых ценных бумаг. Рекомендуется дальнейшее наблюдение за динамикой данного показателя.

Величина коэффициента финансовой зависимости показывает снижение, но остается выше рекомендованного значения, это обусловлено ростом и большой долей в обязательства страховых резервов. Если произвести расчет данного коэффициента без учета страховых резервов (как для обычных организаций), то его значение составит в 2015 году – 0,17, в 2016–0,13, в 2017–0,08, что меньше рекомендованных трех месяцев для расчета по текущим обязательствам. Однако данный расчет не соответствует реальному положению дел по первоочередному обеспечению страховой деятельности в компании.

Рентабельность общей деятельности с учетом инвестиционного дохода выросла почти в 10 раз за счет роста финансовых результатов от страховой деятельности и от инвестиционной деятельности, что обусловлено увеличением дохода от основной страховой деятельности: операций по страхованию жизни и страхованию, иного, чем страхование жизни.

Рентабельность страховой деятельности выросла в три раза, связано с увеличением чистой прибыли, а также может характеризоваться ростом тарифов на предоставляемые услуги. Увеличение показателей рентабельности показывает на повышение эффективности страховой деятельности по сравнению с произведенными затратами и эффективности деятельности менеджмента компании.

Вывод

Исследованные в статье понятия финансовой устойчивости и платежеспособности страховых организаций и организаций других отраслей деятельности, показал их отличие, связанное со спецификой деятельности страховых организаций и их зависимости от достаточности сформированных страховых резервов и собственных средств, обеспечивающих обязательства предстоящих выплат по страховым случаям. Предложен подход к оценке финансовых коэффициентов финансовой устойчивости, платежеспособности и деловой активности страховых организаций с учетом выявленных отличий и особенностей форм их бухгалтерской отчетности. На примере страховой компании приведен расчет и анализ предложенных финансовых коэффициентов, которые показали более полное отражение и зависимость финансового состояния от различных факторов страховой деятельности, что позволяет сделать более эффективным процесс управления по обеспечению финансовой устойчивости и платежеспособности страховых компаний.

Список использованной литературы

1. Стратегия развития страховой отрасли Российской Федерации на 2019–2021 годы. Утверждена решением Общего собрания членов ВСС. Режим доступа: http://www.ins-union.ru/assets/files/2018/strategy_19_21.pdf (Дата обращения: 05.01.2020)
2. Антикризисное управление: теория и практика: учебник / коллектив авторов; под. ред. А. Н. Ряховской, С. Е. Кована.-Москва: КНОРУС, 2018. – 378с. – (бакалавриат и магистратура)
3. **Алферов В. Н.** Информационные возможности анализа отчетности компании / В. Н. Алферов // Экономические и гуманитарные науки. – 2013. – № 4 (255). – С. 20–24.
4. **Рубин Ю. Б.** Курс профессионального предпринимательства / Ю. Б. Рубин. – 2- изд. – «Маркет ДС», 2010. – 416с.
5. **Куликов, С. В.** Управление платежеспособностью страховщика / С. В. куликов // Проблемы современной науки и образования. – 2014. – № 9. – С. 57–60.
6. **Наминова К. А.** Условия обеспечения финансовой устойчивости страховых организаций // Финансы и кредит. 2013. №25 (553), с. 44–48.
7. **Рамазанова Д. И.** Оценка финансовой устойчивости страховой компании. Вестник Дагестанского государственного технического университета. Технические науки. №1, 2015, с.131–135
8. **Солонина С. В., Овсяницкий Э. С., Ануфриева А. П.** Факторы обеспечения финансовой устойчивости и платежеспособности страховых организаций. Научный журнал КубГАУ, №99 (05), 2014, с. 2–10
9. **Алферов В. Н.** Методы и модели анализа бухгалтерской финансовой отчетности / В. Н. Алферов // Экономические и гуманитарные науки. – 2013. – №6. – С. 85–90.
10. Официальный сайт СПАО «РЕСО-Гарантия». Режим доступа: <https://www.reso.ru/> (Дата обращения 25.12.2019)

А. С. Артамонов

Департамент корпоративных финансов и
корпоративного управления
Финансовый университет при
Правительстве Российской Федерации
Начальник отдела, ПАО Сбербанк,
Москва, Россия
E-mail: a_artamonov@mail.ru

Мировые тренды в области компенсационного механизма вовлеченности работников

Аннотация

Основными задачами для банков и ИТ – организаций сегодня является привлечение и удержание работников поколения Y при сохранении эффективности работы, минимизации операционных рисков, удержания высокого качества обслуживания клиентов. Ключом к выполнению этих задач является лояльный и вовлеченный персонал. На первый план выходит удовлетворение требований поколения Y, составляющего основу массовых специальностей, занятых клиентской работой, к построению компенсационного механизма как стержневого элемента в пакете совокупного поощрения, который организация предоставляет своим работникам в обмен на их усилия и результаты.

Ключевые слова: Поколение Y, система совокупного поощрения, вовлеченность работников, стратегия, работники, трудовая мотивация.

Alexander S. Artamonov

Corporate Finance and Governance Department,
Financial University under the Government
of the Russian Federation
Head of Section, PJSC Sberbank,
Moscow, Russia
E-mail: a_artamonov@mail.ru

World trends in Employee Engagement Compensation Mechanism

Annotation

The main tasks for banks and it organizations today are to attract and retain Generation Y Employees while maintaining operational efficiency, minimizing operational risks, and maintaining a high quality of customer service. The key to achieving these goals is a loyal and engaged staff. Meeting the requirements of Generation Y (a basis of front-office employees, involved in clients' work) to build a compensation mechanism, as a core of Total Rewards that the organization provides to its employees in exchange for their efforts and results, comes to the fore.

Keywords: Generation Y, Total Rewards, Employee Engagement, Organizational Strategy, Employees, Labor Motivation.

Основными задачами для банков и ИТ – организаций сегодня является привлечение и удержание работников поколения Y при сохранении эффективности работы, минимизации операционных рисков, удержания высокого качества обслуживания клиентов. Ключом к выполнению этих задач является лояльный и вовлеченный персонал. На первый план выходит удовлетворение требований поколения Y к построению компенсационного механизма, как стержневого элемента в пакете совокупного поощрения, который организация предоставляет своим работникам в обмен на их усилия и результаты.

Из-за демографической ямы 1990-х годов в России банки сталкиваются с необходимостью борьбы за привлечение и удержание работников. На примере крупнейшего банка РФ можем утверждать, что численность поколения Y в структуре персонала неуклонно растет (Таблица 1). Важно создание эмоциональной связи работника с работодателем, которая в рамках парадигмы «счастливый работник – довольный клиент» позволяет успешно реализовывать стратегию привлечения клиентов и продаж¹.

Таблица 1 – Фактическая численность работников Группы Сбербанк в разбивке по возрасту²

Возраст / год	2013	2016	2018
До 30 лет	42%	38,8%	33%
30-50 лет	48%	52,1%	59%
Свыше 50 лет	9,5%	9,1%	8%

Источник: годовые отчеты Сбербанка.

Вовлеченность персонала – состояние эмоциональной и интеллектуальной приверженности работника компании, которое побуждает его выполнять его работу как можно лучше, воспринимая бизнес компании как свой. Понятие включает в себя удовлетворенность работой (ее содержательностью, ресурсами, режимом и условиями работы, уровнем заработной платы, перспективами карьерного роста и отношениями с коллегами), лояльность (бренд, нацеленность на долгосрочную работу), сверхнормативной активности (инициативность, дополнительные усилия для достижения максимально высокого рабочего результата, превосходящего исходные ожидания клиентов, коллег и руководства).

Стержневым элементом вовлеченности является компенсационных механизм, позволяющий оценить и признать вклад работника в реализацию стратегии организации с одной стороны, и технические средства, позволяющие работнику анализировать, визуализировать и прогнозировать свой доход. К

¹ Talent Management. People. Practice. Insights. May 8, 2015. Kraig E., Himanshu T. Treating Employees As Customers URL: https://www.accenture.com/t20161212T072706Z_w_/us-en/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Dualpub_21/Accenture-Treating-Employees-Customers.pdf#a=en#zoom=50 (дата обращения – 01.02.2020).

² Годовые отчеты Сбербанка <https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/reports-and-publications/annual-reports>, дата обращения – 01.02.2020).

компенсационному механизму в целом и к премиям, в частности, работники поколения Y предъявляют определенные требования, которым такие системы должны отвечать на современном этапе. Требования изучаются, собираются и систематизируются рядом профильных профессиональных ассоциаций и консалтинговых компаний. Среди них Society for Human Resource Management, WorldAtWork, Chartered Institute of Personnel and Development¹, Willis Towers Watson, Korn Ferry Hay Group², Accenture³ и Deloitte. Ниже тезисно их представим⁴:

- 1) Соответствие стратегии организации, её долгосрочным и краткосрочным целям;
- 2) Конкурентоспособный рыночный уровень оплаты труда⁵. Большой % оклада в составе годового дохода;
- 3) Вознаграждение индивидуального вклада (усилий) каждого работника. Показатели находятся в сфере влияния и достижимы для работников. Оплата тех действий, которые работники считают своим важным вкладом;
- 4) Простота, ясность для работников⁶. Наличие источников данных и процедуры подсчета производительности и премий, которой работники доверяют;
- 5) Гибкость (добавление одних показателей вместо других без ущерба для мотивации работников);
- 6) Наличие систем коммуникации и обратной связи с работниками;
- 7) Возможность получения ощутимой прибавки за сверхпродуктивность;
- 8) Короткие циклы измерения производительности – от действий до получения премий (лучше ежемесячная премия, чем квартальная, лучше сразу получить деньги за продажу/сделку, чем ждать);
- 9) Отсутствие ограничений в премиях (например, предельного размера премий).

Если пункты 1-3 требований адресованы методологическому построению компенсационного механизма вовлеченности, то пункты 4-9 требуют приведение всей системы подсчетов результативности, визуализации и обратной связи в соответствии с требованиями цифровой экономики. Иными словами, требуется внедрение постоянно функционирующей цифровой платформы на базе СУБД Oracle / Teradata или их аналогов и разработка отдельных визуальных интерфейсов. Работник поколения Y, являясь активным пользователем социальных сетей Facebook, Вконтакте, Инстаграм, внутри организации ожидает аналогичную дружественную систему персонификации и визуализации своего дохода и продаж в режиме онлайн с опцией ответа на вопросы и возможностью обратной связи – это становится критически важной задачей для стимулирования труда и удержания работников. Как перво-

1 How to... get your competency framework right. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www2.cipd.co.uk/pm/peoplemanagement/b/weblog/archive/2013/01/29/howtogetyourcompetencyframeworkright-2007-07.aspx> (дата обращения – 01.02.2020).

2 Korn Ferry Hay Group. Employee Engagement. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kornferry.com/solutions/organizational-strategy/employee-engagement>. (дата обращения – 01.02.2020).

3 Talent Management. People. Practice. Insights. May 8, 2015. Craig E., Himanshu T. Treating Employees As Customers URL: https://www.accenture.com/t20161212170727062_w_/us-en/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Dualpub_21/Accenture-Treating-Employees-Customers.pdf#en#zoom=50 (дата обращения – 01.02.2020).

4 Артамонов А. С. Совершенствование системы оплаты труда линейных работников розничного банка / Артамонов А. С. // М.: Управленческие науки. Т. 7. № 3 – 2017 – с. 81–88.

5 Артамонов А. С. Интегрированный подход к определению размера заработной платы работников банка / Артамонов А. С. // М.: Финансы: теория и практика. Т. 21. № 5. – 2017 – с. 62–71.

6 Stephen Miller. Keep It Simple for Sales Compensation Success. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/hr-topics/compensation/pages/sales-compensation-success.aspx> (дата обращения – 01.02.2020).

место по важности выходит не способ расчета, а частота доведения информации до работника, предписывающая и прогнозная аналитика¹, которая помогает ему эффективнее распределять время, усилия, подсказывает, что делать для достижения желаемого результата и ежедневно управлять своим заработком. Ждать окончания учетного периода² (месяц, квартал или год) он уже не будет, принцип ускорения time-to-market для внешних клиентов в равной степени применим и для внутренних. В Таблице 2 выделим принятые в рамках компенсационного механизма меры по повышению вовлеченности и 2 основные метрики, которыми целесообразно измерять эффективность внедряемых изменений.

Таблица 2 – Меры банка в области компенсационного механизма вовлеченности и их результат.

Показатели	2013	2015	2017	2018
Индекс вовлеченности	61,2	75,6	75,0	76
Чистая прибыль, млрд. руб.	362	222,9	748,7	831,7
– Перевод на единый функционал, типовые модели работы и единую разрядную систему оплаты труда по всей системе – Изучение первоначальной реакции работников – Расчеты производятся в MS Excel, начисления – 1 раз в месяц / квартал – 2 вида премий в структуре дохода – Внедрение метрик антифрода и общекорпоративных показателей в премирование				
				– Сокращение видов премий до 1, упрощение расчетов – Увеличение доли должностного оклада в структуре дохода – Внедрение интерактивных технических средств подсчета и личных кабинетов работников с результативностью и доходом на каждый день – Внедрение интеллектуальной системы управления сетью на основе искусственного интеллекта – Внедрение системы онлайн поддержки работников и ответов на вопросы

Источник: годовые отчеты Сбербанка.

Требуемые методологические и технологические решения были найдены и внедрены в ПАО Сбербанк, что повысило индекс вовлеченности и снизило текучесть работников. В Таблице 2 приведем тезисно меры, которые были приняты банком в целях увеличения удовлетворенности работников существующей системой оплаты труда и сопоставим их с показателями вовлеченности и чистой прибыли, имея в виду то, что поколение Y все более увеличивает свое присутствие в возрастной структуре работников (Таблица 1).

Выводы

Вовлеченность – наивысшее состояние лояльности работника по отношению к организации, когда работник готов сделать больше, чтобы она была успешна, т.к. он ассоциирует ее успех и собственный. Для работников розничных массовых специальностей фактор вознаграждения и льгот выглядит наиболее

¹ Фрэнкс Б. Революция в аналитике / Bill Franks // М.: ООО «Интеллектуальная Литература». – 2016. – 260 с., с. 21.

² Артамонов А.С. Совершенствование системы оплаты труда линейных работников розничного Банка // М: Управленческие науки. - 2017. - №3. - С. 81-88.

важным в структуре факторов, влияющих на вовлеченность. В условиях цифровой экономики недостаточно сделать прозрачные и простые правила оплаты труда, повышающие вовлеченность работников поколения Y. Надо ставить вопрос о создании технически сложной, обновляемой в реальном времени экосистемы расчетов производительности, премий, задач работников. Построение такой системы – комплексная задача для ИТ и HR служб организации, система должна инкорпорировать в себя лучшие элементы визуализации из социальных сетей и иметь опцию онлайн поддержки и ответов на вопросы работников. В рамках парадигм «отношения к своим сотрудникам как к клиентам» и «счастливый сотрудник – довольный клиент» успешное внедрение такой системы будет напрямую влиять на успех клиентской работы, прибыль и выполнение организацией целей своей стратегии развития.

Список использованной литературы

1. Годовые отчеты Сбербанка <https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/reports-and-publications/annual-reports>, дата обращения – 01.02.2020).
2. **Артамонов А. С.** Совершенствование системы оплаты труда линейных работников розничного Банка // М: Управленческие науки. – 2017. – №3. – С. 81–88.
3. **Артамонов А. С.** Интегрированный подход к определению размера заработной платы работников банка / Артамонов А. С. // М.: Финансы: теория и практика. Т. 21. № 5. – 2017 – с. 62–71.
4. Korn Ferry Hay Group. Employee Engagement. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.kornferry.com/solutions/organizational-strategy/employee-engagement>, (дата обращения – 01.02.2020).
5. Talent Management. People. Practice. Insights. May 8, 2015. Kraig E., Himanshu T. Treating Employees As Customers. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.accenture.com/t20161212T072706Z_w_/us-en/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Dualpub_21/Accenture-Treating-Employees-Customers.pdf?en#zoom=50 (дата обращения – 01.02.2020).
6. CIPD Employee Engagement and Motivation. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/relations/engagement/factsheet>, (дата обращения – 01.02.2020).
7. How to... get your competency framework right. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www2.cipd.co.uk/pm/peoplemanagement/b/weblog/archive/2013/01/29/howtogetyourcompetencyframeworkright-2007-07.aspx> (дата обращения – 01.02.2020).
8. Stephen Miller. Keep It Simple for Sales Compensation Success. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/hr-topics/compensation/pages/sales-compensation-success.aspx> (дата обращения – 01.02.2020).
9. **Фрэнкс Б.** Революция в аналитике / Bill Franks // М.: ООО «Интеллектуальная Литература». – 2016. – 260 с., с. 21. УДК 338.242.2

Н. А. Бандурин

ассистент кафедры массовых коммуникаций
филологического факультета
Российского университета дружбы народов
г. Москва, Россия
E-mail: bandurin@bk.ru

Особенности стратегии управления персоналом в современных предприятиях: в чем заключается «фактор успеха»?

Аннотация

В статье раскрываются сущность и составляющие элементы стратегий управления персоналом на основе использования знаний о теории поколений и проведенном учебном эксперименте по выявлению типичных ошибок при решении стратегических и операционных задач функционального подразделения сотрудниками.

В результате эксперимента получены и представлены вероятные «факторы успеха» создания успешной стратегии управления персоналом в современных предприятиях.

Ключевые слова: Управление персоналом, человеческие ресурсы, стратегическое управление, теория поколений.

Nikolay A. Bandurin

assistant of the mass communications department
philological faculty
RUDN University
Moscow, Russia
E-mail: bandurin@bk.ru

Features of the personnel management strategy in modern enterprises: what is the “success factor”?

Annotation

The article reveals the essence and components of personnel management based on the use of knowledge about theories and a training experiment to identify typical errors in solving strategic and functional tasks of an employee's functional unit.

As a result of the experiment, probable “success factors” for creating a successful personnel management strategy in modern enterprises were obtained and presented.

Keywords: Human resource management, human resources, strategic management, generation theory.

Введение

Получить на предприятие сотрудника, который соответствует всем, ожидаемым работодателем, навыкам и компетенциям, теоретически возможно, на практике – недостижимо.

При расширении штатного расписания, кадровых расстановках, повышении эффективности работы сотрудников, получить специалиста, который сразу был бы готов выполнять поставленные задачи, эффективно их решать, а также соответствовать всем предъявляемым ожиданиям со стороны руководства – достаточно сложная задача.

Каждый руководитель в рамках своих компетенций старается определить наиболее эффективную стратегию управления персоналом. Одного правильного ответа на вопрос: какую же стратегию выбрать, нет.

Важно отметить, что система выбора стратегии управления персоналом, в любом случае, будет зависеть не только от сотрудников, но и от навыков и компетенций руководящего состава. Поэтому в каждой выбранной стратегии управления будут свои особенности.

В данной статье произведен анализ практического эксперимента по моделированию рабочей ситуации управления персоналом, который должен обладать набором профессиональных навыков для решения оперативных и стратегических задач функционального подразделения. В результате проведения рабочего эксперимента, на этапе предварительной оценки способностей сотрудников, было выявлено, что персонал обладает только поверхностными знаниями и не имеет на практике закрепленного опыта их применения.

Эксперимент проводился в рамках учебной образовательной программы для студентов Российского университета дружбы народов. Полученные результаты можно интерпретировать и адаптировать на реальные производственные ситуации компаний коммерческого и государственного сектора.

Методология исследования

В работе используются методы эмпирического исследования. В основе лежит наблюдение за текущим состоянием функционального подразделения, анализ имеющихся человеческих ресурсов и их поведение в различных рабочих и коммуникационных процессах, связанных с решением стратегических и операционных задач. Также используются методы проведения экспериментов с изменяемыми условиями выполнения текущих задач.

Кто наш сотрудник

При выборе стратегии управления персоналом немаловажную роль играет возрастной показатель имеющихся сотрудников. Также необходимо учитывать, что при обновлении штатного расписания, в компанию будут приходиться более молодые специалисты. Руководители должны быть готовы менять требования к персоналу с учетом возрастных особенностей.

Для понимания изменений связанных с возрастными особенностями сотрудников следует обратить внимание на теорию поколений Уильяма Штрауса и Нила Хау, которую они предложили в 1991 году, как описание повторяющихся поколенческих циклов в истории США¹.

Теория поколений в настоящее время активно используется для описания и оценки сотрудников находящихся в компании, а также при рассмотрении кандидатов на вакантные должности.

Если кратко рассмотреть иерархию и распределение сотрудников в компании согласно теории поколений, то можно выделить, что руководящие позиции (топ-менеджмент) активно начинает занимать поколение «X» (1965–1981 гг.), средний управленческий состав и ведущие специалисты

¹ Howe, Neil; Strauss, William (1991). Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069. New York: William Morrow & Company. ISBN 978-0-688-11912-6.

поколение «Y» (1982–2000 гг.), на уровне линейного персонала происходит замена поколения «Y» на поколение «Z» (2001-н.в.).

Важно отметить, что именно преобладание той или иной поколенческой группы в штате сотрудников будет формировать основные особенности стратегии управления персоналом. У каждого поколения есть свои плюсы и свои минусы, свои ограничения, барьеры, и в то же время, собственные преимущества и способности по реализации управленческих решений.

Рассматривая поколение «X» с точки зрения управления, следует обратить внимание, что это достаточно ответственные люди, предпочитающие административные (директивные) методы управления, им важно чувствовать себя частью команды. Можно отметить определенный трудовоголизм в работе поколения «X», и таким сотрудникам, в первую очередь, необходимо показывать, что они являются ценностью для компании, задачи, которые они должны выполнять, важны для компании. При такой постановке задач сотрудники поколения «X» будут более ответственно их выполнять.

С поколением «Y» (Миллениалы) стратегию управления необходимо менять. Миллениалы – любители комфорта! Миллениалам необходимо создавать не просто ценность в компании и в выполняемых задачах, а больше комфорта для их работы. Создав комфортные условия работы, от миллениалов можно требовать и ожидать определенные результаты.

Поколение «Z», с точки зрения управления, еще интересней. Поколение «Z» еще на достаточно исследовано, но в рамках ежедневной работы с данным возрастным сегментом, в рамках реализованного эксперимента, можно выделить некоторые ключевые особенности управленческого взаимодействия.

При постановке задач поколению «Z», важно учитывать, насколько вы являетесь авторитетом для них. У поколения «Z» очень интересная черта – это люди, которые обладают абсолютно безграничным собственным мнением на все, с чем они сталкиваются. Они работают до тех пор, пока могут что-то получить от оппонента. Пока вы для них полезны (и они могут у вас чему-либо научиться), поколение «Z» готово выполнять задачи. Как только вы теряете авторитет, готовьтесь потерять данных сотрудников.

Поколение «Z» уверенно начинает занимать ниши линейного персонала, и наша задача – стать не просто авторитетным руководителем, а подтвержденным и заслуженным авторитетом именно для данных сотрудников. Если вы работаете с поколением «Z», то необходимо найти способ доказать свой авторитет. Доказывать свой авторитет придется постоянно, с каждой новой задачей, с каждым решением, с каждым взаимодействием, практически, по любому вопросу.

Варианты стратегии управления персоналом

Теория поколений становится актуальным фактором при выборе стратегии управления персоналом, но необходимо учитывать остальные параметры для создания действительно эффективной системы: барьеры и ограничения при реализации выбранных стратегий, особенности коммуникаций, использование информационных технологий, четкость задач и обратная связь, формирование вовлеченности персонала в деятельность и создания системы контроля, система адаптации, сопровождения и развития персонала.

Немаловажную роль будут играть: масштабы компании, ресурсная база предприятия, внешнее и внутреннее окружение, организационная структура компании, наличие корпоративной культуры.

Выделить наиболее значимый фактор, который будет влиять на успех реализуемой стратегии, затруднительно.

Промежуточным выводом можно обозначить, что нет одной правильной стратегии управления персоналом, но существует огромное количество факторов, которые влияют на ее выбор. При выборе стратегии необходимо будет учитывать все направления: что нам дано по условиям, куда мы движемся, что мы можем использовать, и где у нас есть ограничения.

Экспериментальная часть

Сущность эксперимента заключалась в том, что в искусственных условиях были созданы ситуации, которые ежедневно встречаются при постановке задач сотрудникам в иных функциональных подразделениях практически любой коммерческой или государственной компании.

Как и сотрудники в компании, испытуемые, в данном случае студенты, должны обладать рядом общепрофессиональных компетенций: умение работать с информацией и их источниками; структурировать, обрабатывать и определять важность поставленных задач; осуществлять композицию и деконпозицию целей; владеть способностью межличностной коммуникации; использовать информационные технологии для обмена данными.

Провести подобный эксперимент в естественных условиях является крайне затруднительной задачей, т.к. мы не можем взять структурное подразделение, в котором есть в наличии 50–60 человек и отследить выполнение поставленных задач. Операционная деятельность функционирующего подразделения имеет больше точек входа для новых задач, что в свою очередь, будет размывать чистоту проверки заданий, которые мы можем полноценно отслеживать.

В следствии описанных факторов, мы создаем виртуальную экспериментальную систему с ограниченным количеством поступающих задач. Наша основная задача провести анализ поведения испытуемой группы студентов при получении слабоструктурированных задач, связанных с деятельностью функционального подразделения университета.

В эксперименте приняло участие 62 студента в возрасте от 17 до 21 года. Предварительно был проведен опрос о наличии опыта в реализации проектов различного толка, выявление слабых мест в командной работе, и их собственной оценке причин успехов или провалов при решении задач.

Для проведения эксперимента были определены следующие вводные:

- В наличии структурно-функциональное подразделение университета – факультет;
- Сформулированы стратегические задачи для развития данного подразделения;
- Задачи собраны в комплексный проект, разделенный на подпроекты – кейсы (12 направлений);
- В рамках структурного подразделения создаются проектные группы из числа студентов из расчета 62 студента на 12 кейсов;
- Проектными группами руководят выбранные студентами лидеры из числа участвующих в решении кейсов;
- Контроль происходящего и корректировку условий задач производить куратор из числа преподавателей.

В итоге была произведена имитация работы подразделения, в котором сотрудники находятся в адаптационном периоде, все в равных условиях, нет кого-то, кто имеет профессиональный опыт, у всех есть одинаковые возможности себя проявить.

Особенности эксперимента:

1. Нет директивных распоряжений. Задача ставится в достаточно размытой форме но соблюдая критерии S. M. A. R. T.¹ Задачи определены во времени, согласуется друг с другом, у них есть требования к их выполнению для последующего определения КПЭ², показана взаимосвязь всех задач в рамках одного проекта.

Причины неполной формулировки задач связаны с тем, что в реальных ситуациях/условиях при управлении персоналом, у руководителя не всегда есть возможность проговорить полный алгоритм исполнения той или иной задачи. Учитывая, что руководитель несет стратегическую функцию при решении задачи, а сотрудник операционную, то формирование полного алгоритма исполнения задачи лежит именно на сотруднике.

2. Формирование команд для решения кейсов происходит по принципу самоопределения студентов в рабочие группы, кому, как и с кем будет комфортно работать. В данном случае, с точки зрения эксперимента, мы оцениваем возможность коллективной коммуникации студентов, определение скрытых лидеров, лидерских способностей, и раскрытие потенциала студентов в решение нестандартных задач.

Если же группа имела проблему в организации, то в этом случае подключался куратор проекта и перераспределял человеческие ресурсы между рабочими группами для формирования равнозначных команд.

Достигнутые результаты

В результате проведенного эксперимента в установленный первичный срок было реализовано 10 кейсов из 12. Два кейса были не распределены между проектными группами, в результате чего пришлось в административном порядке реформировать рабочие команды.

Основной причиной игнорирования двух кейсов явился факт, что к решению задач приступили не все студенты (48 из 62) из-за рассеянности и отсутствия на ключевых встречах по постановке задач.

При анализе выполненных кейсов и определения КПЭ, 4 кейса из 10 не соответствовали поставленным техническим заданиям. Основной причиной была определена невнимательность студентов, которые не отнеслись должным образом к предлагаемому техническому заданию, методическим рекомендациям и смежным темам по выполнению кейсов.

Итоговым результатом выполнения задач к назначенному сроку можно было считать 6 кейсов из 12. Положительным эффектом разбора произведенных ошибок, явилась работа над оставшимися кейсами в дополнительное выделенное время после первичного крайнего срока. Важно отметить, что оставшиеся 6 кейсов были выполнены повторно гораздо быстрее, чем в первый раз, и не имели критических ошибок.

Основными причинами улучшения эффективности решения кейсов были определены следующие факторы: усиление вовлеченности студентов в решение кейсов за счет детального погружения в сущность проекта, открывая обратная связь от преподавателя, мотивационная составляющая в виде компенсации упущенных учебных оценок.

1 Методология постановки задач

2 Ключевые показатели эффективности

В тоже время был проведен анализ причин несоответствия решенных кейсов предъявляемым требованиям со стороны исполнителей (студентов):

1. Проблемы в коммуникациях внутри команды;
2. Непонимание студентами роли межгрупповых связей (многие кейсы были связаны между собой требованиями, ресурсами, условиями исполнения);
3. Некорректная оценка способностей членов рабочих команд к выполнению взятых на себя задач кейса;
4. Страх задавать куратору проекта наводящие и корректирующие вопросы по трактовке задач (только 2 команды из 12 нашли возможность в последний момент задать уточняющие вопросы и выйти из сложной рабочей ситуации по решению своих кейсов).

Выводы

Смоделированная экспериментальная ситуация явно показала типичная ошибки практически любого структурного функционального подразделения коммерческой или государственной компании.

Тем не менее, хотелось бы отметить, что выходом из подобных ситуаций является способность руководителя прогнозировать возможные изменения при решении задач, контролировать сотрудников, не мешая выполнять им свои обязанности, при этом четко понимать конечную цель и что должно быть в итоге.

Заключительным выводом и ответом на вопрос, что же является фактором успеха выбора стратегии управления персоналом и его особенности, можно определить следующие положения:

- Корректная постановка задач на всех этапах реализации проекта;
- Система эффективного контроля (предварительного, промежуточного и заключительного);
- Налаженная система командной коммуникации;
- Обратная связь от сотрудников к руководителю и от руководителя сотрудникам.

При соблюдении их можно получить значимый результат при решении поставленных, как перед сотрудниками, так и перед подразделением задач.

При должной оценке и развитии способностей персонала, можно выработать эффективный инструмент управления, и применить его в общей концепции стратегического управления персоналом в компании. Также эти способности необходимо развивать у руководящего звена.

Список используемой литературы

1. **Попов, С. А.** Актуальный стратегический менеджмент. Видение – цели – изменения: учебно-практическое пособие / С. А. Попов. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 447 с. – (Авторский учебник). – ISBN 978-5-534-01109-8. – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <https://biblio-online.ru/bcode/431117> (дата обращения: 11.02.2020).
2. **Самоукина Н. В.** Теория поколений в российском менеджменте. Лучшие практики управления разновозрастными командами: подбор, обучение, мотивация / Монография. Москва, РУСАЙНС, 2018 ISBN: 978-5-4365-2877-9, 186 с.
3. Управление персоналом: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / А. А. Литвинок [и др.]; под редакцией А. А. Литвинюка. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. –

- 498 с. – (Бакалавр. Прикладной курс). – ISBN 978–5–9916–5550–7. – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <https://biblio-online.ru/bcode/431932> (дата обращения: 11.02.2020).
4. Управление проектами: учебник и практикум для академического бакалавриата / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко; под общей редакцией Е. М. Роговой. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 383 с. – (Бакалавр. Академический курс). – ISBN 978–5–534–00436–6. – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <https://biblio-online.ru/bcode/431784> (дата обращения: 11.02.2020).
 5. Управление человеческими ресурсами: учебник для вузов / И. А. Максимцев [и др.]; под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 467 с. – (Высшее образование). – ISBN 978–5–534–99951–8. – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <https://biblio-online.ru/bcode/446580> (дата обращения: 11.02.2020).
 6. Charles Pellerin J. How NASA Builds Teams. Mission Critical Soft Skills for Scientists, Engineers, and Project Teams Published by John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, 2009. ISBN: 978–0470–45648–4.

Н. Ю. Баркова

к.э.н. старший преподаватель департамента «Менеджмент»
 Финансовый Университет при правительстве РФ
 г. Москва, Российская Федерация
 E-mail: Natalya_barkova_1975@mail.ru

Перспективы организации «быстрых» цифровых фабрик в индустрии моды

Аннотация

В докладе проводится анализ перспектив внедрения роботизированных комплексов и создания роботизированных цифровых фабрик в индустрии моды. Также проводится анализ функционирования роботизированной фабрики Adidas «Speedfactory» и некоторых других фабрик, которые используют в производственном процессе изготовления товаров индустрии моды роботизированные системы. Также в статье производится оценка влияния робототехники на управление цепями поставок в индустрии моды, выявляются основные причины возможных изменений в глобальных цепях поставок в индустрии моды.

Ключевые слова: робототехника, управление цепями поставок, роботизированные системы, индустрия моды, роботы, логистика, одежда, логистические системы.

Prospects for organizing “fast” digital factories in the fashion industry

Barkova N. Yu.

PhD, Assistant
 Department of Management
 Financial University under the Government of the Russian Federation
 Moscow, Russian Federation
 E-mail: Natalya_barkova_1975@mail.ru

Annotation

The report analyzes the prospects for the introduction of robotic systems and the creation of robotic digital factories in the fashion industry. We also analyze the functioning of the Adidas “Speedfactory” robotic factory and some other factories that use robotic systems in the manufacturing process of fashion products. The article also assesses the impact of robotics on supply chain management in the fashion industry and identifies the main reasons for possible changes in global supply chains in the fashion industry.

Keywords: robotics, supply chain management, robotic systems, fashion industry, robots, logistics, clothing, logistics systems.

Введение

В статье автором поставлена задача – рассмотреть перспективы внедрения робототехники и создания «быстрых» цифровых фабрик в компаниях индустрии моды, в том числе в России и оценить влияние указанных факторов на функционирование цепей поставок в этой отрасли.

Методология исследования:

Проводится анализ статистических данных о структуре импорта и экспорта товаров индустрии моды из \ в Россию.

Достиженные результаты

Индустрия моды – отрасль занимающаяся производством одежды, обуви аксессуаров [1]. Спрос на товары индустрии моды постоянен как во всем мире, так и в РФ. Розничный рынок товаров индустрии моды России является крупнейшим в Восточной Европе [6]. При этом в РФ недостаточно развитая текстильная и швейная промышленность, поэтому объемы собственного производства товаров очень низкие (только около 20% от всех реализуемых в России товаров индустрии моды производятся российскими предприятиями) [6].

Основные причины недостаточного развития текстильной и швейной промышленности в РФ:

- высокая степень износа основных фондов предприятий;
- низкая степень автоматизации труда и как следствие низкая производительность труда на таких производствах; достаточно высокий уровень зарплат рабочему персоналу в РФ по сравнению со многими странами Юго-Восточной Азии [6].

На сегодняшний день около 80% от всех реализуемых в РФ товаров индустрии моды поставляется из-за рубежа. В среднем около 60% импорта одежды всех категорий поступает из Китая и Юго-Восточной Азии [6]. Сегодня даже крупные российские компании владельцы брендов одежды и обуви размещают заказы на коллекционное производство не внутри России, а в южно-азиатском регионе, в первую очередь в Китае [1].

Преимущества использования роботизированных комплексов в индустрии моды привлекательны, так как способствует значительному снижению затрат на оплату труда рабочих, что особенно актуально при условии того, что швейное и текстильное производство является трудоемким [7]. Процессы изготовления товаров в этой отрасли требуют выполнения повторяющихся, рутинных операций. В связи с этим фактором производственные компании России все чаще сталкиваются с нехваткой рабочего персонала. Роботизированные системы в этой отрасли также могут позволить улучшить общее качество выпускаемых товаров, позволят снизить затраты на производство на отечественном рынке, позволят решить вопрос связанный с дефицитом квалифицированных рабочих фабрик.

Применение робототехнической автоматизации в области текстильной и швейной промышленности обеспечивает другие преимущества, такие как сокращение цикла выполнения заказа, повышение безопасности, увеличение эффективности производственного процесса [3, 8].

Роботы могут достигать стабильных результатов быстрее, чем люди. В вопросах здоровья и безопасности также возникает меньше проблем, так как роботы могут быть сконструированы для различных условий труда. Особенно заметны при осуществлении повторяющихся, рутинных производственных процессов. Также роботы могут помочь снизить стоимость производства за счет получения более высоких результатов без необходимости обучения или перерывов. Работа роботов в ночное время может позволить более эффективно использовать потенциал производственных мощностей.

Сегодня ярким примером внедрения робототехники в производственные процессы товаров индустрии моды является опыт компании «Adidas». В 2016 г.

в немецком городе Ансбах компанией была открыта роботизированная фабрика по изготовлению обуви Speedfactory (быстрая фабрика) [4,5,9]. Компания уже в 2016 году выпустила первую серию кроссовок, изготовленных на этой фабрике. Также в планах компании «Adidas» открытие таких же фабрик в Атланте и в Лондоне [9].

Основное преимущество «быстрой фабрики» – значительное сокращение общего цикла выполнения заказа, как за счет сокращения времени на выполнение производственных операций, так и за счет сокращения времени на транспортировку готовых изделий. На фабриках «Adidas», размещенных в Юго-Восточной Азии сегодня требуется от 90 до 60 дней, чтобы превратить материалы в готовый продукт, при этом перевозка готовых продуктов из азиатских регионов в Европу занимает примерно 45–60 дней [9]. Изготовление изделия на «быстрой фабрике» «Adidas» в Германии занимает около одного дня [9]. Так как продукция предназначена для жителей ЕС, то доставка товара до конечных покупателей занимает несколько дней.

На фабрике «Adidas» Speedfactory роботы осуществляют лазерный раскрой ткани, осуществляют операции сшивания тканей, припаивания подошвы к верхней части кроссовок, выполняют другие производственные операции совместно с людьми [9]. На традиционных фабриках «Adidas», в основном расположенных в Юго-Восточной Азии, такие операции обычно производятся работниками этих производств.

При этом компания «Adidas» предлагает своим покупателям новые возможности. Сегодня на фабрике Speedfactory компании «Adidas» клиент может отсканировать свое тело, затем обсудить с работником компании детали дизайна изделия. После чего на основании полученной информации в короткий промежуток времени осуществляется выпуск готового изделия, созданного в соответствии с размерами, запросами и желаниями клиента [9].

Также недавно компания «Adidas» на своей новой роботизированной фабрике произвела выпуск новых серий кроссовок, изготовленных для жителей определенных городов, то есть осуществила выпуск небольших серий персонализированных или кастомизированных продуктов [9].

При производстве каждой серии учитывалась специфика города, в котором живут будущие покупатели этих товаров. Для этого были изучены основные привычки, предпочтения жителей некоторых городов. Например, в Лондоне многие жители предпочитают ходить на работу пешком, поэтому была создана серия кроссовок, контуры которых отчетливо видны в темноте.

Для жителей Нью-Йорка, который разбит на квадраты, для покупателей разработали кроссовки, удобные для поворотов под прямым углом во время пробежек.

Компания «Adidass» не является единственной компанией индустрии моды, внедряющей роботов в производственный процесс. В июне 2016 года американская компания «Lighthouse» представила испытательную лабораторию площадью 3200 квадратных метров, заполненную 3D-принтерами, сканерами тела и автоматизированными сборочными роботизированными системами [6].

Исторический конкурент компании «Adidas» компания «Пума» запустила пилотный проект по созданию роботизированного «интеллектуального» склада. Обувной бренд работает с немецкой фирмой Magazino, чьи роботы могут выполнять операции, выполняемые на складе, без участия человека [6].

Компания «Nike» сотрудничает с экспертами по цепочкам поставок, чтобы удвоить скорость своего производства. Проект, который компания планирует внедрить, называется «производственная революция» [6].

В России в настоящее время компания «Фаберлик» находится в стадии создания собственной «цифровой фабрики», выпускающей одежду, в Ивановской области. По мнению руководства компании, выпуск товаров индустрии моды на цифровой фабрике будет выгоднее, чем размещение заказов и производство на азиатских фабриках. Основная нацеленность фабрики – производство кастомизированных продуктов с использованием современных цифровых технологий, робототехники, 3Д печати [2].

Сегодня многим исследователям становится очевидным, что в будущем для покупателей товаров индустрии моды будут более предпочтительны продукты и товары, изготовленные под свой собственный вкус и индивидуальный размер. То есть на смену массовому производству однотипных товаров индустрии моды придет производство небольших партий персонализированных продуктов, что может быть эффективно и быстро реализовано только при высоком уровне автоматизации производства. Важным фактором эффективности такого производства также станет географически близкое расположение фабрики и потребителей, что связано с желанием покупателей товаров индустрии моды получать нужный им товар максимально быстро.

Кастомизация при этом может происходить на размерной основе (принцип ателье). В таком случае покупатель предоставляет свои размерные данные или при помощи цифровых технологий сканируют свое тело. В дальнейшем одежда и обувь изготавливается на основании индивидуальных данных и размеров покупателя.

Кастомизация также может реализовываться на модульной основе. В таком случае покупатель, самостоятельно создает собственный дизайн изделия. Например, на сайте компании производитель покупатель может составить изделие, комбинируя и выбирая понравившиеся детали одежды и цвета под свой собственный вкус.

Кастомизация может быть реализована по принципу использования различных «умных» устройств или использования «умных» тканей. Например, под конкретный заказ может выпускаться одежда со встроенными GPS метками, позволяющими отслеживать перемещение человека; одежда со встроенными датчиками, позволяющими измерять давление, температуру и пульс, предназначенная для ухода за больными; одежда или обувь с функцией поддержания температуры или другая.

Вывод

Многие исследователи считают, что такие заводы, как Speedfactory «Adidas», зададут новый тренд в управлении производственными системами и цепями поставок в индустрии моды [2, 9]. Это связано с тем, что владельцы брендов начнут размещать производственные мощности как можно ближе к потенциальным клиентам и рынкам сбыта. Пока производство товаров индустрии моды осуществляется на рынках с наименьшими совокупными производственными затратами, в первую очередь с невысокими затратами, связанными с оплатой труда рабочих. Для роботизированного производства, численность сотрудников на котором невысока, фактор низких затрат рабочему персоналу не имеет такого значения, как для традиционных фабрик. В таком случае размещение фабрики непосредственно на рынке сбыта позволит сократить логистические и временные затраты, связанные с перевозкой, а главное повысить гибкость реагирования на изменения потребительского спроса.

Список используемой литературы

1. **Аникин Б. А., Баркова Н. Ю.** Методические рекомендации по управлению цепями поставок в индустрии моды / Логистика. – 2017. – №2. – С. 140–143.
2. Fashion-директор Faberlic – О моде и цифровых технологиях. – Buro. 2020. – Режим доступа: <https://www.buro247.ru/fashion/interview/31-jan-2018-faberlic-fashion-tech.html>. – 10.12.2019
3. Лаборатория робототехники Сбербанка. Аналитический обзор мирового рынка робототехники, TechnicalReport. – 2018 г. Режим доступа: <https://www.sberbank.ru/common/img/uploaded/analytics/2018/analiticeskij-obzor-mirovogo-rynka-robototehniki.pdf>. – дата 10.12.2019
4. Новая фабрика Adidas, где кроссовки делают роботы. – Rusbase. – 2017 г. – Режим доступа: <https://rb.ru/story/adidas-speedfactory/>. – дата 10.12.2019
5. Adidas Официальный сайт. – 2019. – Режим доступа <https://www.adidas.co.uk/speedfactory>. – дата 10.12.2019
6. Global fashion industry statistics. – Режим доступа: <https://fashionunit-ed.com/>. – дата 10.12.–2019
7. Luce Leanne Robotics and Manufacturing: How AI is Revolutionizing the Fashion Industry. CHAP. – 2019. – n1. – 167–181 pp.
8. M Parthiban Robotics in textiles industry-global scenario. – fibre²fashion. – 2007. – Режим доступа: <https://www.fibre2fashion.com/>. – дата 10.12.2019
9. Rowland Menthorp. To make a new kind of shoe, adidas had to change everything. -WIRED. – Режим доступа: <https://www.wired.co.uk/article/adidas-speedfactory-made-for-london-trainers>. – дата 10.12.2019

С. Е. Барькин

доктор экономических наук, доцент, профессор Высшей школы сервиса и торговли, ведущий специалист лаборатории Центра компетенций Национальной технологической инициативы по направлению «Новые производственные технологии» на базе института передовых производственных технологий Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого
E-mail: sbe@list.ru

Разработка аналитического описания типовых цифровых логистических платформ

Аннотация

В статье показано, что научной основой процесса разработки аналитического описания типовых цифровых логистических платформ не ограничиваются теоретическими положениями экономической науки, а включают базовые и специальные отрасли знаний. Целью научного исследования является уточнение дефиниции цифровой логистической платформы и определении основных тенденций развития цифровых технологий в логистике. В процессе исследований рассмотрены понятийные категории цифровой платформы и цифровых цепей поставок в структуре Фабрик Будущего, раскрыты определения виртуальных, умных и цифровых фабрик. Исследованы потоки материальных, финансовых и информационных ресурсов, движение которых обеспечивается цифровыми технологиями интернета вещей (IoT). Обосновано, что научный поиск в области анализа типологии цифровых логистических платформ подкрепляется постулатами базовых и специальных отраслей знаний, которые охватывают такие разделы экономической науки, как теория логистики, финансов, экономическая теория, а также науку об организации социально-экономических систем. Доказано, что на развитие цифровых логистических платформ, как социальной системы, оказывает влияние ряд факторов, в состав которых входят географические и геополитические условия, наличие финансовых и материальных ресурсов, но основными являются удешевление датчиков и систем мобильной связи, позволяющих собирать и передавать огромный массив данных от всех участников цепей поставок.

В статье изложены результаты исследований, направленных на уточнение дефиниции цифровой логистической платформы и определении основных тенденций развития цифровых технологий в логистике. Рассмотрение дефиниции цифровой логистической платформы требует раскрытия понятийных категорий цифровых, умных и виртуальных фабрик, охватывающих понятийную категорию цепей поставок. В настоящее время логистические сети становятся более клиентоориентированными и стремятся адаптироваться к быстрому изменению потребностей клиентов для транспортировки, распределения и доставки персонализированных товаров. Создание глобально конкурентоспособной кастомизированной / персонализированной продукции нового поколения для рынков Национальной технологической инициативы (НТИ) и высокотехнологичных отраслей промышленности является одной из целей дорожной карты «Технет» НТИ (новые производственные технологии) [1]. Целью дорожной карты «Технет» НТИ также является формирование комплекса ключевых компетенций в Российской Федерации, обеспечивающих интеграцию новых производственных технологий (НПТ) и бизнес-моделей для

их распространения в качестве «Фабрик Будущего» (Factories of the Future), под которыми понимаются системы комплексных технологических решений (интегрированные технологические цепочки), обеспечивающие в кратчайшие сроки проектирование и производство глобально конкурентоспособной продукции нового поколения, которые, как правило, генерируются на основе испытательных полигонов (TestBeds).

В соответствии с концепцией Фабрик Будущего, как определенного типа системы бизнес-процессов, способа комбинирования бизнес-процессов, создание цифровых платформ представляет собой своеобразные экосистемы новых передовых цифровых технологий, составляющие объект платформенного подхода, который позволяет объединить территориально распределенных участников процессов проектирования и производства, повысить уровень гибкости и кастомизации с учетом требований потребителей на основе предсказательной аналитики и больших данных платформенный подход позволяет (рис. 1) [2].

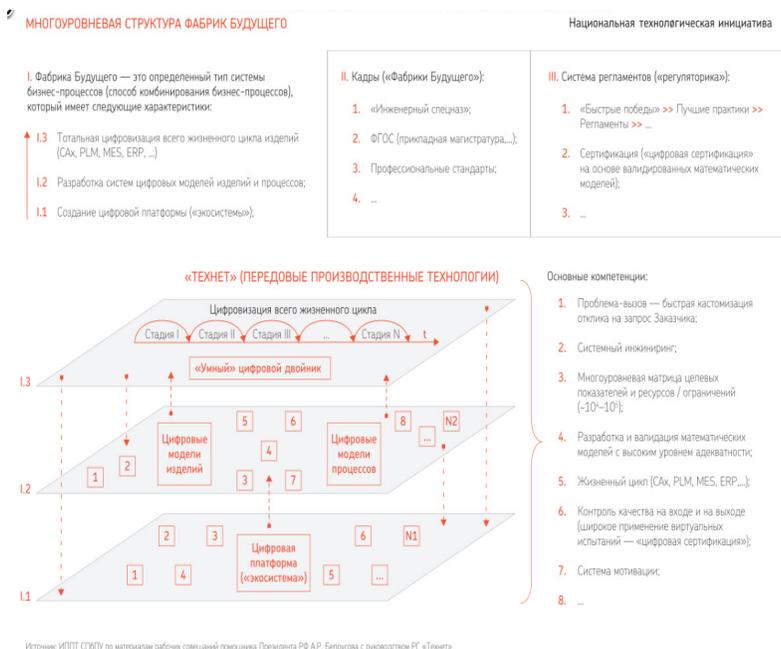


Рис. 1. Многоуровневая структура Фабрик Будущего [2].

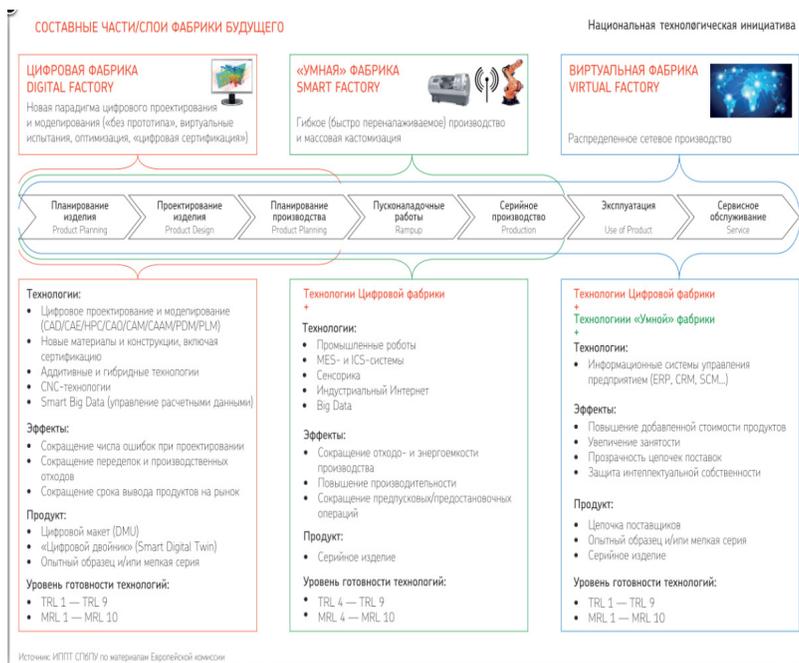


Рис. 2. Составные части Фабрики Будущего [2].

Цепи поставок входят в понятийный аппарат ключевых понятий Фабрик Будущего наряду с Цифровыми фабриками, Умными фабриками виртуальными фабриками, подразумевающих наличие информационных систем управления предприятием (Enterprise Application Systems, EAS) и позволяющих разрабатывать и использовать в виде единого объекта виртуальную модель всех организационных, технологических, логистических и прочих процессов на уровне глобальных цепочек поставок (поставки => производство => дистрибуция и логистика => сбыт => послепродажное обслуживание) и (или) на уровне распределенных производственных активов (рис. 2).

Ключевые понятия Фабрик будущего:

Цифровые фабрики (Digital Factory) – системы комплексных технологических решений, обеспечивающие в кратчайшие сроки проектирование и производство глобально конкурентоспособной продукции нового поколения от стадии исследования и планирования, когда закладываются базовые принципы изделия, и заканчивая созданием цифрового макета (Digital Mock-Up, DMU), «цифрового двойника» (Smart Digital Twin), опытного образца или мелкой серии («безбумажное производство», «все в цифре»). Цифровая фабрика подразумевает наличие «умных» моделей продуктов или изделий (машин, конструкций, агрегатов, приборов, установок и т. д.) на основе новой парадигмы цифрового проектирования и моделирования Smart Digital Twin – [(Simulation & Optimization) Smart Big Data] -Driven Advanced (Design & Manufacturing).

«Умные» фабрики (Smart Factory) – системы комплексных технологических решений, обеспечивающие в кратчайшие сроки производство глобально конкурентоспособной продукции нового поколения от заготовки до готового изделия, отличительными чертами которого является высокий уровень автоматизации и роботизации, исключающий человеческий фактор и связанные с этим ошибки, ведущие к потере качества («безлюдное производство»). В качестве входного продукта «Умных» фабрик, как правило, используются результаты работы Цифровых фабрик. «Умная» фабрика обычно подразумевает наличие оборудования для производства – станков с числовым программным управлением, промышленных роботов и т. д., а также автоматизированных систем управления технологическими процессами (Industrial Control System, ICS) и систем оперативного управления производственными процессами на уровне цеха (Manufacturing Execution System, MES).

Виртуальные фабрики (Virtual Factory) – системы комплексных технологических решений, обеспечивающие в кратчайшие сроки проектирование и производство глобально конкурентоспособной продукции нового поколения за счет объединения Цифровых и (или) «Умных» фабрик в распределенную сеть. Виртуальная фабрика подразумевает наличие информационных систем управления предприятием (Enterprise Application Systems, EAS), позволяющих разрабатывать и использовать в виде единого объекта виртуальную модель всех организационных, технологических, логистических и прочих процессов на уровне глобальных цепочек поставок (поставки => производство => дистрибуция и логистика => сбыт => послепродажное обслуживание) или на уровне распределенных производственных активов.

Одним из инструментов организации и управления взаимосвязанными потоками материальных и финансовых ресурсов являются цифровые логистические платформы. Под цифровой логистической платформой будем понимать совокупность технологических средств и инструментов моделирования материальных и финансовых потоков, обеспечивающих их системную интеграцию на основе цифровых технологий.

Отрасли знаний, используемые для разработки аналитического описания цифровых логистических платформ (ЦЛП) может включать как базовые отрасли знаний (экономическая теория, логистика и управления цепями поставок, теория финансов), так и специальные отрасли знаний, к которым можно отнести: науку об организации социально-экономических систем, менеджмент, финансовый менеджмент (рис. 1).

К базовым отраслям знаний по нашей терминологии относятся теоретико-методологические положения, непосредственно определяющие процессы функционирования цифровых логистических платформ с общих теоретических позиций экономической науки. **Экономическая теория** объясняет принципы и закономерности взаимодействия структур и регуляторов, обеспечивающих функционирование цифровой логистической платформы. Формирование и управление цепями поставок осуществляется с помощью совокупности моделей и методов **теории логистики**. Поступление и распределение ограниченных денежных ресурсов во времени, максимизация конечного финансового результата (прибыли) участниками рынка прямо устанавливается в постулатах **науки о финансах**, равно как и финансовый аспект процесса консолидации.



Рис. 1. Отрасли знаний, используемые для разработки аналитического описания цифровых логистических платформ

Специальные отрасли знаний лишь частично рассматривают отдельные аспекты работы цифровых логистических систем, такие как учет стоимости товаров и перевозки, стоимость трансграничных издержек (например, таможенное оформление), налогов и сборов. **Финансовый менеджмент**, как наука о движении денежных потоков, интересен с точки зрения упорядочивания денежных потоков. **Менеджмент** как наука, охватывает принципы создания и функционирования групп предприятий (ФПГ, холдингов, консорциумов и т.д.), к которым можно отнести также и объединение компаний, а также непосредственно вопрос о повышении качества предоставляемых хозяйствующим субъектом (предприятием) услуг (товаров, работ). Задача государства состоит в разработке рычагов организации социума, что отражено в положениях **науки об управлении социально-экономическими системами**.

В настоящее время в логистике находят широкое применение цифровые технологии, такие как интернет вещей (IoT), технологии беспроводной связи, технологии искусственного интеллекта и распределенные и облачные вычисления. В последнее время увеличение количества всевозможных датчиков и их удешевление, также как удешевление мобильной связи приводят к тому, что появляется возможность передачи огромных объемов информации от транспортных единиц, которые нужно оперативно обрабатывать. Цифровая логистическая платформа позволяет интегрировать информационные потоки путем сбора и обработки больших объемов данных, что обеспечивает процесс управления потоками материальных и финансовых ресурсов. В результате, возникает очень большой объем информации, что может приводить к информационному хаосу.

Объем обрабатываемой информации, поступающей от огромного количества датчиков, требует аналитической обработки в процессе управления целями поставок [3–10]. Одним из методов математической обработки информации в интерфейсах человек-машина, позволяющих не производить расчет всех возможных комбинаций, а использовать способ от «смутного к ясному» является динамическая логика, предложенная Л. Перловским [6]. Решение проблемы преодоления информационного хаоса требует изучения вопросов упорядочивания информационного потока и теоретического исследования интеграции материальных и финансовых потоков, а также глубокого изучения взаимодействия и взаимного переплетения потоков. Профессором Силкиной Г. Ю. рассмотрена эволюция логистики от логистики

хозяйственных связей на этапе становления и развития, к логистике цепей поставок на этапе интеграции, и затем, на современном этапе глобализации – логистике сетей (сетевой логистике, характеризующейся действием двух ключевых категорий: потоков и хозяйственных связей) [11–12].

Использование технологий интернета вещей (IoT) при перевозке грузов поможет сделать рывок в технологическом развитии [3]:

- установка на контейнеры специальных датчиков о грузах;
- мониторинг движения грузов по всему пути следования транспорта;
- установка специальных датчиков на контейнеры и автомобили (автомобили – смарт-кары);
- разработка решений V2V (vehicle-to-vehicle; автомобиль – автомобиль) и технологий V2I (vehicle-to-infrastructure, автомобиль – инфраструктура) (оперирование информацией об обстановке от городских объектов, подключенных к общей системе, обмениваться данными с облачными сервисами, выстраивание оптимальные маршруты);
- использование предиктивной аналитики и IoT для управления ремонтными работами;
- использование разных сенсоров и датчиков, отслеживающих состояние транспортного средства (информация о рисках, возможность оптимального планирования перевозок).

Можно утверждать, что цифровая логистическая платформа обеспечивает интеграцию взаимопереплетающихся потоков материальных, финансовых и информационных ресурсов, взаимодействующих друг с другом на базе цифровых технологий.

Исходя из того, что исследование проблемы интеграции материальных и финансовых потоков требует исследования характера взаимосвязей объектов, образующих материальные и финансовые потоки [4] рассмотрим понятия соответствия, отображения и отношения, которые имеют место между элементами информационного потока, характеризующего материальный поток, и элементами информационного потока, характеризующего финансовые решения. Под множеством элементов каждого из рассматриваемых потоков будем понимать совокупность определенных объектов потока, рассматриваемых как единое целое. Отдельные объекты, из которых состоит множество, будем называть элементами этого множества. При этом множество элементов информационного потока будем считать конечным на том основании, что элементы, имеющие несущественные связи с элементами, уже включенными в систему управления, будем оставлять за рамками системы.

Следует отметить, что порядок следования элементов во множестве не имеет значения, в отличие от порядка следования элементов потока. Допустим, что M – конечное множество элементов потока информации, характеризующего материальный поток (m -элементное), а Φ – конечное множество элементов потока информации, характеризующего платежи и финансовые решения (n -элементное). При этом $m = n$. Общее число взаимно однозначных соответствий между элементами двух множеств равно $n!$

Рассмотрим множество элементов Φ -потока, которые представляют собой поступления за товары, услуги, материалы, оборудование и другие элементы материального потока.

Платежи могут быть сгруппированы по приоритетности, например, X_1 – первоочередные платежи за поставляемые материальные ресурсы, X_2 – платежи второй очереди, а X_n – платежи n -й очереди. Рассмотрим систему множеств $m = \{X_1, X_2, \dots, X_n\}$.

Предположим, что выполняются три условия:

- 1) любое множество платежей X из t является подмножеством множества Φ :
$$\forall X \in m [X \subseteq \Phi];$$
- 2) любые два множества платежей X_1, X_2 из t являются непересекающимися:
$$\forall X_1, X_2 \in m [X_1 \neq X_2 \rightarrow X_1 \cap X_2 = \emptyset];$$
- 3) объединение всех множеств, входящих в систему множеств платежей $m = \{X_1, \dots, X_n\}$, дает множество Φ :

$$\bigcup_{X \in m} X = A$$

Тогда система множеств t является разбиением множества платежей Φ .

Платежи различной очередности могут соответствовать разным элементам M -потока. Исследуя различные варианты оплаты материальных ресурсов, запишем прямое произведение множеств $\Phi \times M$, элементами которого являются двухэлементные кортежи вида (ϕ, m) :

$$\Phi \times M = \{(\phi, m) \mid \phi \in \Phi, m \in M\}.$$

Элементы множеств Φ и M могут сопоставляться друг с другом, образуя пары (ϕ, m) .

В качестве способа сопоставления выберем назначение платежа $\phi \in \Phi$, относящегося к элементу материального потока $m \in M$.

Множество $Q \subseteq \Phi \times M$ определяет закон, по которому осуществляется соответствие, т. е. перечисляются все пары (ϕ, m) , участвующие в сопоставлении. Таким образом, соответствие q представляет собой:

$$q = (\Phi, M, Q),$$

где $Q \subseteq \Phi \times M$.

Например, компания планирует получать платежи в порядке следующей очередности:

$\Phi = \{\phi_1, \phi_2, \phi_3\}$ за поставляемые материальные объекты, входящие в поток материальных ресурсов $M = \{m_1, m_2, m_3\}$.

Перечисляя все пары элементов Φ -потока и M -потока, получаем:

$$\Phi \times M = \{(\phi_1, m_1), (\phi_1, m_2), (\phi_1, m_3), (\phi_2, m_1), (\phi_2, m_2), (\phi_2, m_3), (\phi_3, m_1), (\phi_3, m_2), (\phi_3, m_3)\}.$$

Значит, мы можем получить $2^9 = 612$ различных соответствий. Одним из возможных соответствий является следующее:

$$q = (\{\phi_1, \phi_2, \phi_3\}, \{m_1, m_2, m_3\}, \{(\phi_1, m_1), (\phi_2, m_2), (\phi_3, m_3)\}).$$

Исследуя распределение Φ -потока, можно рассуждать следующим образом.

Если для каждого $\phi \in \Phi$ существует $m \in M$, то будем говорить об отображении Φ в M , которое запишем как:

$$\Gamma: \Phi \rightarrow M,$$

где $\Gamma \subseteq \Phi \times M$.

Планируя поступления по важности для оплаты поступающего в систему M -потока, можно ввести отношение нестрогого порядка на множестве Φ , которое предполагает, что не имеет значения для компании, какой из платежей с равными приоритетами будет оплачен раньше, а какой позже, в течение некоторого промежутка времени (например, в день, в неделю и т. д.).

Действительно, финансовые ресурсы на приобретение оборудования, сырья, материалов и т. д., могут быть получены из различных источников, например, привлечены по договорам банковского кредита. При этом, следует рассматривать различные комбинации источников финансирования, входящих в классы эквивалентности, и объектов инвестирования с целью повышения эффективности системы управления.

Таким образом, представленные выше алгоритмы можно применять в качестве модели обработки информационного потока для управления материальными и финансовыми ресурсами в цепях поставок. В общем потоке информации присутствует блок конфиденциальной информации, такой как информация о ценах, поставках и рисках, для обработки и использования которой существуют технологии блокчейн (выстроенная по определенным правилам непрерывная цепочка блоков, содержащих информацию), которая не является предметом исследования в рамках данной статьи, но исследование технологии блокчейн в рамках логистических платформ представляет большой научный и практический интерес.

Основные выводы.

Таким образом, в статье рассмотрены понятийные категории цифровой платформы и цифровых цепей поставок в структуре Фабрик Будущего, раскрыты определения виртуальных, умных и цифровых фабрик. Исследованы потоки материальных, финансовых и информационных ресурсов, движение которых обеспечивается цифровыми технологиями интернета вещей (IoT). Обосновано, что научный поиск в области анализа типологии цифровых логистических платформ подкрепляется постулатами базовых и специальных отраслей знаний, которые охватывают такие разделы экономической науки, как теория логистики, финансов, экономическая теория, а также науку об организации социально-экономических систем. Доказано, что на развитие цифровых логистических платформ, как социальной системы, оказывает влияние ряд факторов, в состав которых входят географические и геополитические условия, наличие финансовых и материальных ресурсов, но основными являются удешевление датчиков и систем мобильной связи, позволяющих собирать и передавать огромный массив данных от всех участников цепей поставок.

Уточнена дефиниция цифровой логистической платформы на основании анализа структуры понятий цифровой, умной виртуальной фабрики, охватывающей понятие цепей поставок. Под цифровой логистической платформой будем понимать совокупность технологических средств и инструментов моделирования материальных и финансовых потоков, обеспечивающих их системную интеграцию на основе цифровых технологий. Цифровая логистическая платформа сфокусирована на обеспечении формирования логистических сетей, автоматизации процессов управления цепями поставок, моделированием бизнес-процессов на базе информационного обмена между всеми участниками цепей поставок.

Определены основные тенденции развития цифровых технологий в логистике:

- в последнее время увеличение количества всевозможных датчиков и их удешевление, также как удешевление мобильной связи приводят к тому, что появляется возможность передачи огромных объемов информации от транспортных единиц, которые нужно оперативно обрабатывать;
- рост интенсивности информационного обмена о движении материальных ресурсов на базе технологий интернета вещей IoT;
- повышение управляемости потоков ресурсов, как материальных, так и финансовых;
- возрастание сложности системной интеграции потоков материальных и финансовых ресурсов, взаимодействующих друг с другом на базе цифровых технологий.

Можно показать, что основная цель цифровой логистической платформы заключается в обеспечении все усложняющейся системной интеграции материальных и финансовых потоков, взаимодействующие которых управляется на основе цифровых технологий.

Развитие цифровых логистических платформ происходит под влиянием ряда факторов, основными из которых стали удешевление датчиков и систем мобильной связи, позволяющих собирать и передавать огромный массив данных от всех участников цепей поставок; можно утверждать, что цифровая логистическая платформа обеспечивает интеграцию потоков материальных, финансовых и информационных ресурсов, взаимодействующих друг с другом на базе цифровых технологий.

Список используемой литературы

1. План мероприятий («дорожная карта» «Технет» (передовые производственные технологии) Национальной технологической инициативы, 14 февраля 2017 г. http://assets.fea.ru/uploads/fea/news/2017/02_february/15/Dorozhnaya_karta_TechNet.pdf
2. ТЕХНЕТ. Фабрики будущего. Национальная технологическая инициатива. <https://technet-nti.ru/article/fabriki-buducshego>
3. **Дмитриев А. В.** Проблемы логистической координации деятельности субъектов рынка транспортно-экспедиторских услуг // Вестник Российской академии естественных наук (Санкт-Петербург). 2014. №1. С. 51–53.
4. **Щербаков В. В.** Логистическая система управления корпоративными финансами / В. В. Щербаков, С. Е. Барькин. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2018. – 195 с.
5. **Fejling T., Torosyan E., Tsukanova O., Kalinina O.** Special aspects of digital technology-based brand promotion. IOP Conference Series: Materials Science and Engineering 497, 012027, (2019).
6. **Vorobyov, S., Perlovsky, L., Yadykin, V.** Reasoning and learning in a digital economy. Technological challenges of the modern age. IOP Conference Series: Materials Science and Engineering 497, 012038, (2019).
7. **Боровков А. И., Рябов Ю. А.** Цифровые двойники: определение, подходы и методы разработки // Цифровая трансформация экономики и промышленности: сборник трудов научно-практической конференции с зарубежным участием, 20–22 июня 2019 г. / под ред. д-ра экон. наук, проф. А. В. Бабкина. – СПб.: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2019. – 780 с. DOI: 10.18720/IER/2019.3/25/
8. **Боровков А. И.** Технет. Передовые производственные технологии. Национальная технологическая инициатива. Фабрики будущего в цифровой экономике. 2019. – 16 с.
9. **Боровков А. И., Гамзикова А. А., Кукушкин К. В., Рябов Ю. А.** Цифровые двойники в высокотехнологичной промышленности. Краткий доклад (сентябрь 2019 г.) / А. И. Боровков [и др.]. СПб.: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2019. – 62 с.
10. **Боровков А. И., Рябов Ю. А., Марусева В. М.** Новая парадигма цифрового проектирования и моделирования глобально конкурентоспособной

продукции нового поколения: препринт. – СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2018. – 28 с.

11. **Силкина Г. Ю.** Инновационные процессы в цифровой экономике. Информационно-коммуникационные драйверы. / Г. Ю. Силкина, С. Ю. Шевченко. – СПб.: Изд-во Политехн. Ун-та, 2017–262 с.
12. **Силкина Г. Ю.** Современные тренды цифровизации логистики / Г. Ю. Силкина, В. В. Щербаков. – СПб.: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2019. – 237 с.

Ю. М. Белякова

соискатель

Московский Государственный Институт Международных отношений (Университет)

Министерства Иностранных Дел Российской Федерации?

Г. Москва, Россия

Президент АНО «ИКАР»

E-mail: jb2407@mail.ru

Риск-ориентированный подход к аудиту в рамках стратегического управления государственными корпорациями

Аннотация.

В статье поднимаются вопросы риск-ориентированного подхода к аудиту на уровне Государственных корпораций. На основе анализа мировых практик внутреннего аудита и методологии Центрального Банка Российской Федерации предлагается повысить качество управления госкорпорациями путём внедрения эффективных систем комплаенс контроля, аудита и риск-менеджмента.

Ключевые слова: Госкорпорация, риск-ориентированный подход, внутренний аудит.

Julia M. Belyakova

Applicant

Moscow State Institute

International Relations (University)

Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation,

Moscow, Russia

President of ANO IKAR

E-mail: jb2407@mail.ru

Risk-based approach to audit in the framework of strategic management of state corporations.

Annotation

The article raises the issues of risk-based approach to audit at the level of State corporations. Based on the analysis of global internal audit practices and the methodology of the Central Bank of the Russian Federation, it is proposed to improve the quality of management of state corporations by implementing effective systems of compliance control, audit and risk management.

Keywords: State corporation, risk-oriented approach, internal audit.

Введение

В сложный период экономического спада возникает необходимость регулирования стратегических отраслей, сырьевого сектора и смежных отраслей. Формы, методы и средства государственного влияния необходимо совершенствовать с учётом современных экономических реалий. Назревающие проблемы заставили государство в лице законодательной власти искать новые формы организационно-правового взаимодействия государства и бизнеса. Этой формой и стали государственные корпорации

(далее-госкорпорации). Несмотря на необходимость централизации и активизации усилий в управлении и реализации структурно сложных отраслей экономики, наблюдается значительный рост госкорпораций в отраслях, где необходимость государственного регулирования скорее избыточна[1].

1. Институциональная настройка как важный элемент стратегического управления Госкорпорацией.

В Российской Федерации госкорпорация по своей организационно-правовой сути является скорее некоммерческой организацией с характерными признаками такой формы, а именно:

- декларлируемым некоммерческим характером деятельности корпорации;
- функционированием на основе отдельного федерального закона, который отличается от основных норм корпоративного и гражданского законодательства;
- государственные уполномоченные органы назначают управленческий состав госкорпорации;
- бюджетные средства выделяются (получаются) вне рамок, установленных бюджетным законодательством по вопросам взаимодействия бюджетных учреждений и частных компаний[2].

Кроме, безусловно, положительных аспектов, возникают проблемы, связанные с опасностью пересечения контролирующих и хозяйственных функций в лице госкорпорации, что входит в противоречие с соответствующими нормами антимонопольного законодательства.

Мировая практика оценивает эффективность госкорпораций в части корпоративного управления гораздо ниже, чем в частных компаниях.

Существующие в настоящий момент госкорпорации не соответствуют современным корпоративным стандартам управления, не готовят обязательную для частных публичных коммерческих структур отчетность, имеют низкую прозрачность и высокую коррумпированность принятия решений, что снижает их инвестиционную привлекательность, и, как следствие, целых отраслей экономики.

Несмотря на требования о наличии внутреннего аудита в каждом отдельном законе о госкорпорации, это не влияет на эффективность корпоративного управления, так как указанные функции не носят риск-ориентированного подхода. В частности, государство в рамках федерального законодательства выделяет следующие задачи внутреннего аудитора:

- проверка финансово-хозяйственной деятельности организаций корпорации;
- проверка соблюдения установленного порядка ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности в организациях корпорации;
- проверка законности осуществляемых организациями корпорации хозяйственных операций;
- проверка эффективности использования имущества и иных ресурсов организаций корпорации;
- проверка целевого использования средств специальных резервных фондов корпорации ее организациями;
- осуществление по решению наблюдательного совета, генерального директора или правления корпорации контроля за финансово-хозяйственной деятельностью ее организаций [3-6].

С учетом последних тенденций и требований о риск-ориентированном подходе к контролю и надзору[7], необходимо и для госкорпораций определить деятельность внутреннего аудита с учетом лучших мировых и российских практик, а так же, ввести обязательные требования о наличии подразделений риск-менеджмента и комплаенс-контроля.

2. Развитие риск-ориентированного подхода к аудиту как релевантного инструмента стратегического управления в условиях неопределенности.

Необходимость риск-ориентированного подхода к системе корпоративного управления вполне очевидна. Внедрение данного подхода в госкорпорациях, управляющих, в том числе стратегическими ресурсами, необходимо в связи с ростом неопределенности в экономике. Будущее за теми, кто сможет использовать передовые управленческие технологии, основанные на комбинации разных управленческих методик с учетом лучших мировых практик и опыта. Передовые корпорации утверждают, что в настоящее время используют не меньше 10-15 методик, в том числе СМК, управления персоналом, а также система управления рисками.

При этом госкорпорации могут воспользоваться не только мировым опытом, но и опытом Центрального Банка Российской Федерации, который смог внедрить передовые технологии риск-ориентированного аудита в финансовой сфере. Так, еще в 2014 году в своем положении Центральный Банк Российской Федерации так определил функции внутреннего аудита:

- «проверка и оценка эффективности системы внутреннего контроля в целом, выполнения решений органов управления, общего собрания акционеров (участников), совета директоров (наблюдательного совета), исполнительных органов;
- проверка эффективности методологии оценки рисков и процедур управления рисками, установленных внутренними документами, а так же полноты применения указанных документов;
- проверка надежности функционирования системы внутреннего контроля за использованием автоматизированных информационных систем, включая контроль целостности баз данных и их защиты от несанкционированного доступа и (или) использования, с учетом мер, принятых на случай нестандартных и чрезвычайных ситуаций в соответствии с планом действий, направленных на обеспечение непрерывности деятельности и (или) восстановление деятельности в случае возникновения нестандартных и чрезвычайных ситуаций;
- проверка и тестирование достоверности, полноты и своевременности бухгалтерского учета и отчетности, а также надежности (включая достоверность, полноту и своевременность) сбора и предоставления информации и отчетности;
- проверка применяемых способов (методов) обеспечения сохранности имущества;
- оценка экономической целесообразности и эффективности совершаемых операций сделок;
- проверка процессов и процедур внутреннего контроля;
- проверка эффективности деятельности службы внутреннего контроля и службы управления рисками»[8].

Таким образом, нормативный документ Центрального Банка Российской Федерации аккумулирует лучшие практики не только в корпоративном управ-

лении и риск-ориентированном подходе к аудиту, но и на уровне одного документа обязывает организовать систему-риск менеджмента и внутреннего контроля, закрепляя за аудитом функцию контроля и этих подразделений.

3. Анализ соответствия реальной деятельности госкорпораций требованиям нормативно-правовой базы в области внутреннего аудита.

Проведенный анализ показал, что реальные условия деятельности госкорпораций и актуальная нормативно-правовая база в области внутреннего аудита принципиальным образом отличаются на уровне законных и подзаконных требований. Немаловажным является и тот факт, что в настоящее время усиление роли корпоративного управления наблюдается не только на финансовом рынке, но и на уровне не финансовых публичных компаний. Так на основании ст.87.1 закона «Об АО» [9], начиная с 01.07.2020 года в публичных акционерных обществах должны функционировать не только подразделения риск-менеджмента, но и внутреннего контроля. Для обеспечения беспристрастной оценки эффективности принимаемых в госкорпорациях решений, руководителя подразделения внутреннего аудита должен назначать совет директоров, по аналогии с общемировым подходом. В настоящее время, исходя из требований законов, это также не реализуется на уровне госкорпораций, и может являться источником конфликта интересов.

Выводы

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что, в условиях мировых санкций, эффективное управление госкорпорациями, особенно в стратегических отраслях экономики, должно базироваться на выстраивании многоуровневой системы корпоративного контроля на уровне законодательства. Элементами данной системы должен быть не только независимый внутренний аудит, использующий риск-ориентированный подход к оценке эффективности процессов и процедур, но и риск-менеджмент, оценивающий вероятность наступления негативного события с учетом риск метрик, а так же внутренний комплаенс контроль, использующий лучшие мировые практики.

Список используемой литературы

1. Аналитический обзор юридической компании VegasLex Государственные корпорации. Новая модель: от идеи к структурированию // Электронный ресурс, режим доступа: <https://www.vegalex.ru/en/analytics/publications/32180/>
2. Федеральный закон «О некоммерческих организациях» от 12.01.1996 N 7-ФЗ (последняя редакция) // Электронный ресурс, режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8824/
3. Федеральный закон «О Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом» от 01.12.2007 N 317-ФЗ (последняя редакция) // Электронный ресурс, режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_72969/
4. Федеральный закон от 13 июля 2015 г. N 215-ФЗ «О Государственной корпорации по космической деятельности «Роскосмос» (с изменениями и дополнениями) // Электронный ресурс, режим доступа: <http://base.garant.ru/71127782/#ixzz6CjaeVGCv>

5. Федеральный закон от 23 ноября 2007 г. N 270-ФЗ «О Государственной корпорации по содействию разработке, производству и экспорту высокотехнологичной промышленной продукции «Ростех»//Электронный ресурс, режим доступа: <http://base.garant.ru/12157231/#ixzz6Cod29slk>
6. Федеральный закон от 17.07.2009 N 145-ФЗ (ред. от 27.12.2019) «О государственной компании «Российские автомобильные дороги» и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»//Электронный ресурс, режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_89458/
7. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)// Электронный ресурс, режим доступа: <https://www.coso.org/Pages/default.aspx>
8. Положение Банка России от 16 декабря 2003 г. N 242-П «Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах» (с изменениями и дополнениями)//Электронный ресурс, режим доступа: <https://base.garant.ru/584330/>
9. Федеральный закон от 26.12.1995 N 208-ФЗ (ред. от 04.11.2019) «Об акционерных обществах» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2020))// Электронный ресурс, режим доступа:
10. http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8743/957031da b97d15c7919f58051356601a9e33d217/

Ю. Н. Бочарова

аспирант Департамента менеджмента
Финансовый университет при Правительстве
Российской Федерации, г. Москва, Россия
E-mail: yuliya.bocharova.1996@mail.ru

Развитие кооперационных связей территорий опережающего социально-экономического развития Амурской области

Аннотация

На современном этапе экономического развития Российской Федерации особо актуальной является проблема необходимости выравнивания структурной диспропорции развития регионов. Решение данной проблемы возможно путем трансформации инструментов и разработки организационно-управленческих механизмов для реформирования экономики депрессивных регионов.

В качестве механизма решения указанной проблемы для развития экономики Дальнего Востока Правительство РФ предложило выделить в пределах определенного региона территории опережающего социально-экономического развития (ТОСЭР). В рамках территорий опережающего развития Правительством законодательно закреплён особый режим ведения инвестиционной и инновационной деятельности.

Ключевые слова: территории опережающего социально-экономического развития, Дальний Восток, инвестиции, инновации, кооперация

По состоянию на конец января 2020 года в Дальневосточном регионе создано 20 ТОР, подписаны соглашения с 425-ю резидентами. Общий объем заявленных инвестиций составляет 2,96 трлн руб., на проектах резидентов планируется создать 73,6 тыс. новых рабочих мест.

Специфика и масштабы видения механизмов территорий опережающего развития находятся в центре внимания ведущих экспертных институтов стратегического развития. В самом определении «опережающее развитие» заложена идея создания экономических зон четвертого поколения с преобладанием высокотехнологичных производств V и VI технологических укладов. «Ускоренное развитие» ТОСЭР должно иметь в своей основе экономику знаний.

В данной статье применены следующие методы исследования: анализ и синтез, индукция и дедукция, статистические методы, методы системного и сравнительного анализа, исторические методы.

Амурская область расположена на юго-востоке России и входит в состав Дальневосточного федерального округа. Это один из наиболее крупных субъектов Российской Федерации, занимающий пограничное положение на большом участке границы с Китайской Народной Республикой (КНР).

В настоящее время потенциал Амурской области определяется следующими факторами:

- строительство пограничного мостового перехода в районе городов Благовещенск – Хэйхе;

- планируемая газификация области, что обеспечит снижение производственных издержек резидентов;
- приграничное положение и развитые внешнеторговые связи с Китаем;
- энергоизбыточность области;
- наличие минерально-ресурсной базы для промышленности строительных материалов, сапропеля пригодного для производства удобрений;
- наличие транспортных коридоров на территории региона (Транссибирская магистраль);
- наличие неудовлетворенного спроса на пищевую продукцию в странах АТР (Китай крупнейший потребитель пищевых продуктов и имеется потенциал для дальнейшего роста).

На территории Амурской области созданы ТОР «Белогорск», ТОР «Приамурская» и ТОР «Свободный». Развитие указанных ТОР на территории Амурской области позволит обеспечить эффективную кооперацию в следующих сферах:

- производственная (ТОР «Приамурская» будет удовлетворять потребности ТОР «Белогорск» в строительных материалах, сельскохозяйственной технике, удобрениях, тепличном оборудовании, упаковочных материалах);
- транспортная-логистическая (заключается в организации совместных поставок сырья и готовой продукции между тремя ТОР);
- маркетинговая (общие мероприятия по продвижению для трех ТОР);
- научно-техническая (совместные мероприятия по коммерциализации разработок).

Схема кооперации трех ТОР Амурской области представлена на Рисунке 1.



Рисунок 1 – Схема кооперации между тремя территориями опережающего развития Амурской области

В результате на базе ТОР «Белогорск» и ТОР «Приамурская» планируется формирование высокотехнологичного агропромышленного кластера, что в комплексе обеспечит следующие эффекты:

- Переход от сельскохозяйственной к агропромышленной ориентации экономики.

- Переориентация экономики на экспорт.
- Снижение уровня безработицы.
- Формирование крупной промышленной агломерации.
- Формирование «Food Valley» в Амурской области.

Таким образом, ТОР «Белогорск» в кооперации с ТОР «Приамурская», а также ТОР «Свободный» являются основными точками долгосрочного социально-экономического развития Амурской области.

При этом предполагается поэтапное развитие ТОР:

1. Создание инфраструктуры.
2. Создание новых производств и новых рабочих мест.
3. Развитие кооперации внутри и между ТОР и появление кластерных связей.
4. Интеграция технологий и инноваций в производственные процессы с участием местного научного сообщества.
5. Развитие социальной и деловой инфраструктуры.
6. Усиление связей со странами АТР (экспорт, кросс-границные связи с Китаем).

Кроме того, в дальнейшем представляется необходимым развитие кооперационных связей с ТОР «Свободный» в рамках развития промышленной специализации.

В долгосрочной перспективе выделены 3 вектора развития для успешного развития территорий опережающего развития Амурской области:

1. Увеличение масштабов (расширение существующих производств) – высокотехнологичная обработка сои.
2. Увеличение глубины переработки – развитие глубокой обработки продуктов питания.
3. Создание инновационных производств – биогаз, продукты, основанные на сое и фармацевтические продукты, основанные на гепарине.

Описание вектора развития ТОР в долгосрочной перспективе представлено на Рисунке 2.



Рисунок 2 – Вектор развития ТОР Амурской области для 3-го этапа (долгосрочная перспектива)

Источниками новых проектов для развития данных направлений могут стать: создание технопарков в ТОР, сотрудничество с ведущими НИИ и ВУЗами, развитие и расширение производств уже действующих резидентов, а также активное привлечение новых резидентов в ТОР.

В том числе формирование в рамках развития ТОР «Белогорск» агропромышленной специализации учитывает приоритеты программ Национальной технологической инициативы¹, а именно выращивание национальных компаний на тех принципиально новых отраслевых рынках, которых сегодня не существует, при этом через 10–20 лет объем каждого из таких будущих рынков должен превышать в мировом масштабе 100 млрд. долларов США.

В число таких рынков входит рынок «FoodNet», задачей которого является устранение посредников между производителем и потребителем, системы персонального производства и доставки еды.

Таким образом, развитие в рамках ТОР «Белогорск» агропромышленных производств с постепенным внедрением инновационных технологий и созданием новых видов пищевых продуктов позволит занять существенную нишу на рынке «FoodNet» Дальнего Востока и АТР в целом.

В среднесрочной и долгосрочной перспективе в рамках *расширения масштабов действующих предприятий*, представляется актуальным развитие следующих направлений в рамках сформированной специализации:

- Производство прочих строительных материалов: тепло-, звуко- и гидроизоляционных материалов, кровельных материалов, пластиковых труб и пр.
- Производство прочих видов пищевой продукции (заморозка, консервирование овощей, переработка дикороссов и т.д.).

Помимо развития производства полимеров перспективным представляется и развитие стекольной промышленности. На территории Амурской области имеются запасы кварцевого песка, который является основным элементом для производства стекла. Потенциальный рынок сбыта стекла весьма широк и простирается на все субъекты Дальнего Востока, т.к. в регионе в настоящее время нет подобного производства.

Также реализация инвестиционных проектов ТОР в перспективе сформирует платформу для создания *продукции с более высокой добавленной стоимостью*, как на базе уже существующих, так и на базе вновь создаваемых на территории ТОР.

Так, например, создание нефтеперерабатывающего завода в ТОР «Приамурская» в дальнейшем может способствовать развитию нефтехимической и химической промышленности, основными продуктами которой станут полимеры и каучуки. Создание производства полимеров и внедрение технологий по их очистке для производства медицинского пластика позволит заменить импортное сырье из Китая на отечественное в цепочке производства медицинских изделий (шприцев), а в дальнейшем – обеспечить сырьем для создания производства изделий из пластмасс (посуды, упаковки и др.).

Производство каучуков, которое сегодня является одним из перспективных направлений отечественной промышленности, также предполагает использование побочных продуктов деятельности НПЗ в качестве сырья и позволит наладить дополнительное направление сотрудничества Амурской области с Китаем, который в последние годы является крупнейшим

¹ Постановление Правительства РФ от 18.04.2016 N 317 (ред. от 31.08.2019) «О реализации Национальной технологической инициативы» (вместе с «Правилами разработки и реализации планов мероприятий («дорожных карт»)

покупателем российского каучука. Также на базе каучуков возможно создание производств товаров для автомобильной промышленности (резиновые коврики, автомобильные шины и т.д.)

В долгосрочной перспективе на основе полимеров может быть запущено производство лакокрасочных изделий. Сегодня в ДФО нет заводов, которые бы производили краску. Кроме того, заводы, расположенные в других федеральных округах, работают в основном на импортном сырье, закупаемом в европейских странах (Германия, Голландия, Польша и др.).

В дальнейшем в отрасли машиностроения перспективным будет переход от сборки машин и оборудования из комплектующих на территории ТОР к организации *полного цикла производства* (степень локализации – до 80%), в первую очередь – за счет создания производства запчастей и комплектующих, а также создание новых машиностроительных предприятий, к примеру, по производству крупнотоннажной грузовой техники.

В целях *усиления инновационной составляющей* в рамках ТОР необходимо тесное сотрудничество с региональными научно-исследовательскими учреждениями, в том числе с Амурским государственным университетом.

Также в целях развития высокотехнологичных производств в ТОР «Приамурская» планируется создание технопарка. Разработка новых технологий будет способствовать инновационному развитию ТОР Амурской области за счет создания новых высокотехнологичных производств на базе технопарка:

- создание инновационных фармацевтических производств на органической базе;
- создание производства биополимеров на органическом сырье (кукуруза, соя, древесина) с возможностью применения для производства упаковочных материалов, отделочных материалов в строительстве, в автомобильной промышленности;
- создание бетонов следующего поколения на базе цемента (к примеру, Slick power);
- создание производственных объектов с внедрением передовых технологий заморозки (к примеру, CAS);
- создание селекционного центра для закрытого и открытого грунта (селекция семян). В рамках центра предполагается строительство семенного завода по производству элитных и высокопродуктивных семян для закрытого и открытого грунта (в том числе сои). Предполагается организация современного производства на основе передовых технологий, внедренных на базе технопарка, с лабораторным анализом мирового качества и компьютеризированной системой управления. Рынки сбыта: Амурская область, ДФО, страны АТР.
- создание «Биржи семян». В настоящий момент в общемировом масштабе это направление активно развивается и доказывает свою состоятельность, поскольку значительная часть селекции новых сортов приходится на малые инновационные предприятия, эффективным сбытовым инструментом для которых может являться «биржа семян». Реализация проекта позволит расширить рынки сбыта для продукции селекционных разработок на базе технопарка.

По прогнозам экспертов, уже к 2029 году существующие резиденты внесут значительный вклад в развитие Амурской области, обеспечив около 15,7 тысяч новых рабочих мест. Для создания новых производств планируется привлечь более 2,0 трлн рублей инвестиций, осуществляемых резидентами на территории ТОР.

Механизм ТОР с каждым днем оправдывает свое применение. Важно, что в рамках ТОР будут реализовываться только проекты крупного масштаба, ориентированные, в том числе и на экспорт. С этой точки зрения, страны АТР – наиболее привлекательный рынок, обеспечивающий минимальные логистические издержки и высокий спрос.

Территории опережающего развития – это часть территории государства, где отечественные и иностранные участники на льготных условиях могут осуществлять свою хозяйственную деятельность. В силу этого ТОСЭР становятся своеобразными точками инновационного, промышленного и экономического роста, что неизбежно ведет за собой трансформационные процессы в структуре экономики определенного региона.

Список использованной литературы

1. Федеральный закон от 29.12.2014 N 473-ФЗ (ред. от 03.07.2016) «О территориях опережающего социально-экономического развития в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 26.07.2019).
2. Указ Президента Российской Федерации от 31 декабря 2015 года N 683 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации».
3. **Н. В. Зубаревич.** Стратегия пространственного развития после кризиса: от больших проектов к институциональной модернизации. МГУ им. М. В. Ломоносова, Москва. Журнал НЭА, №2 (26), 2015, с. 226–230.
4. **Рязанцева М. В., Якушова Е. С.** Анализ особенностей правового статуса территорий опережающего развития // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2015. №8–4. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/analiz-osobennostey-pravovogo-statusa-territoriy-operezhayuschego-razvitiya> (дата обращения: 20.01.2020).
5. **Курков И. И.** Территории опережающего развития как инструмент регулирования социально-экономического развития регионов России // Проблемы экономики и менеджмента. 2015. №5 (45). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/territorii-operezhayuschego-razvitiya-kak-instrument-regulirovaniya-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya-regionov-rossii> (дата обращения: 27.01.2020).
6. **Кашина Н. В.** Территории опережающего развития: новый инструмент привлечения инвестиций на дальний Восток России // Экономика региона. 2016. №2. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/territorii-operezhayuschego-razvitiya-novyy-instrument-privlecheniya-investitsiy-na-dalний-vostok-rossii> (дата обращения: 27.01.2020).
7. **Сергиенко Н. С.** Развитие территорий опережающего развития // Экономический журнал. 2019. №4 (56). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-territoriy-operezhayuschego-razvitiya> (дата обращения: 28.01.2020).

Н. В. Бударин

Аспирант Департамента «Менеджмент»

ФГБУ ВО «Финансовый университет при правительстве РФ»

E-mail: proniks@yandex.ru

Научный руководитель: **Т. Г. Попадюк**, д.э.н., проф.

ФГБУ ВО «Финансовый университет при правительстве РФ»

Промышленные группы: взаимосвязь диверсификации и экономической эффективности инновационных предприятий

Аннотация

В статье предложены подходы к изучению взаимосвязи между инновациями, диверсификацией и эффективностью бизнеса предприятий, представляющих собой ведущие бизнес-группы, занятые в области обрабатывающей промышленности. В качестве базы исследования выступают теоретические концепции российских и зарубежных авторов, в комплексе и по отдельности рассматривающие влияние инноваций на эффективность деятельности предприятия, занятого в сфере обрабатывающей промышленности. Разработка концепции взаимосвязи параметров экономической деятельности предприятия и показателей инновационного развития способствует более глубокому пониманию влияния уровня диверсификации производственной компании на эффективность ее инновационной деятельности. Поиск взаимозависимости между экономическими результатами компании и реализуемой инновационной политикой предложено осуществлять с помощью индексов Херфиндаля – Хиршмана. Результаты исследования помогут адаптировать инновационную деятельность к реализуемой стратегии диверсификации.

Ключевые слова: инновации, инновационная активность, диверсификация, индекс Херфиндаля-Хиршмана, эффективность обрабатывающей промышленности.

Nikita. V. Budarin

Postgraduate of Department «Management»

Financial University Under the Government of the Russian Federation

E-mail: proniks@yandex.ru

Scientific director: **T. G. Popadyuk**, doctor of Economics, Professor

Financial University Under the Government of the Russian Federation

Industrial groups: relationship of diversification and economic efficiency of innovative enterprises

Abstract

The article suggests approaches to the study of the relationship between innovation, diversification and business performance of enterprises, which are leading business groups engaged in the manufacturing industry. The research base is based on the theoretical concepts of Russian and foreign authors, who comprehensively and individually consider the impact of innovation on the performance of enterprises engaged in manufacturing. The development of the concept of the relationship between the parameters of the economic activity of the

enterprise and the indicators of innovative development contributes to a deeper understanding of the impact of the level of diversification of the manufacturing company on the effectiveness of its innovative activities. It is proposed to carry out the search for the interdependence between the economic results of the company and the implemented innovation policy using the Herfindahl-Hirschman indices. The results of the study will help to adapt innovative activities to the implemented diversification strategy.

Keywords: innovation, innovation activity, diversification, Herfindahl-Hirschman indices, manufacturing.

В условиях структурного кризиса, суть которого состоит в глубокой трансформации, охватывающей все стороны жизни общества, актуализируется поиск новых решений стратегического развития и роста национальной экономики. Преодоление проблемы неустойчивости экономического роста и других вызовов, с которыми Россия сталкивается в современном мировом хозяйстве, ее успешная интеграция в мировое экономическое сообщество в качестве конкурентоспособной экономической системы, возможно в рамках инновационного вектора развития. В этой связи руководством страны поставлена задача перевода российской экономики «на инновационную социально ориентированную модель развития», решение которой требует увеличения доли предприятий и организаций, осуществляющих технологические инновации, и ускорения инновационных процессов в промышленности. Инвестиции в инновации и использование новых технологий становятся предпосылками устойчивого роста промышленных предприятий, их долгосрочной конкурентоспособности и повышения эффективности производства. Уровень инновационной активности непосредственно зависит от характеристик самих компаний.

Важным примером корпоративной диверсификации, наблюдаемой в обрабатывающей промышленности России, является диверсификация промышленных групп-компаний. Данные группы включают в себя юридически независимые организованные организации, деятельность данных структур осуществляется в рамках единой структуры управления.

В статье дается краткий обзор современной теории диверсификации, включая резюме недавних эмпирических исследований диверсификации и эффективности деятельности фирмы. Разработаны модель и показатели взаимосвязи диверсификации и экономической эффективности инновационных предприятий.

Отметим, что диверсификация – сложное понятие, которое может быть рассмотрено и концептуализировано на основе различных критериев и на различных уровнях. Концепция диверсификации претерпела изменения с развитием этого исследовательского потока. Первые исследования охватили диверсификацию по неоднородности обслуживаемых рынков (М. Горт) или по количеству отраслей (К. Берри), в которых работает фирма.

И рыночная структура и бизнес-стратегия указывает на существование множества причин о диверсификации своей деятельности на дополнительные рынки, путем добавления новых продуктовых линеек /добавления новых фирм. Выделяются три основные группы теорий диверсификации: рыночная власть, агентская и ресурсная. Ресурсная диверсификация связана с выгодами от дополнительного использования ресурсного потенциала фирмы и приводит к увеличению прибыли и повышению экономической эффективности. Теория предполагает вертикальную интеграцию в целях обеспечения доступа к основополагающим ресурсам, а также противостоять рыночной власти иных

поставщиков ресурсов. Также, зрелые фирмы могут диверсифицировать свою деятельность на падающих рынках, в целях увеличения такого показателя, который в противном случае мог бы привести к снижению прибыли до критической отметки.

Существует несколько классификаций корпоративных стратегий диверсификации.

Корпоративные стратегии крупных компаний обычно подразделяются на следующие понятия: вертикальная диверсификация, диверсификация на новые рынки или глобализация деятельности, горизонтальная и конгломеративная диверсификация бизнеса. Выбор стратегии диверсификации зависит от стадии жизненного цикла и вида компании.

Ведущие предприятия, в основном высокотехнологичные, стремятся к диверсификации бизнеса, чтобы иметь возможность создавать и поддерживать конкурентные преимущества. Отметим, что диверсификация не всегда приводит к запланированному экономическому эффекту, сопровождаемому созданием стратегических преимуществ. Результаты деятельности групп – компаний показывают недостаточную экономическую обоснованность принимаемых решений. Согласно мнениям некоторых исследований, результаты не подразумевают ограничения выбранного стратегического направления. Отметим, что эффективность диверсификации бизнеса подразделяется на две группы: на операционную и стратегическую.

К операционной эффективности относят характеристику результативности основной деятельности компании (бухгалтерские, статистические, технические параметры).

Под стратегической эффективностью деятельности компании подразумевается успешность корпоративной стратегии. Под данным понятием понимается эффективность функционирования всех механизмов компании, задействованных в ее реализации.

Связь между диверсификацией и эффективностью деятельности является предметом пристального внимания многих исследователей с середины 1950-х гг., полученные эмпирически данные были довольно неоднозначными. Было проведено большое количество эмпирических исследований эффективности деятельности фирм и дифференциации – в первую очередь с использованием показателей прибыльности для американских конгломератов, – но в целом результаты этих исследований были неоднозначными. Вне зависимости от выбора теоретической концепции, с помощью которой обосновывается выбор компаниями стратегии диверсификации бизнеса, большинство исследователей признает нелинейный характер зависимости между диверсификацией и эффективностью деятельности (Palich, Cardinal, Miller, 2000).

При этом по мере увеличения диверсификации на развитых рынках капитала преимущества, ради которых компании выбирают данную стратегию, как правило, начинают снижаться и теряться, что может обуславливать U-образную форму зависимости между степенью диверсификации и эффективностью деятельности (Palich, Cardinal, Miller, 2000)

Одним из приоритетных направлений инновационного развития промышленных предприятий является диверсификация.

В контексте инновационного развития предприятия обрабатывающей промышленности управляемая на корпоративном уровне диверсификация, которая чаще всего связана с изменением и расширением номенклатуры производства, а также рыночным маневром, обуславливает появление инноваций различной степени новизны в виде продуктов и технологий. В свою

очередь инновационный процесс на предприятии, организованный в рамках реализации инновационных стратегий и отдельных проектов, может стать причиной возникновения непреднамеренной и соответственно неуправляемой диверсификации.

Также отметим, что диверсификация может стать средством внешнего технологического поиска. Инновации в высокотехнологичной промышленности все чаще становятся средством выживания на высококонкурентных рынках. В результате крупные фирмы часто сталкиваются с дилеммой принятия или покупки решений, особенно для ускорения инноваций (Wagner, 2011). Это устанавливает приобретение как первостепенный план в методах поиска технологии. Исходя из вышесказанного, появляется вопрос: влияет ли диверсификация на эффективность инновационной деятельности бизнес-группы с точки зрения затрат наряду с другими факторами, влияющими на изменение интенсивности НИОКР. Многообразие подходов и методов анализа становится причиной значительных расхождений в выводах относительно общей эффективности диверсификации для компаний, осуществляющих инновационную деятельность, и ее финансово-хозяйственной деятельности. Очевидно, что не только финансовые показатели должны стать приоритетным аспектом оценки эффективности диверсификации инновационно-активных компаний. Формирование стратегии инновационных компаний на основе диверсификации требует учета показателей инновационной активности. Для измерения влияния концентрации фирм-членов внутри группы мы используем индекс концентрации групп Херфиндаля-Хиршмана (НН). Диверсификация бизнес-групп по отраслям измеряется двумя переменными: индексом Херфиндаля-Хиршмана (НН), основанным на долях активов для каждой отрасли, в которой работает бизнес-группа и числом фирм-членов группы. Эти две меры диверсификации могут быть применимы для выделения диверсификации существующих отраслей, иными словами отрасли, в которых группа работает, а также диверсификация в новые отрасли. Таким образом, модель прибыли бизнес-группы, используемая в данном исследовании, может быть записана в виде функции: $PA = f / (TA, HHFS, HHDV, NAF, EA, GRS)$, где PA – прибыль от продаж, TA – Всего активов бизнес-группы, HHFS – Внутренний индекс НН, основанный на доле продаж, HHDV – Внешний индекс НН, основанный на доле активов каждой отрасли, в которой работает бизнес-группа, NAF – количество фирм – членов группы, EA – отношение совокупного капитала к совокупным активам, GRS – рентабельность активов). Показатели PA, TA, EA, GRS – принадлежат к группе переменных показателей, а HHFS, HHDV, NAF – переменные группы диверсификации. В качестве зависимой переменной принимают PA- прибыль от продаж. Данная модель, рассчитанная в дальнейшем с помощью корреляционно- регрессионного анализа, позволит установить степень влияния расходов на инновации с эффективностью деятельности компании. Базой исследования послужат группы-компании, занятые в сфере обрабатывающей промышленности.

Сделаем некоторый вывод. Результаты анализа позволяют утверждать, что диверсификация непосредственно связана с инновационной деятельностью, и, в частности, с эффективностью. Тем не менее, эта связь не так однозначна. Предложенная регрессионная модель, с использованием индексов Херфиндаля-Хиршмана, позволит установить взаимосвязь показателей эффективности деятельности компании с расходами на инновации.

Список использованной литературы

1. **Гребенкин И. В.** Влияние уровня диверсификации на инновационную активность в обрабатывающей промышленности // Экономика региона. 2018. №2. С. 600–611.
2. **Костромин А. Г.** Стратегии развития диверсифицированных структур: зарубежный опыт // ТДР. 2011. №10. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategii-razvitiya-diversifitsirovannyh-struktur-zarubezhnyu-opyt> (дата обращения: 02.09.2019).
3. **Кузнецова Т. Е., Рудь В. А.** Факторы эффективности и мотивы инновационной деятельности российских промышленных предприятий // Форсайт. 2011. №2. С. 34–47.
4. Наука. Технологии. Инновации: 2019: краткий статистический сборник / Н. В. Городникова, Л. М. Гохберг, К. А. Дитковский и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: НИУ ВШЭ, 2019. 84 с.
5. **Нестеренко Н. Ю. Ветютнева К. И.** Инновационный потенциал слияний и поглощений в посткризисной экономике России // Проблемы современной экономики. 2012. № 2 (42). С. 131–136.
6. **Почукаева О. В.** Инновационные факторы развития российской обрабатывающей промышленности // Научные труды: Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН. 2012. №10. С. 257–279.
7. **Татуев А. А., Зиядин С. Т., Ибраева А. К.** Диверсификация в промышленности: понятие, сущность, этапы развития и проблемы применения // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. 2015. <https://cyberleninka.ru/article/n/diversifikatsiya-v-promyshlennosti-ponyatie-suschnost-etapy-razvitiya-i-problemy-primeneniya>.
8. **Щурова К. Г.** Слияния и поглощения как инновация в бизнесе // В сборнике: Современные тренды российской экономики: вызовы времени – 2017 Материалы международной научно-практической конференции. 2017. С. 247–250.
9. На исходе глобального кризиса: экономические задачи 2017–2019 гг. // Экономический портал URL: <https://institutiones.com/politika/3121-na-isxode-globalnogo-krizisa.html>
10. **Choi Jeong-Pyo., Cowing Thomas G.** Diversification, Concentration and Economic Performance: Korean Business Groups // Review of Industrial Organisation. 2002. № 3. pp. 271–282
11. **Maksimovic V., Phillips G.** Do Conglomerate Firms Allocate Resources Inefficiently Across Industries? Theory and Evidence // Journal of Finance. 2002. №57, pp. 721–767.
12. **Palich L. E., Cardinal L. B., Miller L. C.** Curvilinearity in the diversification – performance linkage: an examination of over three decades of research // Strategic management. 2000. Vol. 21, Iss. 2., pp. 155–174.
13. **Puranam P., Vanneste B.** Corporate Strategy: Tools for Analysis and Decision-making. Cambridge: Cambridge University Press, 2016. 320 p.
14. **Schoar A.** Effects of Corporate Diversification on Productivity // Journal of Finance. 2002. № 57, pp. 2379–2403.

Л. В. Волков

к.э.н., доцент Департамента менеджмента
 Финансового университета
 при Правительстве Российской Федерации
 г. Москва, Россия
 E-mail: volk2000@mail.ru

Направления трансформации российских предприятий при переходе к рыночной экономике

Аннотация

В статье раскрываются ключевые этапы и проблемы трансформации российских предприятий при переходе от командно-административной системы к рыночной экономике (косыгинская реформа в 1960-е годы, реформа российских предприятий в годы перестройки в 1980-е годы, приватизация в 1990-е годы), а также основные направления преобразований основных функций предприятий, в том числе функций изучения рынка и сбыта продукции, управления закупками, управления финансами, НИОКР, управления качеством, логистики, обеспечения безопасности. В статье также показано влияние трансформации основных функций на систему управления компаниями.

Ключевые слова: экономика переходного периода, трансформация предприятий, стратегия компаний, косыгинская реформа, приватизация,

Leonid V. Volkov

PhD in Economics, associate professor, Department of Management
 Financial University under the Government
 of the Russian Federation
 Moscow, Russia
 E-mail: volk2000@mail.ru

Directions of transformation of Russian enterprises in the transition to a market economy

Annotation

The article reveals the key stages and problems of transformation of Russian enterprises in the transition from the command and administrative system to a market economy (Kosygin reform in the 1960s, reform of Russian enterprises during perestroika in the 1980s, privatization in the 1990s), as well as the main directions of transformation of the main functions of enterprises, including the functions of market research and product sales, procurement management, financial management, R & d, quality management, logistics, and security. The article also shows the impact of the transformation of the main functions on the company management system.

Keywords: transition economy, enterprise transformation, company strategy, Kosygin reform, privatization,

Введение

Переход от плановой системы хозяйствования к рыночной экономике, обусловленный прежде всего непредсказуемым распадом Советского Союза в начале 90-х годов, потребовал изменения подходов к управлению национальной экономикой не только на макроуровне, но и на уровне предприятий.

При плановой системе хозяйствования предприятия любой отрасли Советского Союза осуществляли только производственную функцию, выполняя спускаемое «сверху» плановое производственное задание. Все остальные функции, присущие компаниям рыночной экономики, советские предприятия не выполняли. Они были централизованы на уровне Госплана СССР, Госснаба СССР, а также отраслевых министерств и ведомств.

Госплан СССР разрабатывал пятилетний план развития народно-хозяйственного комплекса, осуществлял увязку между собой планов развития отраслей, союзных республик и экономических районов, а также всех разделов и показателей плана. Госплан СССР непосредственно утверждал ряд показателей, имеющих важное значение для пропорционального развития народного хозяйства и основных его отраслей, в частности: балансы и планы распределения продукции по установленной номенклатуре; задания по снижению норм расхода материальных ресурсов; планы строительно-монтажных работ, выполняемых подрядными хозяйственными способами; планы проектно-изыскательских работ и работ проектных организаций; совместно с Академией Наук СССР организовывал научные исследования по общеэкономическим проблемам развития народного хозяйства. Госплан СССР также осуществлял контроль за выполнением министерствами, ведомствами, союзными республиками, предприятиями и организациями народно-хозяйственных планов, выявлял резервы для дальнейшего роста производства, более эффективного использования производственных фондов, мощностей и материальных ресурсов, повышения рентабельности и улучшения других экономических показателей, развития отраслей народного хозяйства¹. Предприятиям в директивной форме доводились плановые задания по росту производительности труда, по внедрению новой техники, удельному весу новой продукции высокого качества в объеме реализованной продукции.

В зависимости от значимости предприятия для народно-хозяйственного комплекса советской экономики предприятия были союзного, республиканского или областного подчинения.

В СССР насчитывалось 130 тысяч предприятий, но по существу они являлись технологическими цехами одной «фабрики», одного собственника – государства. Доля мелкого частного хозяйства в экономике была менее процента от общей массы выпускаемой продукции и услуг.

В то же время реализация советскими предприятиями только производственной функции в виде выполнения директивного задания по валовому выпуску продукции приводила к тому, что руководители и трудовой коллектив предприятий больше были заинтересованы в увеличении общего объема производства. При этом необходимость повышения экономической эффективности и качества выпускаемой продукции отходила на второй план.

¹ Государственный плановый комитет. Статья // Большая Советская Энциклопедия, 3-е издание, 1978.

Ключевые этапы трансформации предприятий

Экономическая реформа 1965–1971 годов и ее последствия. В рамках экономической реформы 1965–1971 годов, более известная как Косыгинская реформа¹ (за рубежом известная также как реформа Либермана²) были приняты попытки в «мягкой» форме внедрить «рыночные начала» в плановую систему хозяйствования:

- предоставление большей экономической свободы предприятиям;
- ослабление диктата жесткого централизованного планирования, который сдерживал инициативу трудовых коллективов;
- повышение экономической заинтересованности предприятий;
- внедрение в качестве основного показателя оценки эффективности предприятий прибыли;
- внедрение хозрасчетных начал в экономическую деятельность предприятий.

Были также децентрализована система управления фондами предприятия. На уровне предприятий создавались фонды развития производства, жилищного и бытового строительства, материального стимулирования, размеры которых зависел от величины прибыли предприятия³.

В то же время несовершенство ценообразования (формирование цены на продукцию предприятия не на основе ее ценности, определяемой рынком, а на основе затрат на производство) приводило к тому, что предприятиям для максимизации прибыли было выгодно искусственно повышать цены на свою продукцию, чем снижать затраты за счет роста эффективности производства. Кроме того, нежелание предприятий идти даже на временное уменьшение прибыли для достижения долгосрочных перспектив в виде разработки и освоения новых видов продукции, внедрения новых технологий, в т. ч. ресурсосберегающих, привело к тому, что экономическая реформа, дав краткосрочный эффект, привел к долгосрочному «застою» советской экономики в 70–80-е годы XX века⁴.

1 По имени Председателя Совета Министров СССР А. Н. Косыгина.

2 По имени харьковского профессора Е. Г. Либермана, разработчика экономической концепции экономической реформы 1965–1971 годов.

3 Подробнее про «Косыгинскую реформу» см.: 1) Губанов С. «Косыгинская реформа»: итоги и уроки // Экономист, 2004, №4.

4 Данная точка зрения является авторской позицией Л. В. Волкова, так как большинство российских экономистов и историков в целом положительно оценивают как саму реформу, так и последствия «Косыгинской реформы», хотя и отмечают ее половинчатость и незавершенность.

По мнению автора, причины, по которым «Косыгинская реформа» привела к долгосрочному «застою» советской экономики в 70–80-е годы XX века, заключаются в следующем. В результате «косыгинской реформы» размеры фондов жилищного и социально-бытового строительства, а также материального стимулирования предприятий, непосредственно используемых на социальные нужды работников предприятий, были завязаны на прибыль предприятия. В этих условиях самым распространенным способом максимизации прибыли предприятия стало увеличение валового объема выпускаемой продукции и отказ от расходов, связанных с освоением новой продукции и внедрением новых технологий. Так как в этом случае потенциальная прибыль предприятия ушла бы в модернизацию производства и повышение конкурентоспособности продукции в долгосрочной перспективе.

Это привело к тому, что почти все базовые модели основной продукции советской промышленности (самолеты, поезд, трактора, оборудование, телевизоры, холодильники, и т. д.), которые были разработаны и внедрены до начала 70-х годов XX века, и в годы «застоя» с небольшими усовершенствованиями продолжали в массовом порядке выпускаться, все более теряя конкурентное преимущество перед зарубежными аналогами, которые при этом продолжали постоянно совершенствоваться. В наибольшей степени от «косыгинской реформы» в долгосрочной перспективе пострадали предприятия передовых отраслей промышленности, так как их мотивацией также стало достижение прибыли в краткосрочной перспективе, а не сохранение долгосрочной конкурентоспособности за счет постоянного обновления номенклатуры выпускаемой продукции. Именно этим объясняется то, что Советский Союз, будучи в 60-е годы мировым лидером в электронике и радиотехнике, «прозевал» микроэлектронную революцию 70–80-х годов XX века, которая в конце XX века переросла уже в «компьютерную» и телекоммуникационную революцию.

В то же время, прибыль, появившаяся у предприятий в результате «такой экономики», в годы «застоя» активно стала использоваться в качестве фондов жилищного и социально-бытового строительства, а

В результате в 70–80-е годы стали нарастать негативные явления в экономике СССР: замедлилось освоение новой продукции, медленно вводились новые производственные мощности, падала фондоотдача. Влияние экстенсивных факторов на развитие экономики страны увеличилось. Резкий рост мировых цен на нефть в результате мирового энергетического кризиса 70-х годов в еще большей степени лишило советские предприятия стимулов перейти к интенсивным факторам развития.

Реформа отечественных предприятий в годы «перестройки». В середине 1980-х мировые цены на нефть упали почти втрое¹, резко сократив доходы СССР от «нефтедолларов» и похоронив надежды на существование экономики в режиме «застойных» годов². Руководство страны было вынуждено пересмотреть существующую экономическую политику. Основным направлением реформ в годы «перестройки» стали:

- децентрализация принимаемых экономических решений не на уровне отраслевых министерств, а на уровне создаваемых производственных объединений предприятий;
- параллельное развитие с государственным сектором экономики индивидуальной трудовой деятельности³;
- совершенствование хозяйственного механизма предприятий на основе расширения самостоятельности, использования полного хозяйственного расчета и самофинансирования, развития частной инициативы⁴;
- стимулирование негосударственных форм собственности в виде коопераций⁵;
- внедрения внутривозвратного арендного подряда между предприятием и арендным коллективом⁶;
- привлечение иностранного капитала в форме совместных предприятий.

Ключевым в реформировании предприятий в годы «перестройки» стал Закон СССР «О государственном предприятии» 1987 года. Данный закон закрепил:

- расширение прав предприятия в области планирования производства, оптовой торговли, установления цен на реализуемую продукцию;
- ориентация производства на максимизацию прибыли, часть которой должна была использоваться для обязательных выплат в пользу государственного бюджета, а другая вместе со средствами на оплату труда являлась хозрасчетным доходом трудового коллектива;

также материального стимулирования работников. Именно в 70–80-е годы были построены значительная часть ведомственных больниц, детских садов, домов культур, а также жилых микрорайонов, находившихся в советское время на балансе предприятий.

Таким образом, «косыгинская реформа» стала «миной замедленного действия» для советской экономики, так как, дав краткосрочный эффект в виде повышения прибыли за счет увеличения валового объема выпускаемой продукции и завышения цены на выпускаемую продукцию, не предоставила предприятиям стимула к постоянному освоению новой продукции на уровне переднего края НТП и внедрению новых технологий, позволяющих конкурировать советской продукции на мировом рынке. Именно это станет одной из основных причин проигрыша советской экономики в долгосрочной конкурентной борьбе экономике зарубежных стран.

1 С 30,4 долл. за баррель нефти в октябре 1985 года до 10,4 долл. в марте 1986 г.

2 Более подробно о механизмах возникновения кризисного состояния советской экономики во второй половине 80-х годов XX века см.: 1) Гайдар Е. Т. Долгое время. Россия в мире: очерки экономической истории – М.: Дело, 2005. 2) Гайдар Е. Т. Гибель империи – М.: Дело, 2007.

3 В 1986 году был принят Закон СССР «Об индивидуальной трудовой деятельности», в соответствии с которым индивидуальная трудовая деятельность допускалась в сфере кустарно-ремесленных производств, бытового обслуживания населения с использованием исключительно личного труда граждан и их семей

4 С 1 января 1988 г. вступил в силу Закон СССР «О государственном предприятии (объединении).

5 В 1988 году вступил в действие Закон СССР «О кооперации в СССР».

6 В 1989 г. были утверждены «Основы законодательства Союза ССР и союзных республик об аренде».

- расширение внешнеэкономической деятельности – предприятия получили право заключения договоров с другими предприятиями, самостоятельного выхода на зарубежные рынки, осуществления совместной деятельности с иностранными партнерами и т.д.;
- демократизация и вовлечение в управление трудового коллектива, развитие принципов «рабочей демократии» и самоуправления (выборность руководителей, утверждение планов развития предприятия на общих собраниях работников, избрание советов трудовых коллективов).

Несмотря на то, что закон предоставил достаточно широкие права предприятиям, не предусматривалось изменения формы собственности – сохранялся неизменным государственный контроль над имуществом предприятий. Кроме того, введение выборности директоров трудовым коллективом при ослаблении централизованного контроля над производственно-хозяйственной деятельностью привело к тому, что руководство под давлением работников начало сворачивать инвестиционные программы, направлять значительную часть прибыли в фонды экономического стимулирования, в первую очередь в фонды материального поощрения работников и фонды социально-культурных мероприятий и жилищного строительства для работников. Это привело к тому, что за 1985–1991 годы реальная заработная плата выросла на 51%¹, значительно опередив увеличение объемов производства. Это привело к тому, что к концу 1980-х годов в экономике страны, с одной стороны – образовался «избыточный денежный навес», с другой – возник острый товарный дефицит на фоне замедления общих темпов роста экономики. Именно это стало одной из основных причин расстройств денежной системы и гиперинфляции начала 1990-х годов.

Выборность директоров трудовым коллективом, расширение прав предприятий без соответствующего увеличения их ответственности, а также ослабление контроля со стороны государства привели к тому, что при государственных предприятиях стали создаваться частные кооперативы, аффилированные с руководством этих предприятий, через которые шло снабжение государственных предприятий, а также сбыт продукции предприятия по так называемым «кооперативным» ценам, которые в условиях общего дефицита товаров на порядок были выше официальных государственных цен. Средства предприятий, а также государственные средства, выделяемые бюджетом на развитие предприятий, перекачивались в кооперативы, произошел рост общего уровня криминализации экономики.

Приватизация российских предприятий в 1990-х годах. Кардинальное и непредсказуемое изменение политической ситуации, вызванное распадом СССР, привел в 1992–1993 годах к резкому ухудшению экономической ситуации: полное крушение плановой системы хозяйствования, резкое падение объемов ВВП, гиперинфляция и расстройство сферы денежного обращения, вызванное появлением множества эмиссионных центров в бывших странах СССР, разрыв сложившихся в рамках плановой экономики производственно-хозяйственных связей, увеличение бюджетного дефицита.

В этих условиях был запущен механизм приватизации². Приватизация проходила в два этапа.

¹ Щербакова Е. М. Социально-экономическая ситуация в России: 15 лет до и после начала реформ 1990-х годов // Россия в окружающем мире. Ежегодник 2007 года. – М.: МНЭПУ, 2007.

² Правовую основу приватизации составил Закон РСФСР «О приватизации государственных и муниципальных предприятий в РСФСР», принятый 3 июля 1991 года.

Первый этап (1992–1994 годы) получил название ваучерного (или чекового). Основными целями приватизации были провозглашены¹:

- формирование широкого слоя частных собственников как экономической основы рыночных отношений;
- вовлечение в процесс приватизации максимально широких слоев населения путем продажи приватизируемого государственного и муниципального имущества за приватизационные чеки на специализированных чековых аукционах до 1 июля 1994 г. и за деньги на аукционах после 1 июля 1994 года;
- приватизация большинства объектов «малой приватизации» и ускорение развития на этой основе сферы торговли и услуг;
- повышение эффективности деятельности предприятий и национальной экономики в целом на основе проведения структурной перестройки экономики;
- создание конкурентной среды, демонополизация экономики и развитие фондового рынка;
- привлечение инвестиций в производство, в том числе иностранных;
- содействие в реализации мероприятий по социальной защите населения, в том числе защите прав частных собственников (акционеров).

Процесс приватизации включал в себя акционирование государственных промышленных предприятий, акции которых распределялись между их работниками и государством. При этом значительная часть граждан, не работающая в производственной сфере, была лишена реальной возможности на процесс перераспределения государственной собственности, так как трудовые коллективы предприятий имели абсолютные права на приобретение своих акций.

Каждый гражданин России получал приватизационный чек (ваучер), а вместе с ним и право распоряжаться им по своему усмотрению: обменять его на акции своего предприятия в ходе закрытой подписки, участвовать в чековом аукционе, купить акции посреднических структур – чековых инвестиционных фондов (ЧИФов) или просто продать ваучер.

После массовой приватизации 1992–1994 годов доля государственного сектора в создании ВВП составила всего 38%, а доля негосударственного сектора достигла 62%. В результате первого этапа приватизации было создано более 25 тыс. акционерных обществ.

Второй этап приватизации – денежная приватизация (после 1 июня 1994 года по настоящее время) – была призвана решить три стратегические задачи:

- формирование слоя эффективных собственников;
- усилить инвестиционную активность акционеров, купивших крупные пакеты акций приватизированных предприятий, в целях осуществления структурной перестройки предприятий;
- решить проблему с наполнением доходной части государственного бюджета за счет поступлений от приватизации.

Значительная часть этих задач не была решена. Основным собственником предприятий стало не население, а «узкие группы» лиц.

¹ Государственная программа приватизации государственных и муниципальных предприятий, утв. Постановлением ВС РСФСР 11.06.1992 года.

Трансформация основных функций предприятий

Одним из основных направлений преобразования российских предприятий после приватизации стала необходимость приведения их в соответствие с требованиями рыночной экономики. В связи с тем, что любое предприятие в плановой системе хозяйствования осуществляло только производственную функцию в виде выполнения спускаемых «сверху» плановых заданий по производству продукции, то основной целью реформирования предприятий стало создание такой организационно-экономической структуры, которое в полном объеме выполняло бы те функции, которые присущи любым компаниям рыночной экономики.

1. Реализация функции изучения рынка и сбыта продукции. Если при плановой системе хозяйствования промежуточных потребителей, которым осуществляется отгрузка произведенной продукции, определял Госплан, то в условиях рыночной экономики сами предприятия вынуждены проводить маркетинговые исследования, выявлять потребительские предпочтения, находить покупателей своей продукции. Реформирование российских предприятий в этом направлении имело следующие особенности. С одной стороны – сформировавшийся при плановой системе дефицит продукции облегчал проблему поиска потенциальных покупателей, с другой стороны – необходимо было «с нуля» создавать систему изучения потребительских предпочтений и развивать каналы сбыта продукции.

Кризис неплатежей, использование бартерных операций для целей сбыта товаров, а также отсутствие специалистов по маркетингу и логистике значительно усложняли реализацию этой функции российскими предприятиями. Непрозрачность сферы сбыта продукции предприятий, большое влияние личных связей на налаживание каналов продаж, бесконтрольность руководителей предприятий со стороны «распыленных» акционеров, ставших таковыми в результате «ваучерной приватизации», экономический сепаратизм отдельных регионов в 1990-е годы привели к сильной криминализации этой сферы. Кроме того, через сбытовые структуры предприятий, являющихся де-юре независимыми, происходило «вымывание капитала» российских предприятий.

Только установление собственного контроля над российскими предприятиями со стороны интегрированных бизнес-групп (ИБГ) позволило интегрировать сбытовые структуры в корпоративную структуру управления предприятиями. Реализацией функцией изучения рынка на российских предприятиях стали заниматься вновь создаваемые отделы маркетинга, а функцией сбыта – отделы сбыта. Кроме того, большинству российских предприятий функцию сбыта стало выгодно передать своим дочерним структурам в виде торговых домов.

2. Реализация функции закупок. Если при плановой экономике, функцию снабжения осуществляла система Госнаба СССР, то перед предприятиями после перехода к рыночной экономике стала задача создания системы закупок. Эта задача усложнялась тем, что значительная часть предприятий при плановой системе хозяйствования была «жестко» прикреплена к своим поставщикам. Поэтому перед предприятиями встала проблема поиска оптимальных поставщиков, способных качественно и бесперебойно осуществлять свои обязательства. Функция закупок была возложена на отделы закупок, которые заменили прежние отделы снабжения, занимавшиеся при прежней плановой экономике «доставкой» дефицитных ресурсов.

3. *Реализация функции управления финансами.* Переход к рыночным отношениям привело финансовой самостоятельности российских предприятий. Если при плановой экономике было централизованное финансирование под производственное задание, то рыночная экономика предполагает самофинансирование, а также использование внешних кредитных ресурсов на началах платности, срочности, возвратности и имущественной ответственности. Следовательно, на всех российских предприятиях появилась необходимость выстроить систему управления дебиторской и кредиторской задолженностью, систему взаимоотношений с коммерческими банками по получению и погашению банковских кредитов. Кроме того, в России практически «с нуля» была создана налоговая система, предполагающая выполнение российскими предприятиями налоговых обязательств перед бюджетом. В связи с этим на российских предприятиях стали создаваться специальные структурные подразделения – налоговые отделы.

4. *Реализация функции НИОКР.* При плановой системе хозяйствования функции НИОКР были централизованы на уровне отраслевых научно-исследовательских институтов. На уровне предприятий в основном были опытно-конструкторские отделы, основной функцией которых было внедрение совместно с опытным производством тех инновационных разработок, которые «сверху» спустились с уровня отраслевых НИИ. Потеря дееспособности отраслевых НИИ, в большинстве своем оставшихся в собственности государства, привело к тому, что предприятия, заинтересованные успешно конкурировать на рынке, вынуждены были создавать у себя полноценные отделы НИОКР (аналоги R&D департаментов в зарубежных корпорациях).

5. *Реализация функции управления качеством.* Если при плановой системе хозяйствования функция управления и контроля качеством была внешней по отношению к предприятиям (контроль со стороны отраслевых министерств, комитеты народного контроля), то замена внешнего контроля самоконтролем в условиях самостоятельности хозяйствующих субъектов после перехода к рынку, а также начало внедрения международных стандартов качества, привел к созданию на предприятиях отделов управления качеством.

6. *Реализация функции обеспечения безопасности.* Переход предприятий в частную собственность в результате приватизации, а также криминализация внешней среды одной из наиболее важных функций предприятий обозначили функцию обеспечения безопасности в широком смысле. В кратчайшие сроки на предприятиях были созданы службы безопасности с достаточно широкими полномочиями: охрана территории предприятия, обеспечение информационной безопасности, проверка контрагентов, розыскание дебиторской задолженности и т.д.

7. *Реализация функций логистики.* Если при плановой экономике основным целевым ориентиром деятельности предприятия было выполнение в полном объеме планового задания, то в условиях рыночной экономики на первое место выходит повышение эффективности используемых ресурсов за счет оптимизации материальных потоков, ускорения оборачиваемости активов, снижения производительных затрат. В связи с этим многим предприятиям пришлось создать отделы логистики, направленные на решение этих задач.

В связи с тем, что вышеперечисленные направления реформирования затрагивают все аспекты деятельности хозяйствующих субъектов, создание на базе предприятий, которые де-факто представляли собой производственные подразделения единого народнохозяйственного комплекса Советского Союза, компаний, которые были бы способны конкурировать на рынке, потребовало

комплексного изменения всего их организационно-экономического механизма, а также полного перепроектирования всей системы управления и принятия управленческих решений.

Список использованной литературы:

1. **Гайдар Е. Т.** Долгое время. Россия в мире: очерки экономической истории – М.: Дело, 2005.
2. **Гайдар Е. Т.** Гибель империи – М.: Дело, 2007.
3. **Губанов С.** «Косыгинская реформа»: итоги и уроки // Экономист, 2004, №4.
4. **Щербакова Е. М.** Социально-экономическая ситуация в России: 15 лет до и после начала реформ 1990-х годов // Россия в окружающем мире. Ежегодник 2007 года. – М.: МНЭПУ, 2007.

Вы Дык Ань

Аспирант Департамента менеджмента
 Финансовый университет при
 Правительстве Российской Федерации,
 г. Москва, Россия
 E-mail: voshka93@yandex.ru

Роль корпоративных акселераторов во взаимосвязи корпораций со стартапами

Аннотация

Современные стартапы являются главным источником инноваций, поскольку они используют новые технологии для изобретения продуктов и изобретения бизнес-моделей. Корпорации, придерживающиеся стратегии открытых инноваций, все чаще рассматривают стартапы как источник внешних инноваций. Корпоративные акселераторы предлагают мощный подход к взаимодействию корпораций и стартапов в инновационной деятельности. Однако огромные различия между корпорациями и стартапами делают сотрудничество достаточно сложной задачей. Корпоративные акселераторы должны быть разработаны эффективно, чтобы повысить ценность стартапов и создать инновационные преимущества для компании. Данное исследование дает менеджерам направления и стратегии для проектирования корпоративных акселераторов. Чтобы использовать инновации стартапов и сделать корпоративные акселераторы эффективной частью общей инновационной стратегии фирмы, менеджеры должны систематически и вдумчиво рассматривать проектные параметры предложения, процессы, людей и места.

Ключевые слова: Корпоративный акселератор, стартапы, корпорации, инновации.

Vo Duc Anh

Postgraduate student, Department of Management
 Financial University under the Government
 of the Russia Federation,
 Moscow, Russia
 E-mail: voshka93@yandex.ru

The role of corporate accelerators in the relationship between corporations and startups

Abstract

Today's startups are a major source of innovation, as they employ emerging technologies to invent products and reinvent business models. Corporations that embrace an open innovation strategy increasingly look to startups as a source of external innovation. Corporate accelerators offer a potent approach to nurturing innovations from entrepreneurial ventures. However, the vast differences between corporations and startups make collaboration a challenge. Corporate accelerators need to be designed effectively to add value for startups and create innovation benefits for the company. This research gives managers framework and strategies for designing corporate accelerators. To leverage startups' innovation and to make corporate accelerators an effective part of a firm's overall innovation strategy,

managers need to systematically and thoughtfully consider the design dimensions of proposition, process, people, and place.

Keywords:

Corporate accelerator, startups, corporations, innovation.

Введение

За последнее десятилетие корпорации обнаружили высокую ценность и потенциал для инвестирования во внешние стартапы не только для получения финансовой прибыли, но и чаще всего для получения стратегических выгод. Современные корпорации стимулируют свои инновации различными способами, и наиболее успешные компании используют несколько различных источников инноваций, такие как открытые инновации, корпоративный венчурный капитал, инкубаторы и акселераторы. Один из инструментов инноваций, а именно корпоративный акселератор, является относительно новым явлением, которому в последнее время уделяется большое внимание. Акселератор отличается от других инновационных инструментов отчасти своей более глубокой ориентацией на развитие бизнеса, которая направлена на развитие стартапов путем предоставления образования по нескольким актуальным темам, таким как финансы, маркетинг, менеджмент, наставничество, учебные программы и сети. Акселераторы также отличаются от других инновационных моделей тем, что они в большей степени ориентированы на индивидуальных или бизнес-ангелов в качестве будущих инвесторов и в меньшей степени на венчурных капиталистов, и они также часто начинают с предварительных инвестиций в обмен на акции.

Методология исследования

Эмпирические данные были собраны с помощью полуструктурированных интервью с различными типами акселераторов и стартапов, которые участвовали в акселерационных программах. Это позволило соединить обоснованные теоретические результаты с практическими обобщениями. Собранные данные были проанализированы и сопоставлены с предыдущими исследованиями, а также послужили основой для ответа на вопросы исследования.

Результаты исследования

Корпоративный акселератор – это бизнес-акселератор внутри компании. Корпорации запускают акселерационные программы, чтобы недорого и быстро получить доступ к инновациям, идеям и командам. С их помощью корпорации увеличивают прибыль и оптимизируют бизнес-процессы в компании. Корпоративные акселераторы предоставляют уникальную платформу для долгосрочного роста и корпоративного обновления. При их эффективной разработке масштаб и объем крупных корпораций объединяется вместе со скоростью и «силой духа» небольших стартапов. Корпоративные акселераторы берут свои корни от бизнес-инкубаторов, но отличаются от других видов взаимодействия между стартапами и крупными корпорациями, таких как хаотаны, инкубаторы, слияний и поглощений и т. д., благодаря поддерживаемому компанией подходу, включающему наставничество, образование и конкретные ресурсы, с акцентом на небольшие команды, а не отдельных лиц.

То, что привлекает молодых стартапов к участию в корпоративных акселераторах, – это в основном то, что они могут предоставить «услугу», которая поможет им закрыть разрыв между продажами и дать значительную обратную связь по продукту. Стартапам, и, в частности, основателям, часто

не хватает знаний в области маркетинга, солидной сети и продаж, поскольку их опыт часто состоит из инжиниринга и разработки продукта. Колер (Kohler) выделяет растущую проблему привлечения правильных команд и стартапов, которая обусловлена быстрым ростом акселераторов, что имеет решающее значение для успеха [1]. У корпораций есть возможность с их количеством ресурсов помочь стартапам, также помогая стартапам, корпорации также помогают удовлетворить экосистему, привлекая свои ресурсы и решая сложные проблемы продукта и бизнеса.

Исследование предлагает ряд вопросов, на которые необходимо ответить лидерам корпоративных акселераторов (таблица 1).

Таблица 1 – Проектировные рассуждения для корпоративных ускорителей

Проектный аспект	Вопросы, на которые должны ответить руководители корпоративных акселераторов
Предложение (Что)	<ul style="list-style-type: none"> • Какие стратегические цели преследует наш корпоративный акселератор? • Как мы можем согласовать наши корпоративные цели с ожиданиями стартапов? • С какими стартапами мы хотим сотрудничать? Ранняя, средняя или поздняя стадия? • Какую роль играют финансовые цели? Берем ли мы справедливость? Если да, то какую модель справедливости мы выберем? • Как мы формулируем нашу инновационную задачу? Какое разнообразие идей нам нужно? Фокусируемся ли мы на узкой проблеме или исследуем более широкие инновационные возможности?
Процесс (Как)	<ul style="list-style-type: none"> • Как долго должна продолжаться наша программа по акселерации? • Как мы структурируем программу для ускорения стартапов? • Какие программные элементы мы должны включить в процесс поддержки стартапов и стимулирования корпоративных инноваций? • Как мы можем облегчить стартапам работу с нами?
Люди (Кто)	<ul style="list-style-type: none"> • Как мы можем определить правильные стартапы для акселерации? • Как мы можем обеспечить внутреннюю поддержку со стороны наших руководителей и менеджеров? • Каких внутренних и внешних наставников мы можем привлечь для ускорения стартапов и обеспечения корпоративного выравнивания? Какие механизмы будут способствовать взаимодействию между сотрудниками и стартапами? • Как мы стимулируем создание сетей для поддержки стартапов и развития корпоративных инноваций? • Как мы можем подключиться к существующим сообществам стартапов и повысить ценность экосистемы?

Присутствие (Где)	<ul style="list-style-type: none"> • Где мы должны разместить наш корпоративный акселератор? • Как мы управляем взаимодействием руководителей и менеджеров со стартап-командами? • Запускаем ли мы физический или виртуальный ускоритель? Как мы можем использовать технологию для обогащения поддержки онлайн? • Следует ли нам запускать собственную программу или сотрудничать со сторонним посредником? • Как мы должны проектировать пространство?
----------------------	--

Как видно эти рассуждения подразделяются на четыре проектных аспекта:

1. Предложение – что предлагает программа;
2. Процесс – как выполняется программа;
2. Люди – кто в этом участвует; и
4. Место – где размещается акселератор.

Для каждого аспекта менеджеры получают поддержку принятия решений о том, как настроить или улучшить корпоративные акселераторы.

Определение предложения. Данный аспект определяет отношения между корпорацией и стартапом. Это предложение создает взаимодействие между процессом, людьми и местом. Сотрудничество должно объединить как интересы корпорации, так и стартапов, этим создав взаимную ценность.

Разработка процесса. Процесс корпоративного акселератора описывает программу, через которую проходят стартапы. Он начинается с фазы отбора и заканчивается градацией. Прежде чем создавать функции программы, первое решение относится к продолжительности времени и степени структуры.

Привлечение правильных людей. Вовлекая людей как внутри, так и за пределами компании, эффективный корпоративный акселератор сочетает в себе глубокие знания о бизнесе со свежими перспективами стартапа.

Определение места. Аспект места представляет собой то, где разместить корпоративный акселератор и как спроектировать пространство.

При разработке корпоративных ускорителей следует учитывать ряд ограничений. Несмотря на потенциал корпоративных акселераторов, проблемы возникают из-за огромных пробелов в практике работы, существенных культурных различий и различных организационных часов [2]. Критики ставят под сомнение корпоративные акселераторы по ряду причин. Во-первых, стимулы между корпорациями и стартапами могут не совпадать. Привязанность к большой корпорации может ограничить свободу стартапов в гибкости, и не всегда ясно, есть ли у корпоративного акселератора скрытый план, который противоречит целям стартапа. Во-вторых, корпоративное участие может задушить прогресс стартапов. В дополнение к достижению соответствия продукта рынку стартапы должны достичь соответствия продукта ожиданиям корпорации в корпоративных акселераторах. В-третьих, существует риск чрезмерной защиты через корпоративную поддержку. Если корпорации защищают стартапы от рыночных сил, они могут упустить важную обратную связь, которая позволит им адаптироваться. В-четвертых, тесные связи с корпорацией, у которой акселератор, могут мешать стартапам развивать партнерские отношения с конкурентами или разрабатывать конкурирующие продукты, которые могут помешать корпоративному спонсору.

Выводы

Для решения этих и других проблем корпоративным акселераторам необходимо добиться взаимной со стартапами выгоды. Эффективные корпоративные акселераторы способствуют корпоративным инновациям и предлагают ценную поддержку стартапам. По мере того, как стартапы ищут способы масштабировать свои предприятия, а корпорации с нетерпением ищут инновации, будет больше усилий для сотрудничества через корпоративные акселераторы. С помощью описанной здесь структуры менеджеры получают отправные точки для увеличения своих шансов извлечь выгоду из перспективных возможностей корпоративных акселераторов.

Список использованной литературы

1. **Kohler, T.** (2016). Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups. *Business Horizons*, 59347–357
2. **Weiblen, T., & Chesbrough, H. W.** (2015). Engaging with startups to enhance corporate innovation. *California Management Review*, 57 (2), 66–90.
3. **Mocker, V. B.** (2015, June 17). Winning together: A guide to successful corporate-startup collaboration. NESTA. Retrieved November 25, 2015, from <http://www.nesta.org.uk/blog/winning-together-guide-successful-corporate-startupcollaboration>

Т. М. Гайноченко

к.э.н., доцент Департамента менеджмента
Финансового университета
при Правительстве Российской Федерации
г. Москва, Россия
E-mail: TMGajnochenko@gmail.com

Цифровая смарт-платформа как инструмент управления развитием интегративными и интеграционными процессами на воздушном транспорте в ЕАЭС

Аннотация

Формирование единого воздушного пространства государств-членов ЕАЭС представляет собой сложную задачу, практическая реализация которой должна опираться на достижения фундаментальной науки о надежности крупномасштабных систем. Понятие «надежность» раскрывается лишь в системах, приближающихся к высшему уровню организации. Следовательно, исследование системных объектов необходимо начинать с высших форм организации, которые характеризуются значительно более высоким уровнем детерминации по сравнению с низшими формами организации. В статье представлены результаты анализа текущего состояния воздушных сообщений между государствами-членами ЕАЭС в контексте современных мировых тенденций развития мировой системы воздушного транспорта. Предлагается разработка концепции создания единой цифровой смарт-платформы для координации управления маркетинговой деятельностью в сфере транспортного обеспечения экономики и населения государств-членов ЕАЭС.

Ключевые слова: авиатранспортная система, Евразийский экономический союз, управление развитием, интеграция, единое воздушное пространство, единая цифровая смарт-платформа

Tatiana M. Gainochenko

Ph.D., Associate Professor, Department of Management
Finance University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russia
E-mail: TMGajnochenko@gmail.com

Цифровая смарт-платформа как инструмент управления развитием интегративными и интеграционными процессами на воздушном транспорте в ЕАЭС

Abstract: The formation of a single airspace of the EAEU member states is a complex task, the practical implementation of which should be based on the achievements of the fundamental science of the reliability of large-scale systems. The concept of «reliability» is revealed only in systems approaching the highest level of organization. Therefore, the study of system objects must begin with higher forms of organization, which are characterized by a significantly higher level of determination compared with lower forms of organization. The article presents the results of the analysis of the current state of air communications between the

EAEU member states in the context of current global trends in the development of the global air transport system. It is proposed to develop the concept of creating a unified digital smart platform for coordinating the management of marketing activities in the field of transport support of the economy and population of the EAEU member states.

Keywords: air transport system, Eurasian Economic Union, strategic management, integration, single airspace, single digital smart platform

1. Введение

Развитие мировой авиатранспортной системы находится на стадии формирования единого неба, единого воздушного пространства и различных форм стратегической и маркетинговой кооперации субъектов авиатранспортного рынка.

К настоящему времени в мире накоплен существенный практический опыт интеграции воздушного пространства в рамках международных и региональных соглашений: Конвенция о международной гражданской авиации 1944 года, Соглашение о транзите по международным воздушным линиям (IATA), Соглашение о международных перевозках, двусторонние и многосторонние соглашения о допуске к воздушному пространству в рамках ЕС (European Common Aviation Area, ECAA), Трансатлантическое соглашение SAM (Австралия-Новая Зеландия), многостороннее соглашение о либерализации международных перевозок между Брунеем, Чили и Сингапуром (MALIAT), Соглашение между США и ЕС (Open Aviation Area, OAA). На официальном уровне принят набор правил гражданской авиации (пять степеней свободы воздушного пространства), дающих право авиакомпаниям одной страны входить в воздушное пространство другой страны и приземляться на ее территории. Одновременно на неофициальном уровне в рамках интеграционных группировок развиваются шестая, седьмая, восьмая и девятая свободы воздуха, позволяющие иностранным авиакомпаниям в той или иной степени выполнять коммерческую работу за пределами национальных государств.

В тоже время формирование единого воздушного пространства государств-членов ЕАЭС сдерживается целым рядом факторов. Целевой вектор развития интеграционных процессов на воздушном транспорте задан в Договоре о ЕАЭС евразийском экономическом союзе (2014, раздел XXI «Транспорт») [7]. Идет этап гармонизации регулирующих правил, стандартов, процедур и операционных характеристик всех элементов авиатранспортных систем Российской Федерации (РФ), Республики Казахстан (РК), Республики Беларусь (РБ), Республики Армения (РА) и Кыргызской Республики (КР). Однако, потенциал интегративных процессов не отвечает заданным параметрам интеграционных процессов. Целью данного исследования является попытка предложить инструментарий для повышения эффективности управления интеграцией авиатранспортных систем государств-членов ЕАЭС. Предстоит определить методологические подходы к пониманию причин интеграционных и интегративных процессов в крупномасштабных системах, провести анализ состояния и основных проблем интеграции, изучить ранее разработанных и внедренных опыт организации и управления крупномасштабной авиатранспортной системой СССР и очертить в первом приближении инструментальные возможности создания единой цифровой смарт-платформы с целью проведения маркетинговых исследований и оптимизации распределения авиатранспортной работы между авиаперевозчиками государств-членов ЕАЭС.

2. Методологические подходы к пониманию причин интеграционных и интегративных процессов

Результативность и эффективность региональной интеграции государств-членов ЕАЭС как модели сознательного и активного участия группы стран в процессе глобальной стратификации мира [5, с. 18] зависит от качества управления интеграционными и интегративными процессами. К настоящему времени в теории и практике обобщены и систематизированы теоретические конструкции основ региональной интеграции: разработана классификация стадий региональной интеграции Б. Балашша¹, введены понятия негативной и позитивной интеграции Я. Тинбергена, выявлены закономерности интеграционных процессов и методологические подходы к оценке экономического потенциала [5, 6]. В то же время наблюдаются трудности в понимании и применении фундаментальных основ управления развитием крупномасштабных систем, придания им устойчивости и надежности функционирования, разработке интегральных критериев, позволяющих оценить результативность и эффективность формирования Евразийского экономического союза как в краткосрочном, так и в долгосрочном периоде.

Как было показано в работе [8] показатель «производительная сила социально-экономической системы» основан на принципе преобразования и позволяет провести количественную оценку синергетических эффектов, возникающих в сложных экономических системах. Источники эффекта синергии могут быть различными [4]. Однако, все они определяются уровнем организации системы. Известно, что более высокому уровню организации соответствует и более высокая производительность. Изменяется структура системы – «качество» системы – и, как следствие, изменяется ее производительность – «количество». Из теории эта связь известна как всеобщий закон перехода количества в качество. Практике она известна как зависимость результатов производства от его организации [10].

Прямо и непосредственно на производительность системы действует закон специализации. Чтобы найденное в результате специализации оптимальное распределение чего-либо закрепилось в действии необходимо объединение обособившихся специализированных частей по их свойствам, характеру действия и др., т.е. кооперация. Процессы специализации и кооперирования объективны и являются следствием сил притяжения и стягивания, действующих в единстве и вызываемых одной причиной – свойствами частей целого. Интегральное свойство целого – его устойчивость – находится в постоянной динамике процессов распада и синтеза целого. Но для полной надежности сложной системы динамическая устойчивость должна быть дополнена управляемостью. В сочетании с управляемостью динамическая устойчивость составляет полную надежность системы. Таким образом, для того чтобы система оказалась надежной необходимо в ней, помимо технической стороны, предусмотреть управление и регулирование – два действия, выполняемые в процессе развития.

Пока размеры систем и численность элементов в системах были небольшими, вопросы надежности можно было рассматривать и решать по аналогии с машинами, – методами упрочения, усиления, дублирования и резервирования элементов. Сложные системы не могут быть созданы на прежних методологических основаниях, связывающих надежность системы с надежностью отдельных ее элементов как произведение надежностей, зависимых

¹ Зона свободной торговли-таможенный союз-общий внутренний рынок, экономический и валютный союз – политический союз

от вероятностей. Понятие «надежность» раскрывается лишь в системах, приближающихся к высшему уровню организации. Следовательно, исследование системных объектов необходимо начинать с высших форм организации, которые характеризуются значительно более высоким уровнем детерминации по сравнению с низшими формами организации.

3. Оценка уровня интеграционных и интегративных процессов на воздушном транспорте государств-членов ЕАЭС

Анализ развития воздушных сообщений между государствами-членами ЕАЭС позволяет заключить, что в силу низкого уровня внутреннего платежеспособного спроса на межгосударственные, межрегиональные и региональные (местные) перевозки, отсутствия скоординированной политики в области производства и закупок авиационной техники, обучения авиаперсонала, экономического регулирования воздушного транспорта сложился диспаритет в установлении пунктов назначения между государствами-членами; количестве назначенных перевозчиков; емкости; частоте выполнения полетов на договорных линиях в рамках межправительственных соглашений о воздушном сообщении; транзитного пролета перевозчиков одного государства-члена через воздушное пространство другого государства-члена, выполняющих международные рейсы.

Анализ форм кооперации, проведенный в работах [1–3], свидетельствует о преимущественном развитии маркетинговых форм кооперации авиакомпаний государств-членов ЕАЭС (интерлайн и код-шеринговые соглашения), предполагающие взаимодействие в области продаж авиационных услуг друг друга, оптимизации использования воздушных судов и продвижение национальных брендов за пределы собственной территории.

Стратегические формы кооперации субъектов воздушного транспорта государств-членов ЕАЭС практически не выходят за национальные рамки, исключение составляют российские авиакомпании: Группа компаний «Аэрофлот», из которой ПАО «Аэрофлот» входит с 2006 года в международный альянс SkyTeam, и «S7 Airlines» – член международного альянса OneWorld с 2010 года, с хабовыми аэропортами соответственно в Шереметьево и Домодедово. В то время как примеры углубления сотрудничества ключевых железнодорожных компаний в ЕАЭС – «Российские железные дороги», «Белорусская железная дорога» и «Казахстан темиржолы» – уже имеются. Под «евразийским» брендом «EurasianRailAlliance» работает Объединенная транспортно-логистическая компания.

Слияния и поглощения характерны, в основном, для российских авиакомпаний, в частности создание Группы «Аэрофлот» с разработкой мультибрендовой стратегии. Примером межбрендовой интеграции транспортных компаний выступает интерлайнное соглашение ОАО «А/к Белавиа» с Бельгийской железной дорогой Accessrail, что является перспективным направлением увеличения интеграционного потенциала как на национальных, региональных и местных уровнях государств-участниц ЕАЭС, так и для евразийской интеграции в целом.

Подводя итоги анализа авиатранспортной системы государств-членов ЕАЭС как крупномасштабной системы, следует отметить, что несмотря на ряд противоречий между общими и национальными интересами субъектов воздушного транспорта; между национальным суверенитетом и полномочиями Евразийской экономической комиссии; разными темпами развития субъектов воздушного транспорта государств-членов ЕАЭС; а также различиями в восприятии

целей и выгод от интеграции между авиационными властями и пользователями воздушного транспорта авиатранспортная система государств-членов ЕАЭС обладает относительной динамической устойчивостью и реализуемые действия по ее регулированию закладывают основы ее надежности. Однако, как отмечалось ранее, это только одна часть надежности системы, тогда как полную надежность она может приобрести при формировании свойства «управляемости» на основе управления развитием интеграционными и интегративными процессами в сфере воздушного транспорта.

4. Организационно-управленческий опыт управления развитием крупномасштабной авиатранспортной системой

Опыт организации функционирования воздушного транспорта в СССР [9], в результате которого достигался высокий уровень рентабельности системы, может служить эталонной моделью при разработке концептуальных основ создания единой цифровой смарт-платформы для координации управления маркетинговой деятельностью в сфере транспортного обеспечения экономики и населения государств-членов ЕАЭС. Напомним, что органами хозяйственного управления на воздушном транспорте союзного государства были территориальные управления и производственные объединения гражданской авиации, которые находились в прямом подчинении Министерства гражданской авиации. Каждая союзная республика имела одноименное управление или республиканское производственное объединение гражданской авиации, расположенное в столице данной республики. Исключение составляла РСФСР, где обслуживание осуществляли 14 управлений и Камчатское производственное объединение.

Воздушные авиалинии были классифицированы и делились на международные и внутренние, в свою очередь внутренние авиалинии были всесоюзного значения, республиканские и местные. Соответственно строилась и система управления отраслью. Эксплуатация международных воздушных линий осуществлялась Центральным управлением международных воздушных сообщений. Общая организация и управление коммерческой работой – Управлением организацией перевозок Министерства гражданской авиации. В территориальных управлениях и производственных объединениях были организованы службы организации перевозок трех типов в зависимости от объема перевозок пассажиров, багажа, грузов и почты, которые подчинялись первому заместителю начальника управления по производству. Первичным звеном в системе организации перевозок и коммерческой эксплуатации выступала служба организации перевозок на авиапредприятии, находившаяся в подчинении заместителя начальника аэропорта по организации перевозок.

Совместно с агентствами воздушных сообщений они занимались изучением текущего и перспективного спроса на авиаперевозки, разрабатывали мероприятия по тарифам и повышению качества обслуживания пассажиров. Прогноз спроса на авиаперевозки осуществлялся по периодам года и по направлениям с учетом имевшихся и перспективных размеров парка воздушных судов и пропускных способностей аэропортов, а также частоты полетов и адаптации размеров воздушных судов, эксплуатировавшихся на авиалиниях, спросу на перевозки. Оперативность работы достигалась введением дополнительного пятидневного анализа коммерческой загрузки самолетов по каждому рейсу для контроля и удовлетворения спроса на перевозки. Он составлялся ежедневно и позволял принимать оперативные меры на основе ежедневных данных о фактической занятости кресел и

коммерческой загрузке самолетов. Также велся учет неудовлетворенного спроса на пассажирские перевозки в Главном агентстве воздушных сообщений МГА при покупке пассажиром авиабилета на рейс с помощью бланков-заявок. Анализ коммерческой загрузки самолетов и неудовлетворенного спроса позволял уточнять действующее расписание, сокращать количество рейсов с низкой коммерческой загрузкой, а в периоды повышенного спроса организовывать по отдельным направлениям дополнительные рейсы.

Обследование пассажиропотоков проводилось с учетом их размера и структуры на других видах транспорта, в частности железнодорожного, с целью оптимального распределения пассажирских потоков между видами транспорта. Также велась активная работа по сбору информации о потребностях в перевозках с органами исполнительной власти для уточнения перечня учреждений, организаций и предприятий с указанием численности сотрудников, работа которых связана с большим количеством командировок за пределами зоны обслуживания территориального подразделения Главного агентства воздушных сообщений МГА. На каждый изучаемый объект заводилась карточка, в которой записывались сведения о ежемесячном количестве отпусков, командировок, готовящихся совещаниях, сроках их проведения, количестве участников из других городов. Обследованию подлежали санатории, пансионаты, дома отдыха, крупные специализированные клиники. Для определения спроса на перевозки собирались сведения о количестве отдыхающих и сроках их отъезда.

Специальные отделения по грузовой работе агентств воздушных сообщений и службы организации грузо-почтовых перевозок аэропортов выявляли авиатранспортные грузы и обеспечивали их привлечение на воздушный транспорт. Они вели сбор, обработку и анализ первичной коммерческой информации, учет неудовлетворенного спроса на перевозки, заявки клиентуры.

К выборочным анкетным обследованиям привлекались отраслевые научно-исследовательские институты и учреждения высшего профессионального образования. Например, в 1963-1965 гг. ежеквартально по аэропортам Московского авиаузла, в 1966-1968 гг. по одиннадцать авиаузлам, в 1975 г. по 18 аэропортам СССР, в 1977 г. по 13 аэропортам Сибири и Дальнего Востока проводились анкетные обследования пассажиропотоков Государственным научно-исследовательским институтом гражданской авиации и Московским институтом управления им. С. Орджоникидзе [9, с. 32–33].

5. Цифровая смарт-платформа как инструмент управление развитием интегративными и интеграционными процессами в ЕАЭС

Организация и управление маркетинговыми исследованиями в рамках авиатранспортной системы государств-членов ЕАЭС придаст устойчивость интеграционным процессам на воздушном транспорте. Поэтому к перечню секторов услуг в сфере воздушного транспорта, для которых будет формироваться единый рынок услуг в рамках Союза: общих строительных работ по сооружению взлетно-посадочных полос на аэродромах, в том числе рулежных дорожек и стоянок для самолетов; комплексных услуг в инженерных областях, связанных с взлетно-посадочными полосами; услуг в области воздушной рекламы, оценочной деятельности, составлению отчетности и бухгалтерского учета; проведению НИОКР в естественнонаучной и гуманитарной сферах, должны войти работы по созданию единой цифровой смарт-платформы, позволяющей управлять коммерческой работой авиатранспортной системы государств-членов ЕАЭС.

Возможность создания единой цифровой смарт-платформы с целью проведения маркетинговых исследований и оптимизации распределения авиатранспортной работы между авиаперевозчиками государств-членов ЕАЭС может быть реализована через Систему взаиморасчетов на воздушном транспорте (СВВТ). В настоящее время ее участниками являются авиакомпании, аккредитованные агентства и Транспортная клиринговая палата как исполнительный орган управления, а в качестве партнеров выступают автоматизированные системы бронирования (АСБ), провайдеры и поставщики дополнительных услуг, услуг железнодорожных перевозок, агенты по продаже железнодорожных перевозок, агенты по продаже дополнительных услуг, заключившие договор с Транспортной клиринговой палатой. Авиакомпании государств-членов ЕАЭС являются участниками СВВТ: ОАО «Авиакомпания «Белавиа» (РБ), АО «Авиакомпания «SCAT» (Шимкент, РК), АО «ЭйрАстана» (Алматы, РК), АО «БЕК Эйр» (Алматы, РК), ООО «Авиа Трафик Компани» (Бишкек, КР), ООО «ТЕЗ JET» (ТЕЗ ДЖЕТ) (Бишкек, Астана) и 41 авиакомпания Российской Федерации. В СВВТ также представлены аккредитованные агентства государств-членов ЕАЭС: три из Республики Армения (ЗАО «АВИАТРАНС», ООО «АЭРОСТАР», ООО «Линк Тур Эйр»); два из Республики Беларусь (ООО «Авиакомпания Белавиа», ООО «ТОП-ТУР»; три из Республики Казахстан (ТОО «Международное агентство воздушных сообщений «Авиалюкс», ТОО «Агентство Премьер», ТОО «Трансавиа»; одно из Киргизской Республики (ООО «Эйр Кыргызстан»).

Функциональные возможности СВВТ сконцентрированы на организации системы продаж услуг воздушного транспорта по основной и дополнительным видам деятельности с наметившейся тенденцией вовлечения железнодорожного и регулярного автобусного транспорта в качестве участников СВВТ. Вместе с тем, представляется целесообразным диверсификация функциональных возможностей СВВТ на базе единой цифровой смарт-платформы по управлению маркетингом. Это может стать стимулом для оптимизации маршрутных сетей и парков воздушных судов авиакомпаний государств-членов ЕАЭС, а также всей коммерческой работы не только воздушного транспорта государств-членов ЕАЭС, но и других видов транспорта. Следовательно, повысится уровень организации не только авиатранспортной системы, но и транспортной системы государств-членов ЕАЭС в целом. Это позволит удовлетворять текущие и отложенные потребности государств-членов ЕАЭС в транспортном обеспечении национальных экономик и населения за счет ликвидации издержек и потерь различного рода при организации работы транспорта на инструментальной базе единой цифровой смарт-платформы.

Список использованной литературы

1. **Гайноченко Т. М.** Актуальные аспекты формирования единого воздушного экономического пространства государств – членов ЕАЭС // Бюллетень транспортной информации. – №10. – 2017. – с. 3–10.
2. **Гайноченко Т. М.** Оценка интеграционного потенциала авиакомпаний государств-членов Евразийского экономического союза // В книге: Управление развитием крупномасштабных систем (MLSD-2018) Материалы одиннадцатой международной конференции. В 2-х томах. Под общей редакцией С. Н. Васильева, А. Д. Цвиркуна. 2018. С. 52–55.
3. **Гайноченко Т. М.** Поликреоидность развития авиакомпаний государств-членов ЕАЭС // Вестник транспорта. – №10. – 2017. – с. 2–7.
4. **Гатауллин Т. М.** Сложные экономические системы и синергетические эффекты // Теория и практика институциональных преобра-

- зований в России / Сборник научных трудов под ред. Б. А. Ерзнкяна. Вып. 33. – М: ЦЭМИ РАН, 2015. – с. 155–161.
5. Европейская интеграция: Учебник для вузов / Под ред. О. В. Буториной (отв. Ред.), Н. Ю. Кавешникова. – 2-е изд., испр. И доп. _ М.: Издательство «Аспект Пресс», 2016. – 736с.
 6. **Кузнецов Д. С.** Интегрированное управление как фактор инновационного развития железнодорожного транспорта России: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Гос. университет управления, Москва, 2012.
 7. Об Основных направлениях и этапах реализации скоординированной (согласованной) транспортной политики государств – членов Евразийского экономического союза, решение Высшего Евразийского экономического совета от 26 декабря 2016 г. № 19 // Информационно-правовой портал Гарант.ру [Электронный ресурс] URL: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71552308/#ixzz4h9Idu9dO>. – (Дата обращения: 24.05.2017)
 8. **Персианов В. А.** Латентные источники инвестиций и научно-технического прогресса на транспорте // Вестник университета (Государственный университет управления). – М.: Издательский дом ГУУ. – 2015. – № 13. -88–95.
 9. **Подшипков В. А., Панченко Т. А.** Организация коммерческой работы на воздушном транспорте: Учеб. пособие для вузов гражд. Авиации. – М.: Транспорт, 1980. – 165с.
 10. **Фетисов А. А.** Теория систем // Хомосапиенсология. – №1. – 2005. – с.3–321.

Г. И. Гумерова

Доктор экономических наук, профессор, профессор Департамента Менеджмента Финансового университета при Правительстве РФ, г. Москва, Россия
E-mail: GIGumerova@fa.ru,

Э. Ш. Шаймиева

Доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента, заведующий научно-исследовательской лабораторией менеджмента знаний факультета менеджмента и инженерного бизнеса «Казанского инновационного университета им. В. Г. Тимирязова (ИЭУП)» г. Казань, Россия
E-mail: shaimieva@ieml.ru.

Подходы управления на основе комплаенс- менеджмента в антикоррупционной стратегии в цифровой экономике

Аннотация

В работе изучены подходы к управлению на основе комплаенс-менеджмента как составляющей антикоррупционной стратегии предприятий в цифровой экономике. Исследование проведено на основе обзора трудов зарубежных исследователей, в первую очередь, немецкой экономической школы, разработчиков Индустрии 4.0. В работе представлено понятие «комплаенс-менеджмента», показана схема комплаенс-менеджмента, которая включает его цель, функции, этапы профилактических функций; сформированы направления дальнейших исследований в области комплаенс-менеджмента для противодействия коррупции в цифровой экономике на уровне предприятий различных форм собственности.

Ключевые слова: цифровая экономика, комплаенс-менеджмент, антикоррупционная стратегия

Guzel I. Gumerova

doctor of economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia
E-mail: GIGumerova@fa.ru,

Jelmira Sh. Shaimieva

doctor of economic Sciences, head of the research laboratory of knowledge management by faculty of management and engineering business of «Kazan Innovative University named after V. G. Timiryasov (IEML)», Kazan
E-Mail: shaimieva@ieml.ru

Management approaches based on compliance management in the anti-corruption strategy in the digital economy

Annotation

The paper studies management approaches based on compliance management as a component of the anti-corruption strategy of enterprises in the digital economy. The study was conducted on the basis of a review of the works of foreign researchers, first of all, the German school of Economics, developers of Industry 4.0. The paper presents the concept of «compliance management», shows the scheme of compliance

management, which includes its purpose, functions, stages of preventive functions; the directions of further research in the field of compliance management for combating corruption in the digital economy at the level of enterprises of various forms of ownership were formed.

Keywords: digital economy, compliance management, anti-corruption strategy

Введение

Актуальность изучения подходов комплаенс-менеджмента в противодействии коррупции в цифровой экономике обусловлена следующими причинами: (а) достижениями Менеджмента 4.0 как составляющей Индустрии 4.0 в Германии¹; (б) достижениями цифровой экономики в высокотехнологичных странах, реализующих программы цифровой экономики²; (в) недостаточной представленностью вопросов антикоррупционного планирования, антикоррупционного образования; антикоррупционного мониторинга в нормативно-правовых документах, регулирующих развитие цифровой экономики в российском экономическом пространстве [3, 4, 5, 6]; (г) недостаточной изученностью вопросов комплаенс-менеджмента как составляющей Менеджмента 4.0 для развития и достижений цифровой экономики в трудах российских исследователей³; (д) недостаточной изученностью вопросов сравнительного анализа комплаенс-менеджмента и антикоррупционного аудита для развития и достижений цифровой экономики в трудах российских исследователей⁴.

Методология исследования

Согласно Фридманн М. соответствие правилам экономического актеров (игроков) рассматривается в качестве существенной базовой предпосылки для легитимности и функционирования экономической системы в целом. Регулярность, которая демонстрирует неправильное (некорректное) предпринимательское поведение как в западной, так и в российской экономической практике с начала 2000-х годов по настоящее время, свидетельствует о том, что экономическая система сама лишена этой минимальной ответственности в законности действий [8]. В западной экономической литературе изучение «неправильного/некорректного», коррупционного поведения руководителей, сотрудников организации привело к формированию следующих двух областей в области менеджмента, менеджмента и юриспруденции:

а) развитие этико-ориентированных концепций лидерства в экономике знаний. Речь идет о таких системных проблемах в управлении как: издеватель-

1 Термин «Индустрия 4.0», введенный в 2011 г. группой Communication Promoters Group Научно-промышленного исследовательского альянса (Industry-Science Research Alliance), Германия, описывает масштабное применение информационно-коммуникационных технологий в промышленном производстве. Под «4.0» имеется в виду то, что потенциальное революционное влияние этой тенденции представляет собой непосредственное продолжение трех предыдущих промышленных революций. [1]

2 Необходимо отметить, что государственные программы и стратегии развития и стимулирования цифровых технологий и/или цифровизации национальных экономик и промышленных отраслей к 2018 г. разработаны и реализуются в десятках различных стран мира, а также на межгосударственном уровне. В странах Евросоюза, по официальным данным Еврокомиссии на март 2017 г., насчитывается более 30 национальных и региональных инициатив по промышленной цифровизации (on digitising industry). На национальном уровне осуществляются следующие программы и инициативы: Австрия – Industrie 4.0 Österreich; Бельгия – Made different – Factories of the future; Чехия – Průmysl 4.0; Германия – Industrie 4.0; Дания – Manufacturing Academy of Denmark (MADE); Испания – Industria Conectada 4.0; Франция – Alliance pour l'Industrie du Futur/Nouvelle France Industrielle; Венгрия – IPAR4.0 National Technology Initiative; Италия – Industria 4.0 e Fabbrica Intelligente; Люксембург – Digital For Industry Luxembourg; Нидерланды – Smart Industry; Словакия – Smart Industry; Португалия – Indústria 4.0; Швеция – Smart Industry. [2. С. 20-21].

3 На момент проведения исследования в научной электронной библиотеке выявлено 33 публикации по поисковому запросу «комплаенс-менеджмент» [7].

4 На момент проведения исследования в научной электронной библиотеке выявлено 1426 публикаций по поисковому запросу «антикоррупционный аудит» [7].

ство, злоупотребление властью, неэтичная практика, социальная изоляция, отчуждение, нарушения в психологическом балансе на рабочем месте, финансовые манипуляции в условиях отсутствия этического поведения руководителей компаний, приведшие в период построения цифровой экономики в 2000 г. к кончине таких американских компаний как: Enron, World-Com, Tyco.¹; б) развитие комплаенс-менеджмента. В частности, в процессе LIBOR-манипуляций осужденные банкиры были охарактеризованы как «могильщики капитализма»².

Согласно Holzmann R. понятие «комплаенс» (он англ. «to comply», что означает «следовать чему-либо», «соблюдать что-либо») имеет широкое применение в западной литературе в следующих научных областях: психологии, где данное понятие в социальной психологии рассматривается как «стандартные действия без частного принятия нормы»; медицине, где под «комплаенс» понимается степень соответствия (точности) предписанной врачом терапии со стороны пациента; социологии, где, в частности, в организационной социологии, понятие «комплаенс» описывает формы и возможности реализации власти [10. 24–26].

В период построения цифровой экономики для предприятий выявилась необходимость формирования мероприятий по созданию самостоятельного соблюдения правил собственной организации. Для значительных институциональных образований обеспечение соблюдения правил представляется наиболее сложным ввиду необходимости охвата всех ее сотрудников. Под «комплаенс-менеджментом» понимается общее понятие для всех мероприятий, реализуемых на предприятии, которые служат соответствию правилам собственной организации и/или которые должны минимизировать негативные последствия несоблюдения этих правил, норм. Кроме того, под «комплаенс-менеджментом» понимаются функциональные, институциональные, инструментальные разработки корпоративного комплаенс-менеджмента.

Понятие «экономической преступности» включает в западной экономической литературе следующий состав преступлений: коррупцию, злоупотребление доверием, мошенничество, хищение, конкурентные преступления, отмывание финансовых средств.

На рис. 1 представлена схема комплаенс-менеджмент Holzmann R. с функциональной точки зрения [10. С. 39–40].

Принципиальным является тот факт, что предприятию предоставляется свобода выбора в отношении того, какие нормы, правила будут стоять в фокусе комплаенс-менеджмента. В целом, в горизонте охвата комплаенс-менеджмента могут быть все правила, нормы и ценности, имеющие ценность в предпринимательском контексте.

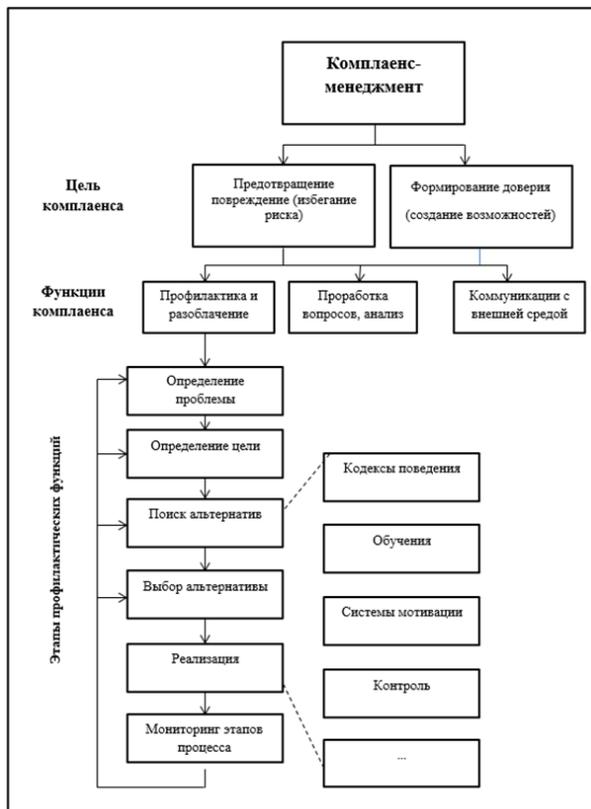
Достигнутые результаты

В заключение необходимо сформировать направления дальнейших исследований в области комплаенс-менеджмента для противодействия коррупции в цифровой экономике:

1 В концепциях лидерства с 1998 по 2005 г. значение приобретают вопросы «руководителя и последователей», решаемые в экономике знаний на основе явных и неявных этических принципах, широко представленных в концепциях лидерства в западной экономической литературе. Обоснованием разработки этико-ориентированных концепций лидерства выступают проблемы в управлении компаний в США в 2000 г., приведшие к финансовым кризисам, банкротству предприятий [9. С. 402–420].

2 LIBOR-манипуляции включают в себя манипуляции с межбанковской процентной ставкой LIBOR, достигнутые взаимным согласованием отдельных трейдеров крупных банков (LIBOR-London Interbank Offered Rate (средневзвешенная процентная ставка по межбанковским кредитам, предоставляемым банками, выступающими на лондонском межбанковском рынке с предложением средств в разных валютах и на разные сроки). [10. С. 1-3].

Рисунок 1. Комплаенс-менеджмент с функциональной точки зрения согласно Holzmann R.



Источник: на основе [10]

1. Изучение нормативно-правовой базы Германии и России в области экономических преступлений в области коррупции в организациях;
2. Изучение составляющих комплаенс-менеджмента, ценностей, понятий;
3. Проведение сравнительного анализа комплаенс-менеджмента и антикоррупционного аудита с формированием их преимуществ и недостатков;
4. Разработка комплаенс-менеджмента как научно-практического направления противодействия коррупции в цифровой экономике с опорой на этико-ориентированный кодекс поведения руководителей, сотрудников организации.

Выводы

В работе изучены подходы к управлению на основе комплаенс-менеджмента как составляющей антикоррупционной стратегии предприятий в цифровой экономике; представлено понятие «комплаенс-менеджмента», показана схема комплаенс-менеджмента на основе обзора трудов зарубежных исследователей, в первую очередь, немецкой экономической школы; сформированы направления дальнейших исследований в области комплаенс-менеджмента для противодействия коррупции в цифровой экономике на уровне предприятий различных форм собственности.

Список использованной литературы

1. **Шу, Г., Андерл, Р., Гауземайер, Ю., Хомпель, М., Вальстер, В. (и др.):** Индекс зрелости Индустрии 4.0 – Управление цифровым преобразованием компаний (acatech ИССЛЕДОВАНИЕ), Munich: Herbert Utz Verlag 2017.
2. «Цифровая экономика: глобальный тренд и практика российского бизнеса» // Отв. редактор Медовников Д. С., ВШЭ, М., 2018. С. 20–21. 121 с.
3. Концепция формирования и развития единого информационного пространства России и соответствующих государственных информационных ресурсов. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.nsc.ru/win/laws/russ_kon.htm (дата обращения 25.07.2017)
4. О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы. Указ Президента Российской Федерации от 09.05.2017 г. № 203. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102431687> (дата обращения 16.08.2018)
5. Программа «Цифровая экономика Российской Федерации» // Утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 28 июля 2017 г. № 1632-р // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_221756/2369d7266adb33244e178738f67f181600cac9f2/ (дата обращения 16.08.2018)
6. ФЦП «Электронная Россия» (2002–2010 г.). Утверждена постановлением Правительства Российской Федерации от 28 января 2002 г. №65. Официальный сайт Министерства связи и массовых коммуникаций РФ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://minsvyaz.ru/ru/activity/programs/6/> (дата обращения 25.07.2017)
7. Научная электронная библиотека. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://elibrary.ru/query_results.asp (дата обращения 16.08.2018)
8. **Friedmann M.**, 2009. Capitalism and Freedom. Fortieth Anniversary Edition, 40. Augl. Chicago, С. 133
9. **Sendjaya S., Sarros J. C., Santora J. C.** Defining and Measuring Servant Leadership Behavior in Organizations // Journal of Management 45:2 2008. PP. 402–420.
10. **Holzmann R.** Betrug und Korruption im Experiment. Ansätze für ein evidenzbasiertes Compliance-Management // Springer Fachmedien Wiesbaden 2016. С. 1–3

Благодарность:**НИР-проект авторов:**

Статья подготовлена в рамках научных исследований, выполненных при финансовой поддержке гранта ДААД (Германской службы Академических обменов [Deutscher Akademischer Austauschdienst]) (грант ДААД 2018 г. «Научные стажировки для ученых и преподавателей ВУЗов, Бонн, 24.10.2017 г.). Согласно условиям гранта ДААД 04–05.2018 г. состоялась научная стажировка в Вестфальском Университете им. Вильгельма, кафедре экономики и организации производства: организации, персонала и инноваций г. Мюнстер, Германия, по НИР-проекту авторов настоящего исследования (НИР-проект «Менеджмент высокотехнологичного бизнеса»).

Результат НИР-проекта авторов:

Монография авторов как результат НИР-проекта, поддержанного грантом ДААД 2018 г. «Менеджмент цифровой экономики. Менеджмент 4.0» стала победителем Всероссийского конкурса монографий «Лидеры российской науки», в научном направлении «Гуманитарные науки», номинации «Экономика» (РусСАНС/КНОРУС, 26.04.2019 г.).

Авторы выражают благодарность Германской службе Академических обменов, DAAD), благодаря которой стало возможным развитие НИР-проекта, создание монографии, настоящей статьи.

Д. В. Загулова

д-р мед. наук, асс. профессор
департамент Управление туристическим и гостиничным бизнесом
Балтийская международная академия
г. Рига, Латвия
E-mail: zdv@inbox.lv

Интернет-маркетинг туристических ресурсов и территорий: информационный шум, стандартизация и сжатие информации

Аннотация

Интерес к продвижению туристических территорий и ресурсов со стороны разных заинтересованных сторон приводит к постоянному увеличению информации в интернете. В результате пользователи, которые ищут информацию для планирования путешествия, сталкиваются с информационным шумом, что мешает оптимальному надлежащему поиску целевых мест. Многие аспекты разработки интернет-ресурсов регламентируются ГОСТами и руководствами. Однако нет рекомендаций, которые позволили бы снижать информационный шум, облегчать поиск туристической информации и формировать логистику путешествия. В представленном исследовании рассматриваются возможности решения данной проблемы с помощью разработки стандартов интернет-порталов и сжатия информации с помощью агрегаторов и рекомендательных систем.

Ключевые слова: интернет-маркетинг в туризме, информационный шум, информационная перегрузка, продвижение туристических ресурсов, туристические агрегаторы

Diana V. Zagulova

dr. med., ass. professor
Department of Tourism Management and hotel business
Baltic International Academy
Riga, Latvia
E-mail: zdv@inbox.lv

Internet marketing of tourism resources and territories: information noise, standardization and compression of information

Annotation

Interest in promoting tourist areas and resources from various stakeholders leads to a constant increase in information on the Internet. As a result, users who are looking for information for travel planning, faced with an information noise that interferes with the proper search of the optimal target locations. Many aspects of the development of Internet resources are regulated by ISO and manuals. However, there are no recommendations that would reduce information noise, facilitate the search for tourist information and shape the travel logistics. This study discusses the possibilities of solving this problem by developing standards for Internet portals and compressing information using aggregators and recommendation systems.

Keywords: Internet marketing in tourism, information noise, information overload, promotion of tourist resources, tourist aggregators

Введение

Туристическая отрасль с каждым годом занимает все более весомое место в мировом хозяйстве [1]. Многие государства отводят туризму существенное внимание в национальных планах развития [2, 3], для некоторых регионов туризм является ключевой частью экономики [4]. Поэтому закономерен интерес как государственных, так и бизнес структур к непосредственному и/или опосредованному участию в социально-экономических процессах, связанных со сферой туризма. Незаменяемой площадкой взаимодействия субъектов рынка, и средством продвижения стал интернет. Согласно данным Internet Live Stats [5], сейчас в мире насчитывается 1,7 млрд. сайтов. Около 2,9 млрд. страниц выводит Google при поиске «tourism» и 1,7 млрд. при поиске «туризм». При запросе «туризм+Россия» выдается 166 млн. страниц, 83 млн. при ключе «туризм+США», 6,6 млн. «туризм+Латвия» и 0,4 млн. «туризм+Науру». Государственные структуры практически каждой страны имеют по несколько официальных туристических сайтов с однотипной информацией [6]. Каждое предприятие, предлагающее услуги туристам, туристические дестинации и различные места, которые хотят привлечь туристов, создают публикации в интернете. При самостоятельном планировании путешествия найти информацию об интересных для туриста, но малоизвестных местах бывает очень сложно и даже не возможно без советов туристов и/или блогеров, которые приходится собирать на различных сайтах. В результате становится актуальной проблема информационного шума в сети, который, по мнению Полунина В.П. (2011), в настоящее время превысил свой естественный уровень [7]. Несоответствие объёма и интенсивности поступающей информации возможностям её переработки человеком ведут к информационному стрессу [8] и может служить фактором появления информационной аномии [9, 10]. Если человек считает, что новая информация необходима для оптимального решения, он может попасть в состояние «аналитического паралича», то есть нацелен заниматься только накоплением информации [11].

Учитывая, что большинство веб-сервисов с туристической информацией не снабжены расширенными фильтрами, которые выводят всесторонне удовлетворяющую интересы туристов информацию, ее поиск превращается в длительный раздражающий процесс. Информационная теория эмоций П. В. Симонова объясняет появление отрицательных и положительных эмоций в зависимости от величины потребности и уровня ее удовлетворения [12, С. 19-21]. При этом согласно биологической теории эмоций П. К. Анохина и информационной теории эмоций П. В. Симонова возникающие препятствия могут усиливать отрицательные эмоции [13, С. 229]. «Поскольку положительная эмоция свидетельствует о приближении удовлетворения потребности, а отрицательная эмоция – об удалении от него, субъект стремится максимизировать первое состояние и минимизировать второе... в результате чего поведение нередко оказывается переориентированным на менее важную, но легко достижимую цель [12, 28 стр.]. Как в басне Крылова «Лиса и виноград», где «негативная эмоция разочарования от недостижимости винограда ослабляет желание Лисы достичь его» [14, С. 325].

Э. Тоффлер в своей книге «Шок будущего» приводит слова Джорджа Миллера «строгие ограничения на количество информации, которое мы в состоянии принять, обработать и запомнить» и там же мнение пионера изучения

информатики, д-ра Джеймс Г. Миллера о том, что «насыщение человека информацией в количествах, больших, чем он в состоянии переработать... ведет к срыву» [15, С. 178, С. 180].

Erppler M. & Mengis J. (2002) изменение точности решения от информационной нагрузки представили в виде куполообразной кривой: где при небольшим количеством информации или ее отсутствии у отдельных лиц практически нет ее обработки, и, следовательно, они принимают неверные решения. По мере увеличения объема информации улучшается качество принятия решений. Однако когда информации становится больше, чем ее можно обработать из-за информационной перегрузки уменьшается способность принимать решения, происходит путаница и снижается способность к анализу [16].

Из этого можно сделать вывод, что для принятия решений при разработке путешествия пользователю необходим достаточный оптимальный объем легко перерабатываемой информации. В некотором смысле это входит в противоречие с идеологией Интернета, заинтересованного в росте информации, а также с интересами государственных и бизнес структур, которые обоснованно стремятся насытить интернет информацией о своих предложениях. Получается парадокс: для того чтобы быть услышанным в Интернете необходимо много публикаций, но для успешного поиска надлежащих данных потребителем необходимо сужать места представления информации. В данном исследовании предпринята попытка на основании теоретических изысканий и эмпирических данных провести анализ возможностей разрешения указанного противоречия.

Методология исследования

Кроме теоретического анализа литературных источников было проведено пилотное исследование поведения пользователей при поиске туристической информации с помощью панельных исследований и индивидуальных нестандартизированных интервью. В задачи исследования входило решение нескольких вопросов, а именно, исследовать влияние обилия однотипной плохо структурированной туристической информации на результат, стратегию поиска и отбор надлежащей информации, которая необходима пользователю для планирования путешествия. Выбор методов объясняется тем, что в литературных источниках не было найдено решений подобных задач и данное исследование носило лишь разведывательный характер и проводилось для уяснения проблематики и формулирования будущих рабочих гипотез.

В панельном исследовании участвовало 32 добровольца: 12 мужчин и 20 женщин, 21-32 лет. Респонденты фиксировалось время и количество просмотренных веб-ресурсов при поиске объектов для собственного путешествия в страну, которую уже посещали. Так же они по 10-ти бальной шкале оценивали удовлетворенность поиском и фиксировали факторы, которые мешали сформировать надлежащий выбор. Интервью было взято у 15 человек: 10 мужчин и 5 женщин 25-45 лет. В интервью задавались вопросы о времени и удобстве поиска информации, необходимой для планирования путешествия, а об их отношении к интернет-ресурсам, которые позволили бы быстрее и удобнее планировать, формировать и осуществлять путешествие. Все респонденты были с высшим образованием, совершающие путешествия 2 и более раз в год как самостоятельно, так и в групповых турах.

Достигнутые результаты

Все респонденты, у которых было взято интервью, отмечали то, что поиску и отбору информации мешают следующие моменты: большое количество

интернет-ресурсов с одинаковой информацией; чтобы найти что-то интересное, малоизвестное, необходимо обращаться к знакомым, либо в интернет-сообщества; на большинстве региональных туристических порталов нет всей информации о туристических ресурсах и культурных особенностях; как правило, порталы с туристической информацией не имеют удобного поиска и расширенных фильтров; в целом много времени может занимать сбор информации о культурных особенностях и мероприятиях целевого региона. Многие респонденты согласились с тем, что для качественного планирования путешествия приходится тратить не один день, необходимо просматривать несколько десятков сайтов и при отсутствии времени интересные объекты могут остаться вне внимания. Все респонденты положительно оценили предложение создания единого удобного портала, на котором можно было найти всю надлежащую туристическую информацию, планировать и формировать тур. Однако при этом некоторые высказали справедливое замечание, что такой портал может мешать продвижению туристических посредников. Анализ отчетов панельных исследований выявил несколько общих и индивидуальных особенностей поиска туристической информации. Во-первых, все респонденты разделились на две группы. В одну группу вошли 14 человек, те, кто занимался поиском один день и просмотрел не более 11-23 веб-ссылок. При этом 5 респондентов высоко оценили уровень удовлетворенности поиском (7-8 баллов), 9 – поставили более низкие оценки (4-6 баллов). В другой группе поиск занимал по 1-2 часа в течении 2-7-ми дней (18 человек). В этой группе только 3 человека низко оценили уровень удовлетворенности поиском, поставив 4-6 баллов, у остальных эта оценка была в границах 8-10 баллов. Те, кто поставил низкие оценки удовлетворенности поиском и респонденты второй группы, в качестве факторов мешающих поиску отметили те же, что респонденты, у которых брали интервью. То есть при поиске туристической информации одни пользователи останавливаются на известных информационно доступных предложениях, а другие занимаются поиском надлежащей информации, перерабатывая большое количество повторяющихся сообщений. Это согласуется с данными Kiel, G. C., & Layton, R. A. (1981), которые, потребителей по поведению при поиске информации разделили на три группы: низкие (low), высокие (high) и выборочные искатели (selective searchers) [17].

Вывод

Согласно теории информации К. Шеннона информация уменьшает неопределенность, при этом ее избыточность может уменьшать вероятность ошибок при аппаратной обработке [18]. Однако человек при избытке информации может минимизировать свои усилия и останавливаться на удовлетворяющем, но не лучшим результате поиска [19, 20]. Отсутствие стремления потребителей к лучшему результату показана в разных контекстах [21] и в том числе при обработке туристической информации [22]. Представленные выше данные согласуются со сведениями Avery Fuseler B. (1999) о том что, имея доступную информацию, многие жалуются, что не могут найти то, что им нужно. То есть больше информации автоматически не приводит к ее улучшению и «задачей информационного века стало превращение информационной перегрузки в знания» [23].

По словам А.Гора, лауреата Нобелевской премии, человечество тонет в море информации, которая становится эксформацией, так как существует уже вне человеческого мозга и независимо от него [24]. В 1964 г. Бертрам Гросс ввел понятие «информационная перегрузка» для информации, поступающий через

книги [25]. В 1990 г. Дэвид Льюис обнаружив, что, будучи заваленным данными, участники его исследований совершали больше ошибок, ввел понятия синдрома информационной усталости, которая ведёт к неверным оценкам и к принятию неудовлетворительных, ошибочных решений [цит. по 26]. Таким образом, недостаток информации при поиске может быть из-за ее избыточности. Как показали исследования, высока вероятность того, что при сборе материалов для путешествия, пользователь остановится на часто упоминаемых в публикациях объектах. При этом за рамками внимания туристов оказываются места, сведения о которых по разным причинам не попадают на «продвинутые» веб-порталы. От этого страдают не только потребители, он и места, существование которых зависит от туристов, но у которых не хватает ресурсов для продвижения. Представляется, что разрешить указанные противоречия и снизить информационный шум и нагрузку на потребителя можно с помощью нескольких приемов, которые отличаются сложностью и приемлемостью со стороны распространителей туристической информации. При этом, конечно, не следует ориентироваться на радикальные изменения. Которые предлагает некоторые исследователи. Например, Столяров А.А. считает, что при запрете рекламы и замена ее справочниками нужная информация станет доступнее и устранился информационное насилие [27]. Однако, следует согласиться с мнением Елякова А.Д (2012), о том, что «основная задача общества, государства заключается в формировании информационной инфраструктуры, насколько возможно минимизирующей дефицит и избыток информации, а также в создании новейших информационных технологий в качестве одного из инструментов разрешения этих проблем» [28].

Прежде всего, необходимо решить проблему информационного хаоса, избыточности и перегрузки. В оптимальном варианте информация должна доноситься пользователю в компактном, структурированном виде удобном для отбора необходимого. С учетом влияния избытка информации и поведения потребителя самым простым с точки зрения выполнения будет разработка рекомендаций и/или ГОСТов регламентирующих не только Ui/Ux дизайн, но информационную структуру региональных туристических порталов. Это может быть единый шаблон информационной системы со структурированным единообразным представлением информации и настройкой под региональные задачи. На таких порталах должна быть представлена вся информация, которая необходима туристу для планирования и совершения путешествия. Вопрос о сборе информации для таких порталов должен решаться отдельно. Например, ее могут публиковать все государственные и бизнес структуры, которые заинтересованы в туристах. Задачей портала, в этом случае, будет предоставить ресурс с удобным поиском, расширенными фильтрами и, возможно, с рекомендательными опциями, а с течением времени и внедрением искусственного интеллекта. Такие порталы, с одной стороны, облегчат поиск туристической информации, а с другой стороны, повысят возможности продвижения малоизвестных мест. Такие системы не будут конкурентами для туристических компаний, так как у них будут разные целевые сегменты: у одних самостоятельные путешественники, у других те, кто по разным причинам хочет воспользоваться услугами турфирм.

Другой возможностью сокращения информационного шума могут стать интеллектуальные агенты поиска и агрегаторы с рекомендательными функциями и расширенными фильтрами. Но для таких систем необходимы веб-ресурсы, структура и информационное наполнение которых, позволит собирать, анализировать и агрегировать информацию.

Список использованной литературы

1. **Comerio N., Fernanda S.** Tourism and its economic impact: A literature review using bibliometric tools // *Tourism economics*. – 2019. – № 25.1. – P. 109–131.
2. Sustainable Development Strategy of Latvia until 2030. Riga: Saeima of the republic of Latvia, 2010. – 107 p.
3. **Илясова Ю. В., Орехова Т. А., Тополь Б. Я.** Тенденции развития международного рынка туристических услуг // *Экономика и бизнес: теория и практика*. – 2016. – №3. – 79–83
4. *Tourism for Development Volume I: Key Areas for Action*. Madrid: World Tourism Organization (UNWTO), 2018. – 144 p.
5. Live Stats. The Real Time Statistics Project (Worldometers and 7 Billion World); URL: <https://www.internetlivestats.com/>
6. **Brinzan D.** Promoting tourism: all country tourism board websites in the world. November 27, 2018. URL: <https://clck.ru/MAZN8>
7. **Полудина В. П.** Информационный шум в Интернете как проблема потребления коммуникации // *Журнал социологии и социальной антропологии*. – 2011. – Т. 14. – №. 5. – 386–394
8. **Шрейбер Т. В.** Проблема преодоления информационного стресса у учащихся / *Социальная теория и проблемы информационного общества: материалы I Международного симпозиума*. Ижевск: Удмурт. ун-т., 2009. С. 88–91
9. **Маркин А. В.** Функции отклоняющегося поведения в условиях информационной аномии / А. В. Маркин. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 159 с.
10. **Игнатьев В. И.** Современность в информационном потоке: социальная реальность vs социальная действительность // *Идеи и идеалы*. – Т. 1, № 4 (18). – 2013. – С. 106–119.
11. **Мурзинцев С. В., Мурзинцева А. И.** Переизбыток информации как фактор деперсонализации личности // *Философские дескрипты*. – 2017. – №18). – С. 10–15
12. **Симонов П. В.** Эмоциональный мозг. М.: Наука, 1981. 215 с.
13. **Витяев Е. Е.** Извлечение знаний из данных. Компьютерное познание. Модели когнитивных процессов: Моногр. Новосибирск: Новосиб. гос. ун-т., 2006. 293 с.
14. **Нуркова В. В., Березанская Н. Б.** Общая психология: учебник для вузов / 3-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2019. 524 с.
15. **Тоффлер Э.** Шок будущего: Пер. с англ. М.: АСТ, 2002. 557 с.
16. **Erppler M., Mengis J.** The Concept of Information Overload-A Review of Literature from Organization Science // *Marketing, Accounting, MIS, and related Disciplines. research paper* // *Median and Communication Management*. – 2002. – P. 325–344
17. **Kiel, G. C., & Layton, R. A.** Dimensions of Consumer Information Seeking Behavior // *Journal of Marketing Research*. 1981. 8 (2). P. 233–239.
18. **Shannon C. E.** A mathematical theory of communication // *Bell system technical journal*. 1948. Jul;27 (3). P. 379–423.

19. **Frederiks E.R., Stenner K., Hobman E.V.** Household energy use: Applying behavioural economics to understand consumer decision-making and behaviour // *Renewable and Sustainable Energy Reviews*. 2015. Jan 1; 41. P. 1385-94.
20. **Simon H.A.** From substantive to procedural rationality. In *25 years of economic theory*. Boston, MA: Springer, 1976. pp. 65–86
21. **Kahneman D., & Tversky, A.** Prospect theory: An analysis of decision under risk // *Econometrica: Journal of the Econometric Society*. 1979. 47 (2). P. 263–292
22. **Jung O. H., Kim H.** Are tourists rational or irrational consumers?. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*. 2016. Nov, 21 (11). 1169–83.
23. **Avery Fuseler B.** Taking charge of the information glut // *International Association of Aquatic and Marine Science Libraries and Information Centers. Conference (24th: 1998: Reykjavik, Iceland)*. – Fort Pierce, FL: IAMSLIC. – 1999. – 101–110 p.
24. **Гор А.** Земля на чаше весов: В поисках новой общей идеи. Новая постиндустриальная волна на Западе: Антология / Под ред. В.Л. Иноземцева. М., 1999. P. 435–507
25. **Gross B. M.** Operation Basic: the retrieval of wasted knowledge // *Journal of Communication*. 1962. Jun 1;12 (2). P. 67–83
26. **Thomas S. P.** Information Fatigue Syndrome-Is There an Epidemic? // *Issues in mental health nursing*. – 1998. – Т. 19. – №. 6. – P. 523–524
27. **Столярова А. В.** Информационное общество будущего и современность // *Проблемы информационного общества: сборник статей*. М.: МАКС Пресс, 2008. – С. 3–32
28. **Елякова А. Д.** Дефицит и избыток информации в современном социуме // *Социологические исследования*. 2010. 12. P. 107–114

М. А. Измайлова

Доктор экономических наук, доцент,
 профессор Департамента корпоративных финансов и корпоративного управления
 ФГОБУ ВО «Финансовый университет
 при Правительстве Российской Федерации», г. Москва, Россия
 E-mail: MAIzmaylova@fa.ru

Интернационализация высшего образования: тенденции, возможности и угрозы

Аннотация

Система российского образования находится в сложных условиях воздействия целой серии глобальных вызовов, берущих свое начало в геополитической, технологической, социальной и иных сферах. Как активный участник в глобальном образовательном пространстве, российское образование вступает в конкурентную борьбу за абитуриентов, стремится подняться в рейтинговых позициях для повышения своей привлекательности не только для обучающихся, но и других заказчиков образовательных услуг. Одним из таких заказчиков выступает российское государство, требующее подготовку специалистов, релевантных требованиям цифровой экономики. В этих условиях российские вузы вступают в глобальную конкуренцию за российских и иностранных студентов, формируя для них перспективные предложения.

Ключевые слова: Интернационализация образования, глобальная конкуренция, образовательные организации, обучающиеся, образование.

Marina A. Izmailova

Doctor of Science (Economics), Associate professor
 Financial University under the Government of the Russian Federation
 Professor of the Department of corporate Finance and corporate governance,
 Moscow, Russia
 E-mail: MAIzmaylova@fa.ru

Internationalization of higher education: trends, opportunities, and threats

Annotation

The Russian education system is in difficult conditions under the influence of a whole series of global challenges that originate in the geopolitical, technological, social and other spheres. As an active participant in the global educational space, Russian education is entering into a competitive struggle for entrants, seeking to rise in the ranking positions to increase its attractiveness not only for students, but also for other customers of educational services. One of these customers is the Russian state, which requires training of specialists relevant to the requirements of the digital economy. In these circumstances, the Russian universities enter the global competition for Russian and foreign students and forming for them a promising proposal.

Keyword: Internationalization of education, global competition, educational organizations, students, education.

Современный мир претерпевает процессы грандиозных по силе, масштабам и глубине преобразований. Эти изменения не обошли стороной и сферу образования. Сегодня образовательные организации являются полноправными акторами экономических отношений, приобретающих новое содержание в модели экономики знаний, вовлечены в решение проблемы качественной и релевантной подготовки компетентных специалистов, способных работать в условиях глубокой технологизации и глобализации сферы труда как на национальном, так и мировом рынках. Одновременно с этим, российская образовательная школа интегрирована в мировое образовательное пространство, испытывая и конкурентную борьбу за абитуриентов, рейтинговые места, и вступая в партнерские отношения по большому спектру вопросов научных исследований, реализации образовательных программ (рис. 1). Следствием названных трендов является интернационализация образования, под которым следует понимать процесс интеграции международного и межкультурного аспектов в цели и способы предоставления высшего образования, когда освоение образовательных программ не представляется возможным без учета международного и межкультурного контекста.

Сильнейшим пусковым механизмом интернационализации образования, безусловно, следует считать Болонский процесс, начало которому положено в 1999 году, для России значимым является 2003 год – год присоединения к этому процессу. Логичным результатом Болонского процесса стало признание в 2010 году становления Европейского образовательного пространства, которому вменено решение задач, оставшихся актуальными в рамках Болонского процесса, под эгидой новых приоритетов, продиктованных теми трансформационными процессами, о которых уже шла речь. Россия, как часть европейского образовательного пространства, также ответственна за реализацию провозглашенных мировых приоритетов в сфере образования [1].

Учитывая интернациональный характер образования как на институциональном уровне, так и на уровне конкретных потребителей образовательных услуг, встает ряд важных вопросов, требующих решения. На мой взгляд, ключевой проблемой является достижение соответствия качества



Рисунок 1 – Факторы интернационализации высшего образования

реализуемого в России высшего образования «Стандартам и рекомендациям для гарантии качества высшего образования в европейском пространстве» (ESG) (2-ое поколение, редакция 2015 года), разработанным европейской ассоциацией по гарантиям качества высшего образования. Не случайно сейчас многие российские вузы проходят международную аккредитацию на соответствие данным стандартам [4]. Реализация данной проблемы решает широкий спектр задач, в т. ч. гармонизацию учебных планов в целях расширения академического обмена, реализации программ двойных дипломов, реализации сетевой формы реализации образовательных программ с участием вузов-партнеров из за рубежа и т.д. Кроме того, привлекательность российского образования и достойные условия его освоения являются важным фактором решения финансовых проблем самой образовательной организации [3].

Самыми популярными формами интернационализации образования традиционно остается академический обмен. Интернационализация учебных планов и учебных программ в основном касается отдельных направлений подготовки, связанных с международной деятельностью (примером может служить программы, связанные с изучением мировой экономики). Набирает силу экспорт образовательных услуг [2].

Безусловно, следствия интернационализации образования нельзя представлять односторонне: есть и позитивные стороны – это расширяющиеся возможности повышения качества и студентоцентрированности образовательного процесса, консолидация всего образовательного сообщества в решении достаточно созвучных проблем подготовки кадров для экономики сегодняшнего дня и будущего и т.д. [5].

Но одновременно с этим есть угрозы и если говорить на глобальном уровне, например, об утечке мозгов, то это, по большому счету, интеллектуальная поддержка экономического роста зарубежных стран и, следовательно, лишение национальной экономики одних из лучших специалистов в науке, прорывных технологиях и прочее.

Анализируя угрозу утечки мозгов (рис. 2), следует назвать такую цифру: по состоянию на 2016 год в России насчитывалось лишь 40% ученых по срав-

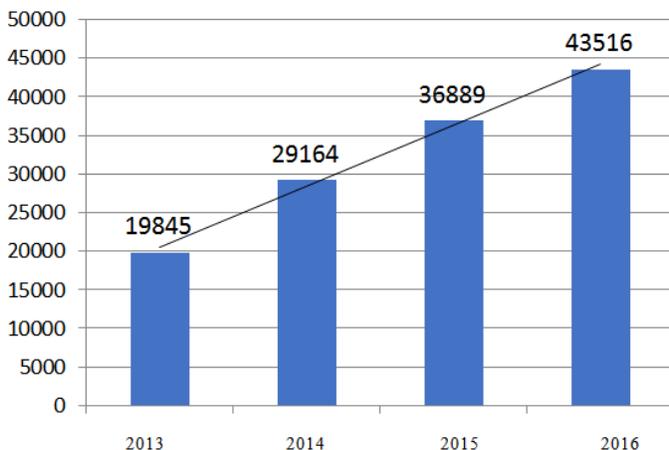


Рисунок 2 – Число эмигрантов из России, имеющих высшее образование

нению с их числом в 1990 году. Так, за период с 2002 года по 2010 год из России выехало на постоянное место жительства 476 тыс. чел., в т.ч. 102 тыс., имеющих высшее образование, среди которых с учеными степенями – 665 чел. При этом лидируют ученые из сферы космических технологий, физики, биохимии, микробиологии, генетики, математики, программирования и компьютерных технологий. Крупнейшими странами-экспортерами являются США, Германия, Великобритания, Франция, Швейцария, Израиль. Н при этом в базе Scopus: 50% публикаций российских ученых из США и лишь 10% – из Российской Федерации [2].

Таким образом, размышляя о тенденциях интернационализации образования, можно отметить следующее:

- изменение мотивов интернационализации – от культурных и образовательных к экономическим – приводит к получению вузами краткосрочных и долгосрочных экономических выгод;
- развитие и укрепление конкурентного международного рынка образовательных услуг порождает потребность сетевой формы реализации основных профессиональных образовательных программ с зарубежными партнерами, в том числе, с помощью дистанционных технологий обучения;
- глобальные подходы к пониманию и диагностике качества образования, формулированию единых критериев его оценивания инициировали проведение процедуры международной аккредитации основных профессиональных образовательных программ как фактора повышения престижности вуза;
- повышение автономности вузов, сокращение государственного финансирования стимулирует процессы экспорта российского образования;
- создание информационного общества и принятие парадигмы непрерывного образования приводит к расширению спектра предложений образовательных программ, к их большей гибкости в сроках, задачах и траектории получения образования.

Список использованной литературы:

1. Будущее образование: глобальная повестка [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://edu2035.org/pdf/GEF.Agenda_ru_full.pdf.
2. **Клячко Т. Л., Краснова Г. А.** Экспорт высшего образования: состояние и перспективы в мире и России // Экономика науки. – Т. 1. – 2015. – №2. – С. 102–108.
3. **Лукичев Г. А., Филиппов В. М.** Системы финансирования высшего образования в зарубежных странах: учеб. пособие. М.: Изд-во РУДН, 2008. – 194с.
4. **Романкова Л. И., Селянская Г. Н.** Мониторинг кадрового потенциала вуза. М., 2004. 56 с. (Новые информационные технологии в образовании: Аналитические обзоры по основным направлениям развития высшего образования / НИИВО; Вып. 3).
5. Россия 2025: от кадров к талантам [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://d-russia.ru/wp-content/uploads/2017/11/Skills_Outline_web_tcm26-175469.pdf

С. В. Илькевич

к.э.н., доцент Департамента менеджмента
 Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
 Москва, Российская Федерация
 E-mail: ilkevich83@mail.ru

Бизнес-модель микромобильности как фактор безопасности в международном туризме

Аннотация

В статье представлен анализ потенциала микромобильности для обеспечения безопасности туристов. Особенно эффективным может оказаться шеринг электросамокатов, который становится популярной альтернативой традиционным видам транспорта в туристских регионах. Для туристов микромобильность может стать не только удобной транспортной модальностью с широкими возможностями платформенной интеграции, но и предпочтительным вариантом безопасного перемещения.

Ключевые слова: Международный туризм, безопасность туристов, городская мобильность, микромобильность, электросамокат

Sergey V. Ilkevich

PhD in Economics, Associate Professor
 Department of Management
 Financial University under the Government of the Russian Federation
 Moscow, Russian Federation
 E-mail: ilkevich83@mail.ru

Micromobility business model as a safety factor in international tourism

Annotation

The article presents an analysis of the potential of micromobility to ensure the safety of international tourists. Sharing of electric scooters, which is becoming a popular alternative to traditional modes of transport in tourist regions, may turn out to be especially effective. For tourists, micromobility can become not only a convenient transport modality with wide possibilities of platform integration, but also the preferred option for safe movement.

Keywords: International tourism, tourist safety, urban mobility, micromobility, electric scooter

Введение

В последние годы цифровая трансформация бизнес-моделей в городской мобильности и городском пространстве [9] стала одним из самых заметных и интересных явлений с точки зрения знаковых резких переформатирований в отраслях экономики. И повлияло на это не только то, что значительный пласт современных стремительных преобразований отраслей экономики подпадает под рубрики так называемой «уберизации», формирования «убер-систем». И сам по себе данный термин, очевидно, исторически появился в секторе городской мобильности. Но повлияло также и то, что в весьма обширном

секторе городской мобильности трансформации не ограничились заменой традиционных служб такси агрегаторами такси (на международной арене Uber, Gett, Lyft, а также Яндекс-такси, Ситимобиль, Везет и Таксовичкофф в России). Уже практически во всех крупных и средних городах мира в последние десять лет также развивается сетевой прокат велосипедов [3], а в последние 3-5 лет почти повсеместно запущены стартапы в отрасли каршеринга.

Однако начиная с конца 2017 года в дополнение ко всем перечисленным трансформациям появилась новая волна, которая по мнению некоторых аналитиков может стать настоящим цунами с точки зрения глубинной перестройки понимания городской мобильности. Такой трансформацией стало сетевое, совместное использование (шеринг) электросамокатов. Шеринг электросамокатов уже охарактеризован и признан как «революция микромобильности» (Micro-Mobility Revolution) в контексте городской среды [6], в том числе рядом авторитетных исследовательских центров в отрасли транспорта, соответствующими министерствами и отраслевыми департаментами в Европе и Северной Америке.

Первые стартапы в новой отрасли шеринга электросамокатов были запущены на Западном побережье США в декабре 2017 г., но не прошло и двух лет, как бизнес-модель стремительно промасштабировалась во всей Северной Америке и Европе. А совсем недавно была предпринята попытка запуска первого проекта децентрализованного проката электросамокатов в Москве – Whoosh [4].

Основная часть

Выводы о необходимости минимизации частного автомобилевладения в городской среде по большей части же сделаны и, к примеру, в европейских странах в течение последнего десятилетия уже воплощены в политические приоритеты, отраслевые и городские политики, а также в конкретные целевые показатели. В российских городах проблемы автомобилизации пока что накапливаются и в силу более архаичного (по таким атрибутам статус, богатство, достаток, мужественность, прочие ассоциации) восприятия автомобилей населением, а также недостаточного приоритезирования со стороны региональных, муниципальных и городских властей микромобильности.

Сравнительно легко просчитать, сколько места можно было бы высвободить за счет даже не радикальной отмены частного автовладения, а просто оптимизации использования автомобилей и обслуживающей их инфраструктуры, не говоря уже о перспективах беспилотной фазы [7]. Уже повседневной реальностью стало то, что технологии каршеринга позволяют использовать одно устройство до 7-10 пассажирам в сутки даже со всеми естественными поправками на неравномерность внутрисуточного использования, особенно в часы пик (это главный ограничитель потенциала каршеринга). Но даже шеринговый автомобиль во многих ситуациях не столь прогрессивное, простое и удобное решение, в том числе по критерию экономии пространства в высокоурбанизированных местностях, как шеринговый электросамокат.

Электросамокаты представляют очень перспективную технологией мобильности с точки зрения обслуживания туристов. Вместо 40 евро за сутки проката автомобиля комбинация 3-4 евро на аренду электросамоката плюс 6-8 евро за проездной на все виды общественного транспорта расходов может стать в большинстве случаев предпочтительным выбором даже для представителей тех сегментов международных туристов, которые в настоящее время пока что ориентируются на аренду автомобиля. Благодаря масштабированию

бизнес-модели шеринга электросамокатов ее сравнительные конкурентные преимущества становятся все более выраженными [1].

В перспективе можно даже предполагать возможность появления в дестинациях массового туризма отдельных операторов с более адаптивными интерфейсами, платформами и модулями пакетирования.

Микромобильность привносит и свой перечень специфических проблем, включая тот аспект, что пользователям не всегда хватает культуры оставлять устройства в корректном по отношению к окружающим положении, особенно в модели полностью децентрализованного использования без фиксированных станций расположения устройств, как она развивается в бизнес-моделях крупных международных операторов шеринга электросамокатов. Тем не менее, эти проблемы решаются по мере проведения просветительской работы по отношению к пользователям. Необходимость разработки правового регулирования нового формата городской мобильности интерпретируется по-разному и постоянно уточняется во многих странах, в данной области нет единых стандартов и подходов, поскольку слишком многое в городской среде и модальностях транспорта национально и даже регионально специфично. В России подходы к регулированию микромобильности обсуждаются в последние полгода, когда стало понятно, что это долгосрочный тренд изменения в структуре средств городской мобильности [2]. Как для местного населения, так и для потоков туристов и экскурсантов. К тому же микромобильность шеринга электросамокатов можно и нужно прогрессивно позиционировать в том числе под лозунгами о необходимости уменьшения воздействия туристов на интересы местных сообществ, поскольку более гармоничный и менее «инвазивный» потребительский выбор туристов в области пользования городским транспортом – один из основных параметров устойчивого развития туризма [8].

Однако в качестве основного аспекта настоящей публикации рассмотрим возможности более безопасного перемещения международных туристов в неблагополучных и опасных районах крупных международных туристских дестинаций. В Северной Америке и Европе уже появились предписания: ограничения скорости 15 милями (23 км.), ношение шлема, катание без наушников, приоритет пешеходов, т.п., однако проблема в том, что возможности так называемого «инфорсmenta» пока ограничены, и сами операторы проката избегают «избыточного навязывания» ограничительных мер [5].

Но что особенно интересно и пока что недооценивается – это то, что электросамокаты оказываются принципиальным новшеством и в отношении минимизация контакта с лицами, склонными к правонарушениям и уличной преступности. Многим путешественникам знакомо то чувство, когда психологически весьма тревожно идти в позднее вечернее и тем более ночное время по городу, тем более в предположениях и опасениях, что приходится перемещаться в социально и тем более криминально неблагополучной части городского пространства. Разумеется, сама по себе езда со скоростью 15-20 километров в час на шеринговом электросамокате, конечно, не дает какой-либо полной неуязвимости туристам в отношении опасностей противоправных действий. Однако три важных обстоятельства существенно уменьшают вероятность попадания в неблагополучные ситуации при пользовании микромобильностью.

Во-первых, сложно представить именно красочную многокилометровую погоню правонарушителей за туристом на электросамокате, такие действия будут более явно характеризовать злой умысел и придадут еще большую

злонамеренность, агрессивность и «разбойность» действиям преступников. Соответственно, в любой правовой системе (из общечеловеческих и гуманистических представлений) это будет сильным аргументом о большей социальной опасности правонарушителей и означать перспективы изоляции от общества на заметно более продолжительные периоды.

Во-вторых, за период бегства на электросамокате у преследуемых неблагополучными «элементами» просто статистически будет больше шансов встретить защиту или помощь, поскольку средняя дистанция увеличится по сравнению с альтернативным пешим или беговым отступлением. К тому же в условиях четвертой промышленной революции, включая интернет вещей, уже сейчас легко реализовать тревожную функцию, когда электросамокату достаточно будет дать голосовую или сенсорную команду «POLICE», и он с помощью навигации в режиме реального времени позволит сориентировать пользователя и подскажет, как проехать к ближайшему полицейскому патрулю, и в полицию также поступит сообщение о ситуации. И в полиции будут уже тоже знать, по какому маршруту к ним едут. Такого рода цифровые решения как в отношении безопасности местных жителей, так и туристов могут стать очень весомыми с точки зрения предупреждения маргинализации отдельных районов городов.

В-третьих, что еще важнее и в принципе первостепенно, на электросамокате проще просто стороной объехать какие-то особенно нежелательные или подозрительные места. Буквальным образом реализовав известную фразу «обходить за километр» – электросамокат является самым технологичным и оптимальным устройством для данной функции.

Но это еще не все, что касается функций электросамокатов относительно обеспечения безопасности туристов. С точки зрения алгоритмов Big Data местной полиции будет легко определять сравнительную безопасность районов. Методик на основе анализа массивов данных у полиции уже немало, многие из них обладают неплохой предсказательной силой (predictive capability), но данные системы электросамокатов отличались бы особой оперативностью, мобильностью, достаточностью выборки.

Вывод

Исследователи процессов цифровизации секторов экономики давно уже определили платформенность и широту междотраслевых стыков как особенно значимую черту цифровых решений. Технологии и бизнес-модели мобильности, основанные на цифровых решениях и экономике совместного пользования (шеринга) в городской мобильности, оказываются характерным примером такого рода явлений. Поскольку обнаруживается стык проблематики увеличения международных туристских потоков, обеспечения их безопасности, развития шеринга электросамокатов, устойчивого развития индустрии туризма и гостеприимства.

Список использованной литературы

1. **Илькевич С.В.** Источники формирования конкурентных преимуществ сервисов проката электросамокатов // Стратегические решения и риск менеджмент. 2019. Т. 10. № 3. С. 238-251.
2. На электросамокатах запрещают ездить пьяными и по Манхэттену: как в разных странах регулируют езду на новом виде транспорта // Коммерсант 20 июля 2019 г. Рождественская Я. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4034295> (дата обращения: 18.09.2019).
3. **Сагинава О.В.** Международный опыт развития мобильности в мегаполисе // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. 2019. № 1. С. 70-81.
4. Самокат напрокат: зачем управленцы S7 вложили \$1 млн. в кикшеринг в Москве // РБК PRO 04 сентября 2019 г. URL: <https://pro.rbc.ru/demo/5d443bb09a79470d9ff72178> (дата обращения: 24.09.2019).
5. **Choron R., Sakran J.** (2019) The Integration of Electric Scooters: Useful Technology or Public Health Problem? // American Journal of Public Health. Vol. 109. Issue 4. Pp. 555-556.
6. **Clewlow R.** (2019) The Micro-Mobility Revolution: The Introduction and Adoption of Electric Scooters in the United States // Transportation Research Board 98th Annual Meeting (Conference). Washington DC, US, 13-17 January 2019. 13 p.
7. **Firnkorn J., Muller M.** (2015) Free-floating electric carsharing-fleets in smart cities: The dawning of a post-private car era in urban environments // Environmental Science & Policy. Vol. 45. Pp. 30-40.
8. **Fjelstul J., Fyall A.** (2015) Sustainable Drive Tourism: A Catalyst for Change // International Journal of Tourism Research. Vol. 17. Issue 5. Pp. 460-470.
9. **Waal M., Dignum M.** (2017) The citizen in the smart city. How the smart city could transform citizenship // it – Information Technology. Vol. 59. Issue 6. Pp. 263-273.

Н. В. Кириллова

Аспирантка Финансового университета
при Правительстве РФ, г. Москва, Россия
E-mail: kirillovanv@inbox.ru

Риск-менеджмент в факторинговых компаниях

Аннотация

В данной статье проанализирован российский рынок факторинговых услуг, как альтернативный традиционному рынку банковских продуктов и набирающий все больший спрос на фоне давления негативных факторов на участников рынка. Автор раскрывает основные финансовые риски, характерные факторинговым компаниям как во взаимодействии с дебиторами, так в отношении поставщиков, и в том числе описывает ключевые риски присущие отдельным факторинговым продуктам. В условиях слабой законодательной базы в отношении риск-менеджмента в факторинговых компаниях, на основании изучения зарубежной практики и российского опыта автор выделяет основные методы управления и минимизации кредитных рисков, необходимые для повышения устойчивости факторинговых организаций.

Ключевые слова: Факторинг, факторинговые продукты, финансовые риски, риск-менеджмент, финансовая устойчивость

Annotation

This article analyzes the Russian market of factoring services as an alternative to the traditional market of banking products and gaining more demand against the background of pressure on market participants of negative factors. The author reveals the main financial risks characteristic of factoring companies both in their interaction with debtors and with suppliers, and also describes the key risks inherent in individual factoring products. In the conditions of a weak legal framework for risk management in factoring companies, based on the study of foreign practice and Russian experience, the author highlights the main methods of managing and minimizing risks necessary to increase the stability of factoring organizations.

Keywords: Factoring, factoring products, financial risks, risk management, financial stability

Эффективность экономической системы страны во многом определяется финансовым состоянием всех экономических агентов. В настоящее время вопрос сохранения и повышения финансовой устойчивости организаций представляется особенно актуальным. Развитие российского рынка происходит в условиях негативных факторов: волатильность рубля, противоречия во внешнеполитической среде, породившие экономические санкции, высокая зависимость российской экономики от цен на сырьевые ресурсы, кризис ликвидности и многое другое. Все это вызывает необходимость анализа подверженности компаний финансовым рискам и, соответственно, поиска путей их минимизации в целях улучшения эффективности их функционирования и повышения финансовой устойчивости.

Финансовая устойчивость представляет собой наиболее емкий экономический показатель, способный отразить степень безопасности вложения средств в данный бизнес, а управление финансовой устойчивостью

является первостепенной задачей менеджмента на всех этапах развития компании с целью защиты от негативных факторов воздействия, а также обеспечения независимости от внешних контрагентов, и в частности контроля уровня покрытия активов источниками их финансирования. Не менее важным остается вопрос поиска новых источников фондирования.

В качестве основного внешнего источника финансирования бизнеса большинство экономических субъектов используют банковский кредит. Однако, требования банков к заемщикам, а также условия выдачи ссуды нередко оказываются препятствием к получению данной услуги. В связи с чем популярность на рынке стал набирать такой продукт, как факторинг.

Российский рынок факторинга достаточно молод и пока что не отвечает всем потребностям отечественной экономики, однако за все время своего развития показывает рост по объемам портфеля, усиливая свою законодательную базу и географию. Так, по оценкам экспертов АФК, в четвертом квартале 2018 года совокупный портфель рынка вырос на 147 млрд рублей, что обеспечило рекордные показатели по итогам года. В течение 2018 года совокупный измеряемый портфель год – к – году увеличивался еще более высокими темпами: +59% по результатам I квартала, +37% по результатам II квартала, +41% по результатам III квартала, +32% на конец года. На 31.12.2018 совокупный измеряемый портфель достиг 610 млрд рублей (+40% по сравнению с аналогичным периодом прошлых лет), что превзошло ожидания аналитиков (прогнозные «оценки» экспертов ожидали рост до 565 млрд рублей).

На фоне возникновения проблем в банковском кредитовании (в частности, падения маржи в корпоративном кредитовании) при сохранении ставок по факторинговым операциям на более высоком уровне, кредитные организации, предоставляющие услуги факторинга, стали переводить своих клиентов с кредитного на факторинговое обслуживание. Подобные действия участники рынка предпринимали ввиду ограниченности качественной клиентской базы и желания сохранить эффективность своей деятельности, а также в целях повышения привлекательности факторинга за счет индивидуального подхода и скорости принятия решений.

Несмотря на рост факторинговых услуг, и в целом развитие отечественного рынка в данной области, в настоящее время еще не сложилось единого представления системы основных факторинговых рисков, с которыми сталкиваются стороны факторингового договора. На текущий момент отсутствуют и методики управления рисками при реализации факторинговых операций. Как правило, оценка рисков в факторинговой деятельности производится на основании определения возможных потерь и скорее интуитивно.

В связи с тем, что в российском законодательстве отсутствуют инструкции по проведению оценки рисков, присущих факторинговым сделкам, вопрос разработки классификации основных рисков, а также методов их минимизации представляется актуальной задачей.

Используя методы анализа и синтеза с применением табличных методов обработки и представления данных на основании зарубежной практики и российского опыта было проведено исследование основных рисков и методов их управления в российских факторинговых компаниях. Ввиду того, что услуги факторинговых компаний отличны от традиционных банковских продуктов, был проведен анализ рисков присущих непосредственно факторинговой компании в целом, как организации, а также изучены риски, свойственные отдельным факторинговым продуктам, исходя из их суевой составляющей.

Все риски присущие факторинговым сделкам можно разделить на две категории: внешние (рыночные) и внутренние (финансовые).

К первой подсистеме относятся внешние риски (рыночные), которые не зависят от действий сторон факторинговых договоров, а являются следствием изменений в рыночной среде. Внешние риски затрагивают всех участников рынка независимо от роли и выполняемых функций, а вероятность наступления негативного события касается как факторинговых операций, так и иных действий сторон сделки.

Внутренние (финансовые) риски составляют вторую подсистему основных рисков факторинговых операций. Стоит отметить, что данная группа рисков подконтрольна участникам факторинговых сделок и напрямую зависит от их действий, и, следовательно, оказывает прямое влияние на их исход. Так как одной из особенностей факторинговых операций является возможность передачи риска компанией-клиентом (поставщиком) непосредственно на фактор (факторинговую компанию), внутренние риски фактора имеют в себе первостепенную значимость. (табл. 1)

Таблица 1. Внутренние риски факторинговой компании при осуществлении факторинговых операций и способы их минимизации

Источник возникновения	Виды рисков	Способы минимизации рисков
1) Риски, связанные с обслуживанием поставщика	Риск отказа в выполнении условий договора поставок (возвраты)	Оценка финансового состояния и установление строгого лимита на сделку.
2) Риски, связанные с обслуживанием дебиторов	Кредитный риск: – риск неполного платежа; – риск просрочки платежей	Оценка финансового состояния и установление кредитного лимита на, регулирование объема финансирования поставки от суммы поставки. Страхование кредитного риска в страховой компании. Мониторинг задолженности. Диверсификация кредитного риска и/или установления регресса на поставщика.
3) Риски мошенничества		Проверка контрагентов службой безопасности. Верификация поставок. Юридическая экспертиза договоров поставки.
4) Операционные риски		Построение сетевой модели факторинговых операций. Разработка документации, регулирующей выполнение факторинговых операций и строгое их выполнение. Контроль за финансированием поставок.

Источник: составлено автором

Данная группа рисков связана с непредвиденными изменениями в доходности, стоимости, объемах факторинговых операций. С точки зрения возможных убытков, наиболее значимым риском факторинга, как правило, представляется риск неплатежа, выплаченного финансирования факторинговой компании в адрес поставщика (клиента). Кредитный риск контролируется и управляется на всем протяжении реализации факторинговой сделки: от рассмотрения заявки от поставщика на принятие на факторинговое обслуживание, при осуществлении выплаты финансирования и до полного погашения задолженности по поставкам.

В рамках изучения схем реализации факторинговых сделок отдельное внимание было уделено финансовым рискам, присущим каждому типу факторинговых услуг, в том числе неспецифичным для традиционных финансовых продуктов (табл.2).

Таблица 2. Классификация рисков, присущих различным факторинговым продуктам

Тип факторинговой операции	Характерные риски
Факторинг с регрессом/без регресса	Риск невыполнения поставщиком условий договора факторинга по регрессным платежам Риск неполного погашения задолженности Риск потери ликвидности Риск мошенничества Иные риски
Закупочный факторинг с регрессом/без регресса	Риск невыполнения поставщиком условий договора поставки Кредитный риск Риск неполного погашения задолженности Риск потери ликвидности Риск мошенничества Иные риски
Импортный факторинг	Кредитный риск Риск неполного погашения задолженности Риск потери ликвидности Риск мошенничества Иные риски
Экспортный факторинг	Риск невыполнения поставщиком условий договора поставки Риск невыполнения поставщиком условий договора факторинга по регрессным платежам Риск потери ликвидности Иные риски
Факторинг с обеспечением (с использованием услуг страховой компании)	Риск невыполнения поставщиком условий договора поставки Кредитный риск в размере страховой франшизы Риск просрочки платежа Иные риски

Источник: составлено автором

Представленные группы рисков в большей степени подконтрольны факторинговой компании, поэтому необходимо четкое представление о методах их регулирования.

Ввиду того, что первостепенными рисками для факторинговой компании являются кредитные, разберем ключевые методы минимизации рисков на их примере. Так, в качестве основных методов управления кредитными рисками можно выделить следующие:

- предотвращение (лимитирование) риска (разработка систем ограничений с установленными предельно допустимым уровнями риска на конкретного клиента);
- диверсификация риска (в зависимости от отраслевых особенностей поставщика или иных критериев);
- хеджирование риска (перевод риска с помощью договоров страхования);
- поглощение риска;
- компенсация риска.¹

Под предотвращением риска понимается применение ряда мер, направленных на снижение вероятности возникновения кредитных рисков с помощью улучшения качества управления факторинговыми операциями через последовательный процесс одобрения сделки с помощью принятых в факторинговой компании норм оценки принимаемого риска.

Лимитирование кредитных рисков является одним из наиболее эффективных методов минимизации и предотвращения рисков. Лимитирование осуществляется через установление максимальных ограничений на поставщиков и дебиторов, а также последующий контроль за процессом исполнения обязательств по договору.²

При одобрении факторинговой сделки факторинговые компании, как правило, оценивают следующую информацию:

1. анализ финансового состояния клиента – поставщика;
2. анализ финансового состояния дебиторов (оценка качества портфеля передаваемой дебиторской задолженности и анализ платежной дисциплины дебиторов по действующим контрактам с поставщиками);
3. анализ договорных документов по поставкам: договор поставки, счет-фактура и т.д.;
4. анализ иной информации, способной оказать влияние на исход факторинговой сделки.³

Как было отмечено, отдельное внимание уделяется качеству портфеля передаваемой дебиторской задолженности. При оценке качества в первую очередь анализируются такие параметры, как текущий уровень просроченной задолженности в общем объеме дебиторской задолженности, характер дебиторской задолженности (наличие «технической задолженности»), причины возникновения просрочек, а также частота их образования, наличие достаточных резервов под проблемную задолженность, причины неплатежей со стороны дебиторов, возможности их взыскания.

Другим методом минимизации кредитных рисков является их диверсификация через распределение. Использование такого инструмента минимизации кредитных рисков и их управления зависит от стратегии привлечения

1 Кожина Л. М., «Снижение риска выполнения факторинговых операций»: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10/Кожина Людмила Михайловна. – Москва, 2008 г. – с.27

2 Емельянов В. Ю. «О текущей ситуации на российском рынке факторинга, проблемах и перспективах»// ФАКТОРинг ПРО

3 Summers В., Wilson N. Trade credit management and the decision to use factoring: an empirical study. Journal of Business Finance&Accounting. 2010. № 27. P.37–68.

клиентов факторинговой компании, а также применяемых инструментов кредитной политики.

Данный метод снижения финансовых рисков способствует уменьшению издержек фактора за счет сбалансированного маневрирования финансами компании. Основными критериями служат отраслевые особенности компаний-клиентов.

Помимо этого, возможно использование и других методов управления кредитным риском при осуществлении факторинговых операций – перевод, поглощение или компенсация кредитного риска.

Под переводом кредитного риска при осуществлении факторинговых операций понимается хеджирование кредитных рисков через страхование поставок. В данном случае подразумевается страхование рисков, связанных с невозвратом денежных средств дебитором за поставленный товар (оказанную услугу) поставщиком и риска невозврата денежных средств в оговоренный срок.

Под поглощением кредитного риска понимается ряд мер, которые направлены на покрытие возможных убытков. К таким мерам относятся: создание резервных фондов на возможные потери и получение дополнительной премии за риск, которая может быть заложена в комиссионные отчисления за факторинговые услуги.

Кроме того, стоит отметить, что снижением кредитного риска может быть также получено путем оформления поручительства собственников бизнеса или аффилированных к бизнесу структур.

Осуществление факторинговых операций может быть представлено как процесс реализации определенной последовательности этапов, пропуск или некачественное исполнение каждого из которых приводит к росту рисков для факторинговых компаний. Слаженная система риск-менеджмента во многом определяет степень риска и объем возможных убытков.

Ввиду того, что фактор, как правило, финансирует поставки не на 100%, а только в размере 70–90%, часть кредитного риска принимает на себя поставщик. Кроме того, риск невозврата контролируется поставщиками в случае использования факторинговых продуктов с регрессом. Именно поэтому грамотная организация риск-менеджмента у компании – поставщика не менее важна для минимизации риска ликвидности.

Несомненно, полностью нивелировать возникновение рисков в факторинговых компаниях не представляется возможным. Однако их можно контролировать с начального этапа сделки, что дает возможность минимизировать или даже вовсе избежать значительных рисков в процессе факторинговой операции, а также предотвратить негативные последствия в будущем. Помимо этого, важным движением в улучшении риск-менеджмента может стать усиление законодательной базы с закреплением норм принятия и оценки рисков в факторинговых компаниях.

Список использованной литературы:

1. Конвенция УНИДРУА по международным факторным операциям (заключена в Оттаве 28.05.1988 г.) (28 мая 1998 год) // Нормативно-правовая база КонсультантПлюс <http://www.consultant.ru/>
2. **Колобанов, Д. Е.** Факторинг как инструмент и продукт развития банковской деятельности: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10/Колобанов Дмитрий Евгеньевич. – Ярославль, 2010. – с. 183.
3. **Микрюкова К. В.** Факторинг как метод стабилизации предприятия // Альманах современной науки и образования Тамбов: Грамота. – 2016. – № 8. – с. 89–91.
4. **Bakker M. H. R., Klapper L. and Udell G. F.** Financing small and medium-size enterprises with factoring: Global growth and its potential in Eastern Europe. Report, The World Bank, May, 2004. №17. P. 30–48.
5. Tim Mazzarol. Research review: A review of the latest research in the field of small business and entrepreneurship. Financial management in SMEs. Small enterprise research. 2014. № 21. P.2–13.

А. В. Козлов

к.п.н., доцент Департамента менеджмента ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
г. Москва, Российская Федерация
E-mail: AVKozlov@fa.ru

К вопросу о совершенствовании теории управления физкультурно-спортивной отраслью

Аннотация

В статье рассматриваются вопросы совершенствования отечественной теории управления в физкультурно-спортивной отрасли, представлена модель ее существования, кратко раскрыты содержание ее компонентов. Определены характеристики физкультурно-спортивной отрасли современного периода нашей страны.

Ключевые слова: управление в спорте, теория спорта, модель развития спорта, продукт спортивной отрасли, объекты управления отрасли.

Alexander V. Kozlov

Ph. D., associate Professor, Department of management, Financial University under the Government of the Russian Federation,
Moscow, Russian Federation
E-mail: AVKozlov@fa.ru

On the formation of the concept of management of the physical culture and sports industry

Annotation. The article deals with the issues of improving the national management theory in the physical culture and sports industry, presents a model of its existence, and briefly reveals the content of its components. The characteristics of the physical culture and sports industry of the modern period of our country are determined.

Key words: management in sport, theory of sport, model of sport development, the sports product industry, facilities management industry.

Введение

Совершенствование отечественной теории управления физкультурно-спортивной отраслью является актуальной в современных тенденциях трансформации нашего государства. Значение теоретических и практических наработок по формированию эффективной отечественной теории управления спортивной отраслью растет, учитывая важность физической культуры и спорта в развитии национальной экономики. Для реализации стратегических задач, определенные государственным заказом, особое значение приобретает проблема систематизации объектов изучения отрасли, ее уровней, структур, компонентов и элементов. Становится значимо представить системное видение современного состояния отечественной физкультурно-спортивной отрасли, наметить тенденции развития как в целом, так и отдельных ее компонентов, определить связь с международным развитием спорта.

На разных этапах развития нашего государства исследованием теории управления спортивной отраслью занимались В. В. Алешин, С. С. Гуськов, М. И. Золотов, И. И. Переверзин, В. В. Кузин и другие [1]. Тем не менее, попытки моделирования физкультурно-спортивной отрасли для становления ее стратегии развития как социо-экономического явления в научных изысканиях не так широко освещены.

Цель – разработать модель физкультурно-спортивной отрасли на основе системного подхода.

Содержание. В общем виде, физкультурно-спортивную отрасль можно представить посредством производства и реализации особого нематериального продукта – социальных услуг образовательного, спортивного, реабилитационного и рекреационного характера. Также к продуктовому портфелю отрасли относят спортивные товары, события, информация, дополнительные и сопутствующие услуги (кейтеринг, спортивное агентирование, трансфер, маркетинговые услуги и т.д.) [2]. В последнее время в физкультурно-спортивной отрасли востребованы технологии, связанные с цифровизацией российской экономики.

Управление развитием отрасли физической культуры и спорта предполагает реализацию следующих мероприятий: совершенствование нормативной правовой базы; реализацию государственной политики в сфере физической культуры и спорта; развитие международного спортивного сотрудничества; разработку и совершенствование единой информационно-аналитической системы управления физической культурой и спортом.

Реализация этих направлений требует системного видения физкультурно-спортивной отрасли. Во многом причины неудачи управления физкультурно-спортивной отраслью кроются в слабом понимании управленцев существующей ее структуры, где отсутствуют, либо недостаточно развиты (т.е. присутствуют формально, не выполняя своих задач), значимые для экономики компоненты. Так, например, профессиональная подготовка управленческих кадров для профессионального спорта не дает менеджерам профессиональных спортивных клубов осознанного понимания миссии клуба, стратегии его развития, коммерциализации деятельности. Систематизация же современного состояния отечественной физкультурно-спортивной отрасли определяет всю смысловую деятельность управления.

В самом общем виде модель физкультурно-спортивной отрасли с взаимосвязанными компонентами, системообразующим фактором которой является индустрия (продукт) спорта представлена на рис. 1.



Рис. 1. Модель физкультурно-спортивной отрасли

Современную физкультурно-спортивную отрасль можно представить 3 открытыми взаимосвязанными условно-самостоятельными компонентами: спортивная организация, спортивный бизнес (предпринимательство), спортивная инфраструктура.

Под спортивной организацией мы понимаем любую институциональную единицу социального образования физкультурно-спортивной отрасли: ведомства, общественные федерации, спортивные школы, спортивные учебные заведения, профессиональные спортивные клубы, организации фитнес индустрии и т.д. В зависимости от целевой направленности создания организации, и осуществляется производство того или иного спортивного продукта. Так, основным продуктом, например, ведомств по физической культуре и спорту разного уровня будет являться управленческие решения по развитию отрасли, продуктом общественных федераций будет являться общественно-полезная деятельность по развитию отдельного спорта, для спортивных школ и учебных заведений – физкультурно-спортивные и образовательные услуги и т.д.

Под спортивным бизнесом мы понимаем деятельность, направленную на систематическое получение прибыли в физкультурно-спортивной отрасли. Бизнес основывается на торговом процессе реализации, как правило, основных продуктов отрасли с широким использованием экономического взаимодействия участников спортивного бизнеса (B2b, B2c, B2g, C2c). В последнее время особо востребованным становится взаимодействие государства и участников спортивного бизнеса с помощью механизма государственно-частного партнерства.

Под спортивной инфраструктурой мы понимаем объекты природы (лесопарки, естественные водоемы, горные массивы и т.д.) и любое материально-техническое функционально – планировочное образование (стадионы, бассейны, физкультурно-спортивные комплексы и т.д.), обеспечивающие потребности человека в получении продукта физкультурно-спортивной отрасли.

Структуризация физкультурно-спортивной отрасли на такие 3 компоненты обусловлена не только индустрией (продуктом) спорта, а и такими тенденциями развития отрасли, характерные для современного периода нашей страны, как:

1. Интенсивное развитие спортивного бизнеса, посредством поддержки государством малого и среднего предпринимательства.
2. Первичные попытки технологизации физкультурно-спортивной отрасли: цифровизация управления, внедрение современных технологий оптимизация бизнес-процессов в отрасли и т.д.
3. Перестроение принципа управления профессиональным коммерческим спортом по американской модели развития спорта.
4. Высокий интерес к возрождению корпоративной физической культуры посредством развития физкультурно-спортивного движения – форму социального движения, целью которого является удовлетворение потребностей трудоспособного населения в приобретении спортивного продукта.

Заключение

В современных условиях спорт становится важным политическим, социальным и экономическим явлением, требующее детальное изучение при помощи системного подхода для определения стратегии развития физкультурно-спортивной отрасли. Полагаем, что физкультурно-спортивную отрасль можно представить 3-мя (организация, бизнес, инфраструктура) взаимосвязанными подсистемами, которые являются открытыми полноценными условно самостоятельными компонентами, взаимодействующие с внешней средой, системообразующим фактором которой является индустрия (продукт) спорта.

Список использованной литературы:

1. **Изаак С. И.** Стратегия развития спортивной отрасли: монография / С. И. Изаак. – М.: Спорт, 2018. – 168 с.
2. **Малыгин А.** Спортивный маркетинг / А. Малыгин. – М.: ПЛАНЕТА, 2018. – 336 с.
3. **Починкин А. В.** Становление развитие профессионального коммерческого спорта в России: автореф. дисс. д-ра пед. н. – М., 2007, 52 с.

Л. А. Корчагова

К.э.н., доцент,
доцент кафедры маркетинга и рекламы
Российского государственного
гуманитарного университета (РГГУ),
г. Москва, Россия,
E-mail: lakor@rggu.ru

Роль интернет-коммуникаций в деятельности спортивных организаций

Аннотация

В настоящее время коммуникационная политика играет огромную роль в деятельности спортивных организаций. Подчеркивается, что все большую роль и значение приобретают интернет-коммуникации. Результаты проведенного исследования эффективности коммуникационной деятельности в интернет-среде гимнастического клуба «Динамо-Москва» имени двукратного олимпийского чемпиона М.Я. Воронина показали, что для укрепления позиций спортивного клуба, необходимо более активно использовать возможности виртуального пространства с целью информирования и популяризации спортивной гимнастики среди широких масс.

Ключевые слова: маркетинговые коммуникации, интернет-коммуникации, социальные сети, коммуникационная деятельность, спортивные организации.

Larisa A. Korchagova

Phd in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of Marketing and Advertising
Russian State
University for the Humanities (RSUH),
Moscow, Russia
E-mail: lakor@rggu.ru

The role of Internet communications in the activities of sports organizations

Annotation

Currently, communication policy is playing a huge role in the activities of sports organizations. It is emphasized that Internet communications are becoming increasingly role and importance. The study of the effectiveness of communication activities in the Internet environment of the gym club Dynamo-Moscow gym club named after the two-time Olympic champion, M.Ya. Voronin, found that it is necessary to more actively use the possibilities of virtual space with a view to inform and popularize gymnastics among the broad masses for strengthening position of the sports club.

Keywords: marketing communications, Internet communications, social networks, communication activities, sports organizations.

Введение

Маркетинговые коммуникации – одна из важнейших составляющих стратегии маркетинга организации, трансляция сведений о продукте или услуге организацией целевой аудитории с помощью выбранных средств, образование связей с внешней средой. Основная задача маркетинговых коммуникаций в спортивной сфере – превратить спортивное мероприятие в событие, на которое придут зрители, сделать его центром притяжения аудитории. Объектами продвижения здесь являются спортивные продукты разных типов – события, услуги, товары, информация, а также все остальные объекты маркетинга – персоны, имидж, трансфертные и телевизионные права, целевые программы, спортивные сооружения, спортивные организации. В основе маркетинговых коммуникаций спортивных организаций лежат социальные ценности спорта – здоровый образ жизни, уважение соперника, целеустремленность, честная и упорная борьба за победу, дисциплинированность.

Достижению максимального синергетического эффекта в коммуникационной деятельности способствует использование интегрированных маркетинговых коммуникаций (ИМК). По определению Американской Ассоциации Рекламных Агентств (American Association of Advertising Agencies) [1], интегрированные маркетинговые коммуникации – это концепция планирования маркетинговых коммуникаций, исходящая из необходимости оценки стратегической роли их отдельных направлений (рекламы, стимулирования сбыта, PR и др.), а также поиска оптимального сочетания для обеспечения четкости, последовательности и максимизации воздействия коммуникативных программ посредством непротиворечивой интеграции всех отдельных обращений.

Коммуникационная деятельность в спортивной сфере играет огромную роль и значение как для самой спортивной организации, так и для общества в целом. В настоящее время в России, а также во многих странах мира отмечается активизация в реализации событийных спортивных мероприятий и их поддержка со стороны государственных, общественных и коммерческих организаций. Подобные результаты реализации национальной стратегии в сфере спорта не менее значимы для инвестирования в развитие спорта. Популяризация спорта и здорового образа жизни способствует привлечению детей и взрослого населения в спортивные секции и клубы, что безусловно позитивно сказывается на формировании и укреплении здорового образа жизни населения.

В настоящее время спортивные клубы и организации способны создать конкуренцию в предложении проведения досуга населению другим вариантам проведения свободного времени. Обеспечение такой конкурентоспособности спортивных организаций во многом зависит от грамотного использования ими современными способами и методами маркетинговых коммуникаций. Для достижения этих целей спортивные клубы и организации в своей коммуникационной деятельности используют проявившийся в обществе тренд на здоровый образ жизни и подкрепляют интерес к спортивным мероприятиям путем осуществления крупных спортивных событий. Каждая спортивная организация, наряду с этим, должна активно использовать имеющийся маркетинговый потенциал для исследования существующих и потенциальных потребностей клиентов и предложения им соответствующих спортивных услуг, которые будут пользоваться популярностью у различных сегментов данного рынка. Формирование имиджа и хорошей репутации спортивного клуба должно осуществляться целенаправленно и шаг за шагом [2].

Коммуникационная деятельность в спортивной организации предполагает использование ряда общепринятых методов и инструментов:

- Использование традиционных рекламных средств (телевизионная и радиореклама, внутренняя и наружная реклама, реклама в СМИ).
- Привлечение спонсоров.
- Формирование хороших взаимоотношений с болельщиками благодаря взаимоуважению и доверию. Чаще всего организуются встречи со игроками, тренерами клуба и болельщиками (например, перед началом сезона).
- Установление коммуникации с ТВ и радио, СМИ и спортивными комментаторами. Позитивные отношения между клубом и СМИ основываются благодаря личным контактам, а также использование паблисити для доведения оперативной информации болельщикам и в целом всей общественности о новостях клуба, перспективах развития организации, отдельных спортсменов, долгосрочных и краткосрочных планах и т.д.
- Привлечение внимания общественности, работа с государственными и общественными организациями для оказания материальной помощи, предоставления бесплатных (или льготных) медицинских услуг и санаторно-курортного лечения травмированным спортсменам и ветеранам спорта, содействия в трудоустройстве и т.п.
- Поддержка начинающих спортсменов, детско-юношеских спортивных школ и спортивно-оздоровительных организаций, проведение благотворительных акций.
- Организация презентаций и конференций для болельщиков и СМИ.
- Организация мероприятий «открытых дверей» и экскурсий для болельщиков с посещением спортивных музеев, помещений где находятся игроки, знакомство с их рационом питания, меню, распорядком дня, и т.д. [3]
- Продвижение спортивных мероприятий в Интернет-среде с использованием современных интернет-технологий;
- И другие.

В настоящее время все большее значение приобретают интернет-коммуникации, демонстрирующие в сочетании с другими средствами коммуникации высокую эффективность.

Методология

Нами было проведено исследование эффективности коммуникационной деятельности в интернет-среде гимнастического клуба «Динамо-Москва» имени двукратного олимпийского чемпиона М. Я. Воронина. Основными методами исследования послужили SEO-анализ официального сайта, расчет и анализ степени доверия при помощи показателя доверия Trust Rank, анализ степени присутствия в социальных сетях.

Современный рынок услуг предъявляет повышенные требования к успешной презентации организации в виртуальном пространстве, поэтому сайт организации должен не только привлекать посетителей и стимулировать продажи, но и выгодно отличаться от конкурентов, в первую очередь позицией в поисковиках. Подтверждением этому может служить количество размещенных вакансий на одном из популярных сайтов по поиску работы HH.ru. Требования к позиции «маркетолог» в обязательном порядке включают в себя навыки работы по SEO-оптимизации сайта, умение анализировать произво-

дительность сайта посредством использования служб Яндекс.Директ, Google AdWords. Для понимания позиции сайта клуба спортивной гимнастики в основных поисковых системах проводится SEO-анализ сайта. SEO-анализ – это изучение сайта, помогающее оптимизировать работу сайта для успешного продвижения услуг организации и повышения ее конкурентоспособности.

Для анализа степени доверия поисковых систем к сайтам клубов спортивной гимнастики рассчитывается показатель доверия Trust Rank [4], автоматически рассчитываемый алгоритмами Яндекса. Показатель Trust Rank (TR) – это техника анализа обратных ссылок на сайт, с помощью которой поисковая система отличает качественные и полезные для пользователя сайты от спама. Чем ниже данный показатель, тем ниже доверие поисковиков к portalу, и наоборот, чем выше, тем лучше. Интернет-ресурсы по тростовости (уровню доверия) как правило ранжируются следующим образом:

1. TR от 8 до 10 – крупные тростовые проекты;
2. TR от 4 до 7 – ресурсы, занимающие средние позиции, но при этом считающиеся довольно серьезными;
3. TR 3 – самое распространенное значение. Большинство ресурсов в сети интернет имеют такой показатель. Такие проекты нельзя отнести к некачественным, но необходима работа над ними, для улучшения ранжирования и показателей;
4. TR меньше 3 – однозначно некачественный портал.

Также весьма важным показателем эффективности коммуникационной деятельности спортивных организаций является присутствие и в различных социальных сетях.

Достигнутые результаты

Вся информация о деятельности гимнастического клуба «Динамо-Москва» имени двукратного олимпийского чемпиона М. Я. Воронина размещена на официальном сайте спортивного клуба www.dynamogym.ru. Сайт выполнен в классических цветах клуба, бренд и логотип компании сразу узнается. Сайт достаточно информативен, присутствуют основные разделы и рубрики: история клуба, расписание занятий (в 2 залах: на Соколе и в Жулебино), команда клуба (тренеры, спортсмены, руководство клуба), медиа (фото и видео материалы), соревнования и мероприятия (Юный Динамовец, Кубок Воронина), новости клуба, контакты. На официальном сайте на главной странице представлена ссылка на социальные сети, ВКонтакте и Instagram.

SEO-анализ официального сайта гимнастического клуба «Динамо-Москва» имени двукратного олимпийского чемпиона М. Я. Воронина (<http://www.dynamogym.ru/>) показал следующие результаты (определено на основании данных полученных с помощью <https://be1.ru/stat/>):

- Наибольшее количество запросов на сайт в основном приходит с территории РФ (100%);
- Количество запросов практически соответствует количеству показов. Благодаря подобному количеству запросов, сайт спортивного общества находится на первых строках основных поисковых систем;
- Ежемесячный график посещаемости сайта показывает, что есть взлеты и падения, но показатель в 1 500 запросов в месяц является признаком стабильности;
- График запросов пользователей интернета, по ключевым словам, показывает реальный интерес потребителей к СГ (нет оплаченных объявлений);

- Уровень доверия сайту ГКД достаточно низкий (но при этом наличие уникальных ссылок и подсети являются хорошим показателем качества контента);
- Наличие страниц для оптимизации (10 страниц), говорит о заинтересованности людей в спортивной гимнастике и необходимости на регулярной основе обновлять, дополнять информацию, новости, интересные статьи, полезных советов, рассказывать о достижениях;
- Поиск по ключевым словам – 205 ключевых слов показывает, что необходимо провести работу по настройке показов в интернете за счет следующих программ: Wordstat, Google AdWords, Yandex Direct;
- График видимости конкурентов – другие страницы Динамо, показывает, что сайт клуба занимает одно из низших позиций, по сравнению с сайтами других спортивных клубов, входящих в состав СОД;
- История видимости конкурентов других клубов спортивной гимнастики г. Москвы показала, что лидером по показам является спортивный клуб ЦСКА, за ним идет Европейский гимнастический Центр Локомотив, Локомотив, «Динамо-Москва», последнее место занимает Спартак.

В ходе анализа степени доверия поисковых систем к сайтам клубов спортивной гимнастики по показателю TR были получены следующие результаты:

1. Гимнастический клуб «Динамо-Москва» имени двукратного олимпийского чемпиона М. Я. Воронина TR = 0,75
2. РФСО «Локомотив» спортивная гимнастика TR = 2,5
3. Европейский гимнастический Центр Локомотив TR = 2,48
4. Центральный Спортивный Клуб Армии по спортивной гимнастике TR = 3,29
5. Спортивное общество Спартак спортивная гимнастика TR = 1,74

Показатель доверия, равный 0,75 не является хорошим показателем и наглядно демонстрирует, что гимнастическому клубу «Динамо-Москва» необходимо принять меры для улучшения уровня доверия поисковых систем. В ходе анализа показателя доверия сайтов клубов спортивной гимнастики, стало очевидным, что у всех клубов слабые показатели трастовости.

В настоящее время не все спортивные клубы используют в полной мере возможности социальных сетей (табл. 1). Это очень печальный факт, который говорит о том, что клубы спортивной гимнастики не занимаются популяризацией и продвижением спортивной гимнастики в широкие массы.

Таблица 1. Представление основных клубов спортивной гимнастики в интернете

Представление клуба в социальных сетях	Сайт	ВК	ОК	Fb	Inst	YT	Tw
ГК «Динамо-Москва»	+	+	-	□	+	□	-
ГК «Локомотив»	+	+	+	+	+	+	-
ГК «ЦСКА»	+	+	-	+	+	+	+
ГК «Спартак»	+	-	-	-	-	-	-
ГЦ «Локомотив»	+	+	-	+	+	+	+

Степень присутствия гимнастического клуба «Динамо-Москва» в социальных сетях существенно отличается от показателей других спортивных клубов и отстает по количеству подписчиков во всех социальных сетях. Информация на официальном сайте клуба не регулярно обновляется и дополняется, на сайте отсутствуют ссылки на две популярные и востребованные социальные сети – Facebook и YouTube, хотя клуб представлен в этих сетях. К сожалению, в интернете очень мало качественной и познавательной информации о гимнастике, особенно о спортивной гимнастике. Запросы о гимнастике перенаправляют на ссылки коммерческих, непрофессиональных клубов.

Вывод

Для эффективной коммуникационной деятельности в спортивной сфере необходимо использовать разнообразные средства маркетинговых коммуникаций. В настоящее время особую роль и значение приобретают интернет-коммуникации. Для укрепления позиций спортивных клубов, необходимо более активно использовать возможности виртуального пространства с целью информирования и популяризации различных видов спорта среди широких масс.

Список использованной литературы:

1. Американская Ассоциация Рекламных Агентств [Электронный ресурс] <https://www.aaaa.org/> (дата обращения 17.12.2018)
2. **Бич Дж.** Маркетинг спорта, Перевод на русский язык: В. Б. Бобров. – М., 2016. С.123
3. **Чедвик С., Артур Д., пер. А. В. Самсоновой.** Коммерческая деятельность в спорте. Примеры из международной практики // Национальное образование, М., 2016. С.21.
4. Trust Rank [Электронный ресурс] <http://www.s BUP.com/trust-rank-checker.php> (дата обращения 17.03.2019)

А. А. Ксенофонтов

к. ф.-м. н., доцент, доцент департамента
Менеджмент Финансовый университет
при Правительстве РФ
E-mail: a.ksenofontov@mail.ru

Оптимизация системы складского учета компании в условиях цифровизации управления бизнесом

Аннотация

В работе предпринята попытка анализа эффективности управления запасами торгового предприятия. В статье будет предложен подход к оптимизации системы складского учета компании в условиях цифровизации управления бизнесом. Целью работы является совершенствование складского учета предприятия, основанного на анализе и оптимизации бизнес-процессов, а также разработке и внедрении автоматизированной системы управления складом, спроектированной на платформе 1С. Методологической базой исследований выступили общенаучные методы познания. В результате проведенной работы произведена оптимизация бизнес-процессов и разработан модуль информационной системы по управлению деятельностью склада.

Ключевые слова: Управление, операционный менеджмент, бизнес-процесс, информационная система, управление запасами предприятиями.

Andrey A. Ksenofontov

Ph. D., associate Professor,
associate Professor of the Department Management
of the Financial University under the Government
of the Russian Federation
E-mail: a.ksenofontov@mail.ru

Annotation

Optimization of the company's warehouse accounting system in the context of digitalization of business management. The paper attempts to analyze the efficiency of inventory management of a trading company. The article will offer an approach to optimizing the company's warehouse accounting system in the context of digitalization of business management. The aim of this work is to improve inventory enterprises based on the analysis and optimization of business processes, as well as the development and implementation of an automated warehouse management system, designed on the platform of 1C. Methodological basis of research made General scientific methods of cognition. As a result of this work, business processes were optimized and an information system module for managing warehouse activities was developed.

Keywords: Management, operational management, business process, information system, inventory management.

Современные научные знания в области менеджмента находят свое отражение во многих профессиональных сферах человеческой деятельности. Данная область познания имеет свою эволюционную структуру. Этапы эволюции менеджмента, как науки зависят от таких условий как: развитие общественных отношений, совершенствование технологии производства, появление новых

средств связи и обработки информации, смена бизнес системы и пр. Управление или, как сегодня принято говорить, менеджмент – это постоянно и непрерывно развивающаяся отрасль знаний, имеющая важное прикладное значение. Стремительный переход России к цифровизации экономики только обострил потребность современных предприятий в эффективном управлении, основанном на применении современных информационных систем и технологий.

В работе будет рассмотрено применение современных воззрений менеджмента в области управления материальными потоками предприятия в условиях цифровизации экономики [1, с. 133; 2, с. 1337]. Актуальность выбранной темы определяется, прежде всего тем, что современная компания, находясь в высококонкурентной среде обязана применять инновационные стратегии своего развития с применением элементов цифровизации.

Предметом исследования научной работы выступило торговое предприятие. Объектом исследования является управление материальными потоками торгового предприятия. Методологической базой исследований явились общенаучные методы познания: анализ и синтез, аналогия и обобщение, сравнение и сопоставление, индукция и дедукция. В качестве специального метода познания были выбраны методы операционного менеджмента [3, 280] и современной технологии программирования [4, 499].

В качестве торгового предприятия выступил популярный интернет-магазин, имеющий торговую марку BeeCompact¹. Данная компания осуществляет продажу товаров широкого ассортимента через сеть Интернет и имеет собственную курьерскую службу, осуществляющую доставку товаров на территории г. Москвы и Московской области. Компания также располагает складом, используемым для хранения товаров. Анализ структуры продаж интернет-магазина показал ежегодное возрастание покупательской активности клиентов в предновогодние месяцы. В декабре 2018 г. компания испытала проблемы со своевременностью доставки заказов потребителям. По окончании календарного года был проведен анализ деятельности всех служб компании и выявлено, что проблемы возникали на складе. Автор статьи выступил привлеченным экспертом для проведения диагностики деятельности склада.

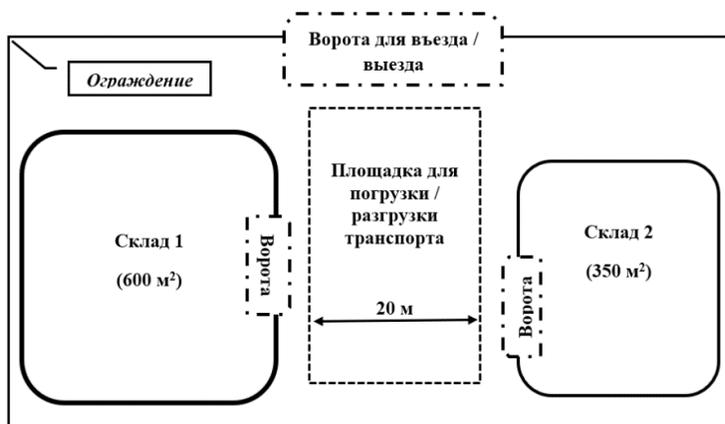
Интернет-магазин [5, с. 917; 6, с. 61] имеет выгодное географическое положение и находится недалеко от центра г. Москвы, рядом с транспортной развязкой Третьего транспортного кольца. Для удобства осуществления управлением компанией складские помещения располагались рядом с офисом компании на территории ООО «Завод имени Серго Орджоникидзе». Но достоинства такого месторасположения с точки зрения логистики доставки товаров потребителям также выступили и в роли недостатков. Во-первых, это высокая стоимость арендной платы, а во-вторых – это запрет на въезд в центр города грузового транспорта, осуществляющего доставку продукции для дальнейшей продажи.

Как было сказано выше, проблемы с деятельностью склада возникали в период пиковой нагрузки в ноябре и декабре каждого года. Анализ деятельности склада показал, что «бутылочным горлышком» в данный период являлось расположение складских помещений на территории завода (см. рисунок 1). Из рисунка следует, что складские помещения находились на огороженном пространстве и въезд/выезд осуществлялся через единственные ворота. Т.е., одновременно загружаться или разгружаться на пяточке шириной в 20 метров может только одна грузовая машина. Как и в большинстве случаев с управляемыми системами, проблема имела ярко выраженный характер

1 BeeCompact онлайн-магазин URL: <https://becomcompact.ru/> (дата обращения: 02.02.2020).

только в периоды пиковой нагрузки. В остальное время симптомам проблемы не придавалось должное значение, и она попросту игнорировалась.

Рисунок 1 – Схема первичного расположения склада интернет-магазина BeeCompact



Источник: составлено автором

В результате проведенных исследований руководством магазина было принято решение о переносе склада в более подходящий район г. Москвы. Компания арендовала помещение под склад величиной в 2000 м² недалеко от Московской кольцевой автодороги. Затраты на аренду больших площадей, компенсировались невысокой арендной платой. Склад стал иметь три подъезда для автотранспорта и шесть точек загрузки / разгрузки товара.

Вторым направлением, выявленным во время диагностики и требующим реорганизации, явились проблемы ведения складского учета. В эпоху цифровизации экономики, весьма инновационный интернет-ресурс имел проблемы с автоматизацией складского учета. Учет товаров проводился с помощью табличного процессора MS Excel. Вторым направлением проводимых изменений стало решение об автоматизации складского учета и оптимизации деятельности склада. Первоначально было определено количество единиц хранимого товара (SKU, Stock Keeping Unit – «складская учетная единица») в декабре 2018 г., а также прогнозируемые значения данных показателей на декабрь 2019 г. Прогнозные значения величин перечисленных SKU на декабрь 2019 г. представлены в таблице 1.

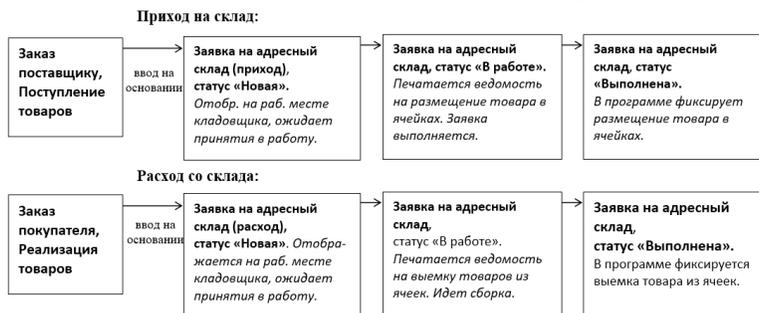
Таблица 1 – Прогнозные значения величин SKU на декабрь 2019 г.

№ п.п.	Название SKU	Количество SKU
1.	Номенклатура всего	200 000
2.	Постоянно хранится на складе	5 000
3.	Приход в сутки	2 000
4.	Расход в сутки	2 000

Источник: составлено автором

Платформой для автоматизации деятельности склада была выбрана информационная система 1С. Основной задачей автоматизации стало создание информационной системы адресного хранения товара. С участием автора статьи было составлено техническое задание разрабатываемого модуля под названием «Автоматизация адресного склада на базе программного продукта 1С: Предприятие – Управление торговлей (редакция 10.3)». Целью реализации проекта являлась организация ведения управленческого учета на адресном складе. На рисунке 2 представлены необходимые для автоматизации деятельности бизнес-процессы [7, с. 56].

Рисунок 2 – Схемы автоматизируемых бизнес-процессов



Источник: составлено автором

Первый этап создания модуля информационной системы связан с разработкой основной функциональности. Типовой функционал 1С содержит справочник «Места хранения», привязанный к складу. Это позволяет закреплять за номенклатурой определенные места хранения на складе. Количественный учет внутри складских ячеек при этом не ведется. Следовательно были добавлены следующие элементы: регистр накопления для ввода прихода и расхода «Товары в ячейках»; регистр накопления для места хранения – «Габариты для определения вместимости»; маска наименования места хранения «РЯД + ЭТАЖ + ЯЧЕЙКА». В нашем случае товар имеет основной параметр ширина, определяющий вместимость в ячейку. Типы размещения в ячейках представлены на рисунке 3.

Рисунок 3 – Типы размещения товаров в ячейках



Источник: составлено автором

На втором этапе создания модуля разработан отчет о товародвижении материальных запасов. По регистру накопления «Товары в ячейках» строится отчет по товародвижению, представленный в таблице 2. Настройки позволяют

выводить отчет по заданному периоду, с возможностью отбора по номенклатуре, документу, ячейке, складу и пр. Разработанный отчет позволяет вывести полный список остатков товаров в ячейках. Кладовщик распечатывает данный отчет и визирует его своей подписью, заверяя тем самым достоверность предоставленной информации. Отчет также является средством проведения инвентаризации.

Таблица 2 – Типовой отчет по товародвижению

Склад	Ячейка	Документ	Товар	Нач. остаток	Приход	Расход	Кон. остаток
Склад #####	01-02-25	Заявка на адресный склад (приход) №1 от 01.08.2019	275/65R17 TL 115H Geolandar A/T G015 Yokohama	0	2		2
Склад #####	02-01-09	Заявка на адресный склад (расход) №2 от 02.08.2019	205/70R15 ВЛ-42 б/к ВШЗ	5		1	4

Источник: составлено автором

На третьем этапе создания модуля произведено расширение типовой функциональности 1С для проведения инвентаризации. Для ввода корректировки остатков в ячейках необходимо модернизировать документ «Заявка на адресный склад», а именно добавить типы документов: перемещение, списание, оприходование. Документ с типом «Перемещение» позволяет переместить товары из нескольких ячеек (указываются в табличной части «Товары») в одну (задается в шапке документа); документ с типом «Списание» удаляет товар из ячейки; документ с типом «Оприходование» помещает товар в ячейку.

В заключении можно сказать о том, что предложенный модуль информационной системы «Адресный склад на базе программного продукта 1С: Предприятие – Управление торговлей» был внедрен к 1 июня 2019 г. На сегодняшний день система адресного хранения прошла все пилотные испытания и находится на стадии эксплуатации. Полевые испытания в условиях пика продаж декабря 2019 г. показали эффективность внедрения информационной системы и полезность проведенной модернизации бизнеса. Также можно сделать вывод, что современным торговым предприятиям в условиях увеличения конкуренции необходимо выбирать стратегию модернизации бизнеса, основанную на цифровизации своей деятельности.

Список использованной литературы:

1. **Серьшев, Р. В.** Условия и особенности использования информационных технологий при проведении реинжиниринга бизнес-процессов / Р. В. Серьшев, А. О. Албогачиев // Инновации и инвестиции. –2019. – № 6. – С. 132–136.
2. **Серьшев, Р. В.** Роль информационных технологий в реинжиниринге бизнес-процессов / Р. В. Серьшев, А. Р. Коригов // Экономика и предпринимательство. –2019. – № 4 (105). – С. 1316–1320.
3. **Камалетдинов, А. Ш.** Процессный подход к управлению как инструмент повышения эффективности хозяйственной деятельности организации / А. Ш. Камалетдинов, А. А. Ксенофонтов // В сборнике: Управленческие науки в современном мире Сборник докладов научной конференции. –2019. – С. 279–285.
4. **Косарев, И. М.** Использование информационных технологий для анализа статистических налоговых данных / И. М. Косарев, А. Ш. Камалетдинов, А. А. Ксенофонтов // Сборник трудов XVI Международной межвузовской научно-практической конференции Новая модель экономического роста на основе структурной модернизации в России «Виттевские чтения-2015». – М., «Дашков и Ко». – 2015. – С. 488–493.
5. **Ховалова, Т. В.** Интернет – магазины в российском сетевом пространстве / Т. В. Ховалова // В сборнике: Россия и ВТО: экономические, правовые и социальные аспекты Сборник статей участников IV Международного научного студенческого конгресса. –2013. – С. 916–919.
6. **Налбандян, Г. Г.** Концепция интернета энергии в России: драйверы и перспективы / Г. Г. Налбандян, Т. В. Ховалова // Стратегические решения и риск-менеджмент. –2018. – № 3 (106). – С. 60–65.
7. **Трифонов, П. В.** Оценка уровня зрелости бизнес-процессов в российских компаниях в условиях индустрии 4.0 / П. В. Трифонов, И. О. Луговкин // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2018. – Т. 8., – № 5. – С. 55–60.

Д.В. Кузин

д.э.н., профессор Департамента
менеджмента Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации,
г. Москва, Россия
E-mail: dvkuzin@inbox.ru

Г.О. Баринов

Аспирант Департамента менеджмента
Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации,
г. Москва, Россия
E-mail: barinov093@gmail.com

Экономические санкции как стратегический бизнес-риск

Аннотация

Риск-менеджмент является одной из наиболее важных современных областей стратегического управления. В условиях быстро меняющейся и очень неопределенной бизнес-среды целостное понимание рисков во всей их взаимосвязи и формирование эффективных проактивных интегрированных систем риск-менеджмента крайне необходимо. Это становится особенно важно, когда речь идет о новых рисках, к которым, в частности, относятся санкции, оказавшие очень серьезное влияние как на всю российскую экономику, так и на отдельные отрасли и организации. При этом в России такие интегрированные корпоративные системы развиты еще недостаточно. Обычно санкции исследуются преимущественно с исторической, международной, макроэкономической, политической или юридической сторон. В данной статье санкции рассматриваются как нерыночный стратегический бизнес-риск, а также обозначаются стратегии снижения негативных последствий санкций в российской промышленности и сельском хозяйстве. Обозначаются некоторые проблемы, требующие дальнейшего анализа, исследований и обобщений.

Ключевые слова: риск-менеджмент, экономические санкции, рыночные и нерыночные риски, российский бизнес, стратегии, корпоративное управление, комплаенс.

Abstract.

Nowadays, risk management is one of the top issues in strategic management. In the conditions of rapidly changing, volatile and uncertain business environment the holistic view of risks, their interrelation and integration in effective and proactive corporate risk-management systems is the necessity. It is even more important if we are considering new types of non-market risks like sanctions which have seriously affected Russian economy, particular sectors and organizations. In Russia there is still quite a small number of companies with such integrated systems. Normally sanctions are viewed from historical, international macro-economic, political or legal angles. This article addresses sanctions as non-market strategic business risk as well as Russian manufacturing and agribusiness strategic response to this type of risk. The author also suggests some problems for further analysis and studies in this field.

Key words: risk management, economic sanctions, non-market and non-financial risks, Russian business, strategies, corporate governance, compliance.

Введение

Одной из ключевых проблем современного риск-менеджмента не только в России, но и во всем мире является отсутствие комплексного взгляда на эту проблему. В России во многом это связано с достаточно короткой по историческим меркам историей риск-менеджмента в целом – примерно 20 лет. Фактически до глобального кризиса 2008 г. этой проблеме не уделялось необходимого внимания. Характерными чертами практики того времени были отсутствие системного взгляда на риски, интеграции риск-менеджмента в систему стратегического управления компаниями, риски не были приоритетным объектом внимания в организационной культуре и в системе корпоративных ценностей, управленческое мышление было преимущественно не риск-ориентированным. Подход к их оценке носил достаточно формальный характер, во многом зависящий от взглядов и отношения ключевых акционеров. Риски рассматривались как негативный, преимущественно кризисный фактор, соответственно реакция на них носила, как правило, реактивный характер. Основным объектом внимания были финансовые риски и соответствующие инструменты их снижения – страхование, хеджирование и т.п. В то же время в структурах компаний начали появляться специальные подразделения, занимающиеся рисками, но отсутствовало достаточное количество квалифицированных специалистов, способных комплексно понимать и оценивать разные факторы риска в их взаимосвязи.

Такому целостному взгляду на проблему бизнес-рисков препятствовало несколько обстоятельств, характерных и для мирового бизнеса [1,2]:

- *Подход и методология* – независимая оценка разных рисков с использованием различных принципов и методологии;
- *Отсутствие достаточной чувствительности к рискам*, ведущее как к запоздалой реакции, так и к недостаточному пониманию влияния специфических рисков, их взаимосвязи и взаимовлияния;
- *Игнорирование части рисков*, ведущее к последующим проблемам *Missing risks can allow gaps in risk coverage to remain undetected if methodologies are not regularly renewed.*
- *Недостаток координации* различных подразделений организации.

Поскольку после глобального кризиса во всем мире было признано, что одной из главных его причин был сбой в системах риск-менеджмента на разных уровнях, этой проблеме стали уделять повышенное внимание. По данным KPMG, уже в 2015 г. в 65% из 55-ти крупных российских компаний были созданы специальные подразделения по риск-менеджменту, 56% интегрировали их в систему стратегического управления, но при этом 30% даже не видели необходимости создания таких подразделений. Только 8% респондентов заявили, что риск-менеджеры подотчетны советам директоров, 44% отчитывались перед финансовыми, а 39% – перед генеральными директорами. Только 6% опрошенных подтвердили высокий уровень риск-культуры («риск-зрелости») в своих компаниях [3].

Более поздние исследования показали, что этот уровень начал расти. Так, Deloitte СНГ, ASAR и Российская академия риска в своем исследовании 2018 г., определили, что 80% обследованных компаний имеют утвержденную политику риск-менеджмента, но при этом только 44% обсуждают эти вопросы на советах директоров, в 40% риск-менеджмент полностью интегрирован в операционные процессы, в 20% в систему планирования и бюджетирования, в 18% заявлено, что отношение к рискам постоянно пересматривается, а в 11%, что риск анализ является элементом формирования KPI [4].

По данным Ernst&Young, 77% исследованных компаний с государственным участием повысили уровень интеграции риск-менеджмента в системы стратегического планирования, 71% имеют соответствующие специализированные подразделения, 54% обозначили улучшения в координации деятельности разных подразделений, 53% регулярно контролируют оценивают «риск-аппетит», в 44% осуществляется независимая экспертиза риск-менеджмента, 38% заявили о повышении качества работы с рисками [5].

На этом общем фоне перед Россией после 2014 г. возникли новые нерыночные риски, связанные с санкциями и их разными по времени и влиянию угрозами и последствиями. В связи с этим, нашу страну некоторые инвесторы стали даже называть «страной восходящих рисков». Понимание, оценку и реагирование на эти риски надо было включить в систему стратегического управления бизнесом. Разумеется, эти риски по-разному затронули различные отрасли и сферы экономики: в большей степени – высокотехнологичную, финансовую, торговлю, продовольственную и в основном крупные компании. Но, как системный элемент международной повестки дня они, по, всей видимости, приобрели достаточно длительный стратегический характер, поскольку отражают фундаментальные трансформации в международных сферах влияния. За последние годы их статус существенно вырос, что неизбежно сказывается на издержках как международных отношений, торговли и кооперации, так и на издержках и перспективах ведения конкретного бизнеса и дополнительных инвестициях в восстановление доверия партнеров.

Методология. В статье санкции рассматриваются как новый нерыночный риск, который оказывает кумулятивное воздействие на прочие бизнес-риски. Приводятся выводы ряда международных и российских исследований, проведенных в период с 2015 г., которые показывают место санкций в системе бизнес-рисков для российской экономики, а также реакцию промышленности и сельского хозяйства на эти риски.

Санкции как нерыночный риск

Обычно риски делятся на системные (связанные с рынком в целом) и несистемные (присущие отдельным компаниям или отраслям), финансовые (курсы валют, цены на товары, стоимость заимствований и т.д.) и нефинансовые (риски функционирования, операций, регулирования, комплаенс¹, третьих лиц, безопасности, технологические, экологические). Основная масса исследований посвящена рыночным (финансовым) рискам; нефинансовые риски, в значительной мере, изучаются также в финансовом секторе. Санкции, как правило, вообще не рассматриваются специально как нерыночные риски. Между тем, такие риски должны быть точно также включены в общую систему выявления, ранжирования, оценки, мониторинга и контроля, разработки механизмов адаптации, диверсификации, распределения и противодействия [6, 7, 8, 9].

Экономические санкции – это ограничительные действия со стороны внешних организаций (государств), оказывающие негативное влияние на производство, торговлю, финансы и т.д. стран, к которым они применяются. Большинство современных исследований санкций относится к сферам макроэкономики, политики, международных отношений и экономической безопасности. При этом крайне мало работ посвящено санкционному риск-менеджменту и связанным с этим стратегическим проблемам бизнеса.

Санкции подразделяются на *таргетированные* (целевые) против конкретных лиц (основателей бизнеса, ведущих акционеров, бенефициариев,

1 Комплаенс – механизм, обеспечивающий соблюдение законов, регулирующих требований, норм и правил.

партнеров), компаний или отраслей, или *общие* – против всей экономики или страны в целом. И те, и другие имеют непосредственное отношение к ведению бизнеса, заключению сделок, инновациям и т.д. как в самой стране (или ее регионе) – объекте санкций, так и в других странах, которые потенциально (впрямую или косвенно) могут быть ими также затронуты. Их нарушение грозит еще большими ограничениями, штрафами, закрытием конкретных рынков, неисполнением договоров, а в результате – потерей доходов и репутации [10].

Таким образом, этот специфический тип риска является неким симбиозом в традиционной классификации рисков:

- санкции несмотря на свои нерыночные источники имеют вполне ощутимые рыночные и финансовые последствия;
- они трудно контролируемы в начале и гораздо больше по мере их действия, мониторинга и адаптации;
- к ним применяются как традиционные методы купирования рисков, так и специальные;
- санкции отличаются от просто ограничительных мер, на них влияют очень разные и изменчивые факторы, поэтому и их влияние на другие риски может быть весьма значительным и усиливающим;
- их трудно (а чаще вообще невозможно) быстро устранить, но они могут быть постепенно смягчены в результате как чисто экономических действий, так и договоренностей, компромиссов, изменений в политической конъюнктуре и т.п. [11, 12].

Стратегические аспекты санкций

В течение последних лет у нас было проведено не так много исследований влияния санкций на стратегическое поведение бизнеса. В начальный период одним из наиболее заметных было исследование Высшей школы экономики об их влиянии на обрабатывающую промышленность, проведенное в 2015 г. [13] В частности, было выявлено, что примерно половина в основном крупных и средних компаний испытала очень серьезное воздействие санкций. Их основные опасения относились к волатильности обменных курсов, закрытию ряда внешних рынков, ограничениям на международные финансовые транзакции, доступу к передовым технологиям, к проблемам импорта оборудования или компонентов.

Если взглянуть на карту современных бизнес-рисков 2019 г., составленную компанией Allianz, то все топ-3 из них – производства и поставок (50% опрошенных), регулирования (34%) и технологических (34%) – так или иначе связаны с санкциями [14].

Согласно исследованию компании, BDO в 2019 г., главным риском, к которому российский бизнес менее всего готов, является экономическая рецессия и медленное ее преодоление, связанные, в том числе, и с санкциями [15]. Последние официальные данные о незначительных темпах роста в 2019 г., ниже запланированных и весьма далеких от необходимых, яркое тому подтверждение.

Достаточно интересная картина сложилась в сельскохозяйственной сфере. Здесь помимо традиционной классификации рисков существует и другая: есть чисто *сельскохозяйственные риски*, связанные с производством, хранением и транспортировкой продукции (природные условия, операционные проблемы и др.) и *риски агробизнеса* (цены, контракты, поставки, маркетинг, инвестиции, кредиты, регулирование и т.д.). Санкции очевидно усилили именно последние риски, однако в проведенных исследованиях нет оценок реакции

на них менеджмента самого агробизнеса, а основное внимание уделено чисто отраслевым аспектам [16, 17, 18, 19].

При этом следует отметить, что сельское хозяйство – это в последние годы одна из наиболее динамично развивающихся сфер экономики России и эффект санкций здесь был двоякий. С одной стороны, в начальной стадии их введения налицо был значительный ущерб из-за снижения импорта (на 31,5% за 5 лет) и кредитования, заморозки инвестиций, сокращения поставок оборудования, комплектующих, фуража, семян и т.д. До сих пор примерно половина добавленной стоимости в сфере сельскохозяйственного производства создается с помощью иностранного капитала.

С другой стороны, произошло быстрое последующее развитие агробизнеса за счет стратегии импортозамещения и повышения эффективности производства. Помимо роста очень многих показателей производства разных видов продовольствия, увеличение объемов производства зафиксировано также в сфере производства и внедрения нового российского оборудования (до 60% от всего используемого в 2018 г.) [20, 21].

Реализация такой стратегии на первом этапе, не только в агробизнесе, но и в других отраслях, носила преимущественно *реактивный* характер – максимальное предотвращение ущерба и обеспечение безопасности (продовольственной, медицинской, в товарах двойного назначения, компонентах и др.). В данном случае импортозамещение рассматривалось в узком смысле – как замещение максимального количества этапов производственных цепочек, а с 2016 г. и как локализация производства в России. Эта стратегия предусматривала значительную финансовую поддержку из федерального бюджета.

Последующая стратегия стала носить более *проактивный* характер и предусматривала интенсивную диверсификацию производства, рынков и партнеров – их переориентацию, поиск новых источников инвестиций, использование кооперационных возможностей региональных организаций (например, AIB and BRICS), интеграцию в новые стоимостные цепочки и проекты, новые технологические решения для более быстрой и качественной локализации производства в России. Иначе говоря, это означало переход от вполне эффективной стратегии «выживания» под санкциями к стратегии развития при санкциях, принимая во внимание их средне- и долгосрочный характер. Данная стратегия предусматривает не просто тесное взаимодействие государства и бизнеса, но и изменение культуры ведения бизнеса, корпоративного управления, инфраструктуры, многих экономических и политических процессов [22].

При всех негативных аспектах начального периода введения санкций, тем не менее, санкции в агробизнесе никогда не рассматривались в качестве основных бизнес-рисков. Однако, по данным Deloitte в 2018 г., несмотря на 12-е место (из 14-ти) в общем списке рисков, влияние санкций на другие бизнес-риски достаточно ощутимо, а для многих зарубежных компаний, работающих на российском рынке критично [23]. При этом их позитивными стратегическими последствиями являются следующие:

- рост и диверсификация выпуска продукции, рынков и партнерств как в России, так и за рубежом;
- расширение производственной базы и ввод новых мощностей;
- разработка и внедрение новых технологий, позволяющих снижать издержки, повышать производительность труда, рентабельность производства и конкурентоспособность отрасли;
- дальнейшее развитие производства отечественного оборудования;
- развитие инфраструктуры и новых форм торговли;

- повышение контроля качества, безопасности и экологичности импортируемой из новых стран продукции.

Санкции и риски комплаенса

Эта категория рисков (риски несоответствия или несоблюдения требованиям) также крайне чувствительна и тоже носит стратегический характер в силу своих последствий для разных игроков. В мировой терминологии применяется понятие интегрированной системы риск-менеджмента (Корпоративное управление – Риск-Комплаенс «Governance-Risk-Compliance» или GRC-системы). Подобного рода системы созданы в последние годы в ряде крупных российских компаний, интегрированных в мировые рынки и связанных с многими партнерами за рубежом. Однако культура комплаенса и такие системы – это далеко не распространенная практика в России, тем более при отсутствии унифицированной юридической базы. Согласно исследованию KPMG 2018 г., среди 89-ти компаний, в основном обрабатывающей промышленности России, 88% отметили наличие преимущественно антикоррупционного комплаенса, 46% имеют специализированные комплаенс подразделения, 43% анализируют комплаенс-риски, 83% анализируют и оценивают по таким рискам своих партнеров, а 65% используют при этом формальные критерии такой оценки [24]. Однако и в данном исследовании не упоминается оценка санкционных комплаенс-рисков, т.е. рисков нарушения разными заинтересованными сторонами санкционного режима.

Сейчас в силу специфики таких рисков и трудоемкости их оценки, ими начинают заниматься специализированные консультационные фирмы, в функции которых входит:

- анализ партнеров и третьих лиц на предмет этих рисков и их усиления, и потенциальных нарушений санкционного режима, возможных последствия взаимодействия с ними;
- оценка разных совместных с партнерами проектов, бизнес-моделей, продуктов и услуг;
- консультации по особенностям зарубежного (прежде всего американского и европейского) юридического регулирования;
- анализ и раскрытие необходимой информации о компаниях, находящихся под санкциями и запрашивающих кредитные рейтинги;
- внутрифирменное обучение сотрудников;
- независимую оценку эффективности применяемых антисанкционных программ и их совершенствование [25,26, 27].

Далеко не все компании могут позволить себе создавать специальные подразделения по риск-менеджменту, поэтому подобная практика будет способствовать более своевременному, точному и профессиональному управлению такими рисками

Выводы и дальнейшие исследования

1. Экономические санкции – это новая область исследований нерыночных рисков и, в частности, их интеграции в GRC-системы российском бизнесе. Требуется расширение эмпирической базы, разработка опросников топ-менеджеров для выявления отношения к таким рискам и управления ими.
2. Хотя санкционные риски и не являются главными в рейтингах бизнес-рисков, однако их кумулятивное воздействие на другие риски и стратегические решения достаточно велико и это также необходимо исследовать.

3. Реакцией бизнеса на такие риски все больше является диверсификация рынков, производства, партнеров, источников финансирования для повышения эффективности и конкурентоспособности. Требуются специальные отраслевые исследования такой стратегии компаний и ее последствий.
4. Дальнейшая антисанкционная стратегия, несмотря на ее государственное начало и руководство, требует более проактивного подхода самого бизнеса с интеграцией этого типа рисков в корпоративные системы риск-менеджмента, развитием организационной культуры и повышением риск-зрелости в целом.

Список использованной литературы

1. Delivering an Integrated Approach to Non-Financial Risk Assessments. Accenture. 2017.
2. Non-financial risk today: Getting risk and the business aligned. McKinsey. 2017. – [online] – URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/nonfinancial-risk-today-getting-risk-and-the-business-aligned>.
3. Практики управления рисками в России: сильные стороны и области для развития. KPMG– [Электронный ресурс] – URL: https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/11/S_CG_10r.pdf
4. Оценка уровня зрелости управления рисками в России. Академия риска. 2018 – [Электронный ресурс] – URL: <https://risk-academy.ru/category/resources/>
5. **Восканян Е.** Управляя рисками, укреплять позицию // Эффективное антикризисное управление. Практика. №3 (11). 2019. С. 25–26.
6. Developing a working blueprint to address non-financial risks. Moving beyond experimentation. Institute of International Finance, Ernst&Young. 2016. P. 19–27. – [online] -URL:[https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-a-working-set-of-blueprints-to-deliver-sustainable-returns/\\$File/ey-a-working-set-of-blueprints-to-deliver-sustainable-returns.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-a-working-set-of-blueprints-to-deliver-sustainable-returns/$File/ey-a-working-set-of-blueprints-to-deliver-sustainable-returns.pdf)
7. **Eceiza J., Poppensieker T.** Non-financial risk today: Getting risk and the business aligned. 2017. – [online] – URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/nonfinancial-risk-today-getting-risk-and-the-business-aligned>
8. Non-financial risk convergence and integration breaking down the silos. Oliver Wyman 2018.
9. **Ross S.** What are some common examples of unsystematic risk? June 25, 2019. – [online] – URL: <https://www.investopedia.com/ask/answers/040715/what-are-some-common-examples-unsystematic-risk.asp>
10. **Бутакова Ю.** Санкционные риски и договор: как обезопасить компанию? 2019 – [Электронный ресурс] – URL: <https://www.law.ru/article/22599-sanktsionnye-riski-i-dogovor>
11. **Timofeev I., Morozov V.** Sanctions against Russia: 2018 Review and Forecast for 2019. Russian International Affairs Council (RIAC).
12. **Hufbauer G. C., Schott J. J., Elliott K. A., Oegg B.** Economic sanctions reconsidered, 3rd edition. Peterson Institute for International Economics. 2009.

13. **Golikova V., Kuznetsov B.** Perception of risks associated with economic sanctions: the case of Russian manufacturing. Higher School of Economics, Moscow. 2015. – [online] – URL: <https://www.hse.ru/data/2015/12/10/1133711641/115EC2015.pdf>
14. What risks will Russian companies face in 2019. Allianz. 2019. – [online] – URL: <https://allianz.ru/press-center/barometr-riskov-allianz-s-kakimi-riskami-stolknutsya-kompanii-v-2019-godu/>
15. Risks to which business is less ready in 2019. BDO. 2019. – [online] – URL: <https://vc.ru/flood/81153-riski-k-kotorym-biznes-naimenее-podgotovlen-k-2019-godu>
16. Agricultural risks and the ways to mitigate them. Abium 24. 2019. – [online] – URL: <https://abium24.ru/selskokhozyajstvennyye-riski-i-puti-ikh-snizheniya>
17. **Попова Ю.** Отраслевые риски в агробизнесе. 2016. – [Электронный ресурс] – URL: www.estimatica.info/assessment/business/215-otraslevye-riski-v-agrobiznese
18. **Маханько Г. В.** Проблемы АПК Российской Федерации в условиях экономических санкций и пути их решения // Научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. №132 (08). 2017. С. 1–20.
19. Agriculture in Russia. Tadviser. 2018. – [online] – URL: http://tadviser.com/index.php/Article:Agriculture_in_Russia
20. **Филин О.** Санкции произвели революцию в сельском хозяйстве России. 2019. – [Электронный ресурс] – URL: [RUAN news. ru-an.info/news](http://ruan.news.ru-an.info/news).
21. **Sleptsova E. V., Sofronova C.** Prospects of development of agrarian sector in Russia in conditions of sanctions // Journal of Economy and Business. Vol. 2. 2016. P. 115–118. – [online] – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-razvitiya-agrarnogo-sektora-rossii-v-usloviyah-sanktsiy/viewer>
22. **Likhacheva A. B.** Unilateral Sanctions in a Multipolar World. // Russia in Global Affairs. №3. July/September. 2019). – [online] – URL: <https://eng.globalaffairs.ru/number/Unilateral-Sanctions-in-a-Multipolar-World--20214>
23. Snapshot of the Russian Agroindustry. Deloitte CIS Research Center. Moscow. 2018. – [online] – URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/research-center/russian-agroindustry-2018.pdf>)
24. Compliance in CIS: actual tasks and automation. KPMG. 2018. – [online] – URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ru/pdf/2018/06/ru-ru-compliance-survey-2017.pdf>
25. Санкции расставят по рискам. Их минимизацией займется специализированная компания // Коммерсант от 15.10. 2018. – [online] – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3771751>
26. 10 Ways to Prevent Sanction Breaches. Lexisnexis. 2019. – [online] – URL: <https://www.lexisnexis.com/en-us/products/lexis-diligence/ctr/ten-ways-to-prevent-sanction-breaches.page>
27. **Beaumier C., Sum A.** Ensuring Effective Sanctions Compliance. 2018. – [online] – URL: www.rmmagazine.com/2018/04/02/ensuring-effective-sanctions-compliance/

М. О. Кузнецова

аспирант, ассистент Департамента менеджмента
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
г. Москва, Россия
E-mail: MOKuznetsova@fa.ru

Стратегии управления рисками промышленных организаций

Аннотация

В статье представлено соотношение уровней зрелости внедрения риск-менеджмента в промышленных организациях и стратегий управления рисками компаний. Выявлены взаимосвязи между уровнями зрелости риск-менеджмента и стратегиями управления рисками. Предложен комплексный системный подход управления рисками, который позволяет обеспечить стратегическую устойчивость промышленных организаций посредством осуществления процессов риск-менеджмента, охватывая все горизонтальные и вертикальные уровни менеджмента компаний.

Ключевые слова: стратегическая устойчивость, риски, риск-менеджмент, стратегии управления рисками, уровень зрелости риск-менеджмента.

Maria O. Kuznetsova

postgraduate student, assistant of the Department of management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russia
E-mail: MOKuznetsova@fa.ru

Risk management strategies of industrial organizations

Annotation

The article presents the correlation of maturity levels of risk management implementation in industrial organizations and risk management strategies of companies. The relationships between the levels of risk management maturity and risk management strategies are revealed. A comprehensive systematic risk management approach is proposed, which allows to ensure the strategic sustainability of industrial organizations through the implementation of risk management processes, covering all horizontal and vertical levels of company management.

Keywords: strategic sustainability, risks, risk management, risk management strategies, maturity level of risk management.

Современные промышленные компании функционируют в постоянно меняющихся условиях внешней и внутренней среды. На организации воздествуют угрозы, риски, которые влияют на деятельность хозяйствующего субъекта, на его конкурентоспособность, стратегическую устойчивость. Под стратегической устойчивостью понимается концепция, которая предполагает, что показатели деятельности организации не имеют существенных изменений или находятся в положительной динамике длительный период времени [1, с. 34], [2, с. 15]. Для управления рисками компании внедряют системы

риск-менеджмента, которые различаются по уровню развития риск-культуры промышленных организаций.

Стоит отметить, что для каждой компании характерен свой уровень развития (внедрения) системы риск-менеджмента. Обобщение и систематизация российских и зарубежных исследований позволили сформировать систему измерения уровней зрелости внедрения риск-менеджмента в промышленных организациях. Вместе с тем, были выявлены основные стратегии управления рисками, присущие уровням зрелости риск-менеджмента.

Таким образом, в целях исследования уровня развития культуры риск-менеджмента в отечественных промышленных компаниях введена система уровней зрелости внедрения риск-менеджмента в организациях, которая направлена на определение элементов риск-менеджмента, встроенных в процессы управления компанией, а также рассмотрены стратегии управления рисками, соответствующие уровням процессной зрелости риск-менеджмента (рисунок 1) [3], [4], [5].

Рисунок 1 – Соотнесение уровней зрелости риск-менеджмента промышленных организаций и стратегий управления рисками



Составлено автором на основании [3], [4], [5].

Таким образом, по итогам исследования было выделено 5 уровней системы зрелости риск-менеджмента промышленных организаций и 5 соответствующих стратегий управления рисками. Уровни процессной зрелости риск-менеджмента отражают степень развития системы управления рисками в промышленной компании. Стратегии демонстрируют каким образом достигаются цели компании по управлению рисками в долгосрочном периоде.

Отсутствующий уровень зрелости риск-менеджмента предполагает, что в компании система риск-менеджмента полностью отсутствует. В рамках данного уровня зрелости системы риск-менеджмента в компании отсутствует стратегия управления рисками.

Управляемый уровень зрелости риск-менеджмента предполагает, что в компании налажены следующие элементы системы управления рисками: начиная с идентификации рисков и заканчивая проведением классификации рисков. В рамках управляемого уровня зрелости внедрения риск-менеджмента компании присуща консервативная стратегия управления рисками. Это означает, что компания стремится минимизировать убытки при этом несет минимальные затраты по управлению угрозами. Данная стратегия управления рисками может привести к критическим последствиям для компании.

Количественно-управляемый уровень зрелости риск-менеджмента включает в себя наличие следующих элементов процесса риск-менеджмента: начиная с идентификации рисков и заканчивая проведением количественной оценки рисков. Данные компании следуют адаптивной стратегии управления рисками, которая предполагает, что компания управляет исключительно рисками, которые уже наступили. В данных условиях компания стремится ликвидировать последствия влияния рисков.

На оптимизированном уровне зрелости риск-менеджмента компании осуществляют следующие этапы процесса риск-менеджмента: начиная с идентификации рисков и заканчивая разработкой программы управления рисками. В рамках оптимизированного уровня зрелости внедрения риск-менеджмента промышленным компаниям свойственна превентивная стратегия управления рисками, которая направлена на предупреждение рисков. Это означает, что компании оценивают риски, а также осуществляют мероприятия, которые направлены на недопущение или минимизацию последствий возможных угроз.

Продвинутый уровень зрелости внедрения риск-менеджмента свидетельствует о том, что в компании налажен полный процесс управления рисками, а также внедрена комплексная система риск-менеджмента. Следовательно, такие компании в своей деятельности руководствуются стратегией комплексного управления рисками, которая предполагает управление рисками, которые уже наступили, а также рисками, которые наступят в будущем.

Таким образом, все промышленные компании должны стремиться внедрять стратегию комплексного управления рисками, которая предполагает внедрение риск-менеджмента во все аспекты управления организацией и наличие нескольких важных этапов для обеспечения полного процесса управления рисками, который предлагается сформировать на основе системы риск-менеджмента COSO [3]. В обобщенном виде комплексная модель управления рисками состоит из шести этапов [6, с. 108]:

1. Идентификация внешних и внутренних факторов риска. Данный этап предполагает выявление всего массива рисков, влияющих на стратегическую устойчивость промышленной организации.
2. Количественная оценка факторов риска. Проводиться с целью определения уровня риска по степени влияния и вероятности возникновения.
3. Составление карты рисков. Данный этап позволяет определить наиболее существенные риски, оказывающие воздействие на устойчивость промышленных организаций.
4. Разработка программы управления рисками. В рамках данного этапа разрабатываются мероприятия по управлению рисками стратегической устойчивости промышленных компаний.
5. Мониторинг программы управления рисками. Данный этап позволяет выработать систему показателей для непрерывного мониторинга рисков стратегической устойчивости промышленных организаций.
6. Оценка остаточного риска и эффективности управления. В рамках данного этапа осуществляется сравнение оценки рисков до реализации программы управления рисками и после реализации, что позволяет оценить эффективность системы управления рисками в целом, а также провести ее корректировку при необходимости.

Управление стратегической устойчивостью промышленных организаций должно осуществляться посредством комплексной системы риск-менеджмента,

которая должна охватывать все вертикальные и горизонтальные уровни управления организации. Это важно, т.к. все компоненты управления организацией находятся во взаимосвязи. Следовательно, для эффективного управления стратегической устойчивостью необходимо встроить систему риск-менеджмента во все аспекты управления организацией.

Список использованной литературы

1. **Григорьева, С. В.** Оценка стратегической устойчивости в развитии предприятия / С. В. Григорьева // Вопросы экономики и права. 2013. – № 3. – С. 33–37
2. **Дудин, М. Н.** Обеспечение стратегической устойчивости предпринимательских структур в условиях инновационного развития. / Автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук. – Москва, 2013 г.
3. ERM–COSO Enterprise Risk Management – Integrated Framework Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), USA [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://www.coso.org/Pages/default.aspx> – (Дата обращения 30.01.2020).
4. RMS-FERMA Risk Management Standard – Federation of European Risk Management Association [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://www.ferma.eu/>. – (Дата обращения 30.01.2020).
5. What is P3M3? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://www.axelos.com/best-practice-solutions/p3m3/what-is-p3m3>. – (Дата обращения 30.01.2020 г.).
6. **Кузнецова, М. О.** Управление рисками устойчивости промышленных организаций / М. О. Кузнецова // Вестник университета, № 6/2019. – с. 105–114.

© Кузнецова М. О., 2020

К. В. Левченко

Ст. преподаватель Департамента менеджмента
Финансового университета при Правительстве РФ,
E-mail: KVLevchenko@fa.ru

Факторы применения технологии Big Data (Большие Данные) в анализе потребительских предпочтений

Аннотация: В данной статье раскрывается роль технологии Big Data («Большие данные») как маркетингового инструмента исследования потребительского поведения и конкурентной среды. Технология «Большие Данные» все более актуальна в контексте современного состояния российской экономики. Как сохранить клиента, как провести новые маркетинговые кампании, какие продукты и услуги нужны рынку, как и когда выйти на рынок с новым продуктом или новой услугой, как построить систему лояльности клиентуры предприятия? На все эти вопросы отвечает технология «Большие данные», которая обрабатывает любые виды запросов, у нее практически нет ограничений по объему, она в состоянии сделать любые измерения и анализ полученной информации.

Ключевые слова: технологии Big Data («Большие данные»), маркетинг, конкуренция, конкурентная борьба, потребительское поведение, предпочтения клиентов

Konstantin V. levchenko

Senior Lecturer of the Management
Department of the Finance University near
The Government of RF, E-mail: KVLevchenko@fa.ru

Factors for the application of Big Data technologies in the analysis of consumer preferences.

Abstract: This article reveals the role of Big Data technology as a marketing tool for the study of consumer behavior and competitors' area. This technology is more relevant in the context of present statement of Russian economy. How to keep the customer, how to conduct new marketing campaigns, what products and services are needed on market, how and when to enter the market with a new product or new service, how to build a loyalty system for the company's customers? All these questions are answered by the Big Data's technology, which processes all types of requests, it has practically no volume limits, it is able to make any measurements and analyses of the information received.

Keywords: Big Data technologies, marketing, competition, competitors' fighting, customer behavior, customer preferences

В настоящее кризисное время российские компании нуждаются в универсальном способе понимания процесса принятия решений потребителями, чтобы лучше понять и использовать свои конкурентные преимущества, сохранить «своего» клиента и увеличить его лояльность по отношению к

продукту и предприятию, переманить клиента конкурентов, оценить уровень качества услуг и товаров, предложить новые услуги такого же качества. В условиях падения покупательского спроса и возрастания конкурентной борьбы учет клиентского опыта в значительной степени влияет на любой бизнес. Но слишком много компаний растрачивают «сокровище», которое является обратной связью с клиентами. [3,4]

Как же организовать работу по оценке предпочтений клиентов? Для этого есть такой важный инструмент, как современная технология «Big Data» («Большие Данные»). Попробуем разобраться, как можно использовать большие массивы информации в конкурентной борьбе. Термин «Большие Данные» появился в 2008 году. Впервые его употребил редактор журнала Nature – Клиффорд Линч. Он рассказал о взрывном росте объемов мировой информации и отметил, что освоить их помогут новые инструменты и более развитые технологии. Большие данные (Big Data) – общее название для структурированных и неструктурированных данных огромных объемов, которые эффективно обрабатываются с помощью масштабируемых программных инструментов. Такие инструменты появились в конце 2000 годов и стали альтернативой традиционным базам данных и решениям Business Intelligence (компьютерных методов и инструментов для организаций, обеспечивающих перевод транзакционной деловой информации в «человечитаемую» форму, пригодную для бизнес-анализа, а также средства для массовой работы с такой обработанной информацией). Сейчас эту функцию вполне успешно выполняет технология «Большие Данные». Анализ больших данных проводят для того, чтобы получить новую, ранее неизвестную информацию. Подобные открытия называют «инсайтом», что означает озарение, догадку, внезапное понимание. Технология «Большие Данные» помогает вам принимать правильные решения, показывая, что действительно происходит на рынке. Эти технологии в маркетинге используются в основном в двух функциональных направлениях – в бенчмаркинг-анализе и в организации системы лояльности. Рассмотрим оба этих направления.

Как организовать новую маркетинговую кампанию? Каким образом она может оказать положительное влияние на продажи? Как хорошо чувствовать себя на рынке с уже существующим продуктом? Какие дополнительные клиентские функции продукта необходимо усилить? Какие новые продукты выводить на рынок? Когда? На какую целевую аудиторию или, говоря маркетинговым языком, на какой сегмент рынка надо воздействовать? Можно представить, какой штат маркетологов необходимо иметь, чтобы отвечать на все эти вопросы. В настоящее время на помощь приходят цифровые технологии, искусственный интеллект, компьютерные программы, которые с помощью интеллектуальных систем в состоянии выполнять творческие функции, которые традиционно считаются или считались прерогативой человека. Как использовать технологию в анализе конкурентных преимуществ компании и продукта. Необходимо найти первопричину. Технология «Большие Данные» измеряет и оценивает такие факторы, как продажи, цены, производительность каналов продаж, погода в регионе, трафик в часы пик и в остальную часть дня, действия конкурентов, их предложения продуктов, непредвиденные сбои деятельности и поведение сотрудников, данные с видеокamer. Таким образом, она дает вам или вашей организации как общую картину маркетингового положения, так и любую мелочь, которая, по вашему мнению, влияет на ваши продажи, конкурентное положение или формирование прибыли. Она постоянно выполняет анализ атрибуции внутренних и внешних факторов, влияющих на ваши продажи.

Получите уверенность в своей стратегии быстрее, чем ваши конкуренты. Это девиз технологии Big Data. Работает это таким образом – вы создаете серию запросов, которые структурированы и работают как «теги» в Интернете – служат идентификаторами для категоризации, описания, поиска данных. Затем Вы запускаете программу поиска – и система сама проверяет огромный, по человеческим меркам непредставимый массив информации – сайты, информацию в различных системах, отчеты, данные с камер видеонаблюдения. И в итоге – вы получаете всю необходимую информацию для бенчмаркинга-анализа в виде необходимых вам или вашей организации аналитических сводок, таблиц, графиков и отчетов. Это частный аналитик вашего бизнеса, система мониторинга и анализа новых тенденций, эмоций потребителей, их действий и оценок объектов. [5] Единая и простая в применении платформа технологии «Большие Данные», которая постоянно отслеживает, расшифровывает и анализирует весь спектр предпочтений клиентов относительно цен продуктов, сервиса, переменных окружающей среды – в СМИ, социальных сетях и электронных коммуникациях в реальном времени и в доли секунды. Это агрегирование и перевод неструктурированных он-лайн мнений и обсуждений в математически чистые индикаторы потребительских предпочтений и чистая возможность для бизнеса сформировать конкурентную стратегию, оптимальную цену своих продуктов и услуг, адекватную рынку и спросу, оценить качество продукта. Это возможность быстро и объективно оценить доходность вашего предприятия и продукта.

С другой стороны, эта система может быть использована (после анализа всех сторон деятельности организации с точки зрения конкурентоспособности, конкурентных преимуществ продукта, внутреннего маркетинга, квалификации персонала для повышения качества продукта и т.д.) для оценки возможности и эффективного способа формирования клиентоцентричного роста компании. Для этого необходимо организовать контроль за эволюцией интересов и предпочтений потребителей – Ваших настоящих и потенциальных клиентов! Сделать это можно с помощью программ лояльности. По оценкам компании McKinsey «... только 6% опрошенных компаний очень хорошо понимают потребности клиентов, а 45% компаний признают, что они не понимают, как их клиенты взаимодействуют с ними в цифровом виде». [6] Почему вопросы поведения потребителей так важны сегодня? Необходимые рынку товары и услуги будут продаваться и в кризисные времена, если они являются конкурентоспособными и способными превосходить и ожидания клиентов и предвосхищать их желания (лояльность позволяет удерживать клиента даже в случае ухудшения рыночной конъюнктуры и конкурентных условий, что и происходит сейчас в России). При определении предпочтений клиентов и разработке программ лояльности гостей менеджмент ориентируется на стойкий экономический эффект в долгосрочной перспективе. Поэтому в основе программы лояльности потребителей должны лежать принципы долгосрочных отношений, основанные на индивидуализации продажи продуктов или обслуживания. Лояльные клиенты в кризисных условиях представляют для компаний наибольшую ценность, так как завоевание лояльности уже существующих гораздо дешевле привлечения новых клиентов. Увеличение численности этих клиентов в сложившихся в России условиях серьезно влияет на повышение прибыли организации. Для внедрения уникальной системы лояльности в организации необходимо объединить в одной системе или программе такие понятия как «решения по оцифровке и запуску информации о вашем бизнесе и ваших клиентах», «инструменты по стимулированию повторных

покупок и увеличению среднего чека», «инструменты по коммуникации с клиентами и сбору информации об обратной связи с клиентами», «контроль качества работы сотрудников и их взаимодействий с клиентами» и другие. Как объединить такие понятия как «отслеживание клиентских предпочтений» и «индивидуализация клиентского подхода», если у компании тысячи или десятки тысяч клиентов по всему миру? Применить все эти решения и инструменты можно с помощью искусственного интеллекта, с помощью технологии «Большие Данные».

В настоящее время переход к цифровым технологиям означает переход от устаревших материальных атрибутов к виртуальной реальности. Например, это означает отказ от затрат на производство пластиковых скидочных карт и перевод всех видов информации (баллы, новости и предложения) по программе лояльности на экран смартфона клиента. С помощью технологии «Большие Данные». предприниматель, собственник бизнеса или высший менеджмент компании получает полную информацию о клиентской базе: оплатах; количестве накопленных баллов; лучших клиентах; клиентах, которые чаще других рекомендуют бизнес; клиентах, которые чаще других совершают покупки. Эта информация служит им для принятия управленческих и маркетинговых решений – установлению большего размера скидки или cashback (возврата наличных), бесплатных посещений и т.д. Инструменты детальной статистики и аналитики о предпочтениях клиентов помогут легко разобраться в эффективности деятельности компании и ее положению по отношению к конкурентам.

В этой же программе можно управлять отзывами, т.е. оперативной обратной связью с клиентами. Так происходит объединение технологии «Большие Данные» с цифровыми технологиями искусственного разума (интеллекта), когда программы в состоянии не только «переработать» огромный массив данных, но и дать оценку психологическим установкам клиентов и рекомендации владельцам бизнеса, как поступить в той или иной ситуации. Преимущества этих технологий в том, что предприниматели сами могут менять стратегию работы системы лояльности в реальном времени. Настройки маркетинга, если их совместить на базе единой платформы с настройками бюджетирования, учета и контроля, могут в реальном времени корректировать задания и установки предприятия по эффективности ведения бизнеса и его прибыльности. [1,2]

Подводя итоги, необходимо сказать, что технологии «Большие Данные» и технологии искусственного интеллекта могут успешно использоваться для анализа всех сторон деятельности предприятий, их маркетинговой стратегии и оценки конкуренции, рекламных кампаний и индивидуального участия сотрудников в повышении эффективности бизнеса. Они могут дать компаниям определенную и объективную картину настоящих и потенциальных состояний. Кроме создания экономической картины, эти технологии успешно применяются для замены человеческого разума в оценке клиентских ожиданий, предпочтений и обратной связи с ними. По исследованиям Института Гэллупа (<https://www.gallup.com/CustomerEngagement>) – американского института по изучению общественного мнения – «клиенты, которые полностью используют технологию «Большие Данные» для бизнеса, имеют преимущество в 23-процента в отношении доли доходности над средним клиентом».

Список использованных источников

1. **Гурвиц Джудит, Ньюджент Алан и др.** Просто о больших данных. Пер. с англ. – М.: Эксмо, 2015. – 400 с. – ISBN 978–5-699-85806–4.
2. **Виктор Майер-Шенбергер, Кеннет Кукьер.** Большие данные. Революция, которая изменит то, как мы живем, работаем и мыслим; пер. с англ. Инны Гайдюк. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 240 с. – ISBN 978–5-91657-936–9
3. **Евневич М. А.**, Клиентоориентированность в цифровой экономике, Журнал Современная конкуренция / 2017. Том 11. № 5 (стр.65–80)
4. **Richard B. Chase, Sriram Dasu.** Want to Perfect Your Company's Service? Use Behavioral Science // HARVARD BUSINESS REVUE, JUNE 2001 ISSUE
5. Victoria van Lennep, The funnel is dead. Long live the consumer decision journey, The Economist, Global, February 14, 2014
6. Are you really listening to what your customers are saying?, Harald Fanderl, Kevin Neher, and Alfonso Pulido, Article March 2016. <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/are-you-really-listening-to-what-your-customers-are-saying> (p.58–66)

И. Ю. Литвин

к.э.н., доцент Департамента
менеджмента Финансового университета
при Правительстве Российской
Федерации г. Москва, России.
E-mail: ilitvin543@gmail.com

Инновационное развитие региона, как важнейший фактор устойчивого развития (на примере Республики Татарстан)

Аннотация

В статье рассматриваются актуальные вопросы устойчивого развития региона в зависимости от его территориального расположения, качеством профессиональной подготовки и эффективности его использования. Специально создана программа стратегического развития – 2030. Таким образом Республика Татарстан (РТ) способствует использованию всех ресурсов для устойчивого развития.

Ключевые слова: Устойчивое развитие, регион, стратегия, инновационное развитие

Irina Yu. Litvin

candidate of Sciences Department management
Financial University under the Government
of the Russian Federation
Moscow, Russia.
E-mail: ilitvin543@gmail.com

Innovative development of the region as the most important factor of sustainable development (on the example of the Republic of Tatarstan)

Annotation

The article deals with topical issues of sustainable development of the region depending on its territorial location, the quality of professional training and the effectiveness of its use. The strategic development program-2030 has been specially created. Thus, the Republic of Tatarstan (RT) promotes the use of all resources for sustainable development.

Keyword: Sustainable development, region, strategy, innovative development

Устойчивое развитие региона обеспечивает равновесие между факторами социально-экономического и природно-экологического развития. Актуальностью данного исследования являются основные подходы в рамках региональной экономики, оказывающие влияние на процесс его устойчивого развития. Задачей устойчивого развития региона считается удовлетворение человеческих потребностей и их стремлений. Отметим, что устойчивое развитие требует удовлетворения для жизни всех людей и предоставления всем возможности стремиться к лучшей жизни в равной степени.

Развитие региона в экономической сфере, это любое прогрессивное изменение, которое можно измерить количественным способом, и тогда можно говорить об экономическом росте Республики Татарстан. Если рассматривать с позиции качественного метода, то говорят о структурных изменениях содержания развития.

Целью экономического развития регионов можно выделить улучшение качества жизни населения. Реализация устойчивого развития должна осуществляться в регионах, поскольку они характеризуются комплексностью, целостностью, специализацией и управляемостью. Развитие региона является увеличением доходов, улучшение образования, питания и здравоохранения, оздоровление окружающей среды, равенство возможностей, расширение личной свободы, обогащение культурной жизни.

Татарстан является конкурентоспособным устойчивым регионом, а также драйвером полюса роста «Волга-Кама». Татарстан – первый по качеству взаимозавязанного развития человеческого капитала, институтов, инфраструктуры, экономики, внешней интеграции (осевой евразийский регион России) и внутреннего пространства; высокой включенностью в международное разделение труда. Татарстан представляет единственный регион России с семью инвестиционными площадками, которые облагаются федеральным налогом. В Татарстане действуют две особые экономические зоны и пять территорий опережающего развития.

Устойчивое развитие включает в себя два ключевых взаимосвязанных понятия:

- 1) понятие потребностей, в том числе приоритетных (необходимых для существования беднейших слоев населения);
- 2) понятие ограничений (обусловленных состоянием технологии и организацией общества), накладываемых на способность окружающей среды удовлетворять нынешние и будущие потребности человечества.

Ни так давно, в Республике Татарстан было проведено ряд крупных мероприятий, которые непосредственно и показывают устойчивое развитие региона. Рассмотрим например 27-е Всемирные студенческие игры в Казани, которые показали положительный эффект в формировании имиджа Татарстана на мировой арене. Под брендом Универсиада Татарстан может продвигать экономические и научные достижения, а также привлекать инвесторов в созданную спортивную инфраструктуру.

Основная стратегия Татарстана, заключается в том, чтобы «капитализировать» ту инфраструктуру, которую республика получила от Универсиады. Привлекаются новые инвесторы, которым необходима эта инфраструктура, и которой владеет сейчас Татарстан. В первую очередь можно говорить о производствах с высокой добавленной стоимостью. В особой экономической зоне «Иннополис» располагаются предприятия, производящие высокотехнологичную продукцию. В рамках «Казан Смарт Сити» развита сервисная индустрия (например, медицина, образование, и бизнес-услуги), которая и нуждается в созданной к Универсиаде инфраструктуре – аэропорте, аэроэкспрессе, хороших дорогах и развязках.

Транспортная инфраструктура республики, отлаженная к Универсиаде, соответствует международным стандартам, что позволяет иностранным партнерам положительно взглянуть на Татарстан и быстро принимать решения. Проведя такое мероприятие, оно послужило индикатором, к тому, что в Республике Татарстан имеется базовая инфраструктура, которая необходима

для его проведения. Татарстан в отличие от других регионов и республик РФ осуществляет не отдельные мероприятия, а стремится именно к развитию республики и получает синергетический эффект. В Казани создана спортивная инфраструктура не только для Универсиады – и это принципиально отличает ее от Сочи, которая позиционируется только в связи с Олимпиадой. В Казани до проведения Универсиады проходило достаточное множество интересных международных мероприятий, только потом Универсиада – яркое событие. Далее проводились Чемпионат мира по водным видам спорта, Чемпионат мира по футболу и другие.

Татарстан может серьезно продвигать на мировой арене свои экономические, научные, спортивные и культурные достижения.

Республика Татарстан стимулирует региональные предприятия и предпринимателей к тому, чтобы достигались более высокие позиции в рейтингах крупнейших компаний мира, России и самого Татарстана. В Республике Татарстан на протяжении ряда лет уже реализуется кластерный подход, который предполагает формирование интегрированных технологических цепочек, обеспечивающих повышение доли добавленной стоимости, производимой в республике; формирование центров конкурентоспособности и высоких технологий, технополисов на базе и вокруг университетов. В качестве примера, можно перечислить следующее: создан Камский инновационный территориально-производственный кластер (Камский кластер), который определен как одна из основных точек роста экономики республики. Реализация инвестиционных проектов кластера позволяет утроить объем промышленного производства и довести его до уровня 2 трлн. руб. Главную роль в развитии экономики Камского кластера отводится особой экономической зоне «Алабуга», на ее территории уже действуют 15 современных заводов, инвесторами вложено более 86 млрд руб., создано более 8 тыс. рабочих мест. Здесь выпускается высокотехнологичная продукция, направленная на импортозамещение.

Эффективным инструментом в обеспечении внешнеэкономических интересов Республики Татарстан является работа полномочных, постоянных и торгово-экономических представительств Республики Татарстан.

Проводя исследования по Республике Татарстан, было принято во внимание использование специально разработанной интегрирующей схемы – модели «Татарстан 7+5+3», которая построена на логику стратегического анализа, целеполагания и построения системы управления, на рост конкурентоспособности региона и его предприятий. Модель отражает начальную идею – когда Татарстан за лидирующие позиции в мировой межрегиональной конкуренции, в которых развиваются конкурентоспособные экономические комплексы и кластеры, создаются условия для привлечения капиталов и их удержания.

В условиях быстрого изменения технологий, государство в экономике должно заниматься улучшением делового климата, повышением инвестиционной привлекательности страны, развитием конкурентной среды, выработкой и поддержанием правил игры для рынков. Именно такая стратегия способна обеспечить значительный приток частных инвестиций, ослабив нагрузку на государственные финансы, а также эффективное использование государственного финансирования там, где это необходимо. Высокий уровень конкуренции может создать спрос на инновации, стимулировать трансформацию экономики в инновационную.

Программа Стратегия устойчивого развития Республики Татарстан по данным исследования должна создать эффективный, основанный на знаниях,

и развить инновационный бизнес и показать высокий уровень связанный с технологическим сектором.

Список использованной литературы

1. Об утверждении государственной программы «Развитие молодежной политики в Республике Татарстан на 2019–2022 годы» (с изменениями на 8 ноября 2019 года)
2. ОТЧЕТ о деятельности органов исполнительной власти Республики Татарстан за 2019 год
3. Об утверждении графика разработки прогноза социально-экономического развития Республики Татарстан на 2019–2021 годы

В.А. Лопатин

к.э.н., доцент Департамента менеджмента
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
г. Москва, Российская Федерация
E-mail: valopatin@fa.ru

Цифровая трансформация процесса разработки и реализации стратегии как способ преодоления неопределенности

Аннотация

Актуальность темы обусловлена повышением значимости цифровой трансформации процесса разработки и реализации стратегии для обеспечения эффективности и конкурентоспособности компании в условиях роста неопределенности внешней и внутренней среды. В работе обсуждаются проблемные вопросы, которые необходимо решить в ходе цифровой трансформации, в том числе, вопросы разработки требований к трансформации в условиях роста неопределенности, повышения качества данных и уровня прогнозирования при разработке стратегии, повышения чувствительности процесса разработки и реализации стратегии к изменениям внешней и внутренней среды, а также адаптивности процесса к таким изменениям.

Ключевые слова: Цифровая трансформация процесса, разработка и реализация стратегии, неопределенность среды.

V.A. Lopatin

PhD in Economics, Associate Professor of Management Department
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: valopatin@fa.ru

Digital transformation of the process of the development and implementation of the bank strategy as a method of overcoming uncertainty

Annotation

The relevance of the topic is due to the increasing importance of the digital transformation of the process of development and implementation of the strategy to ensure the effectiveness and competitiveness of the company in the face of growing uncertainty in the external and internal environment. The paper discusses problematic issues that need to be solved during the digital transformation, including the development of transformation requirements in the face of growing uncertainty, improving data quality and the level of forecasting when developing a strategy, increasing the sensitivity of the development process and implementing the strategy to changes in external and internal environment, as well as the adaptability of the process to such changes.

Keywords: Digital transformation of the process, development and implementation of strategies, environmental uncertainty.

Введение

Разработка и реализация стратегии является важным направлением деятельности любой компании, так как в значительной степени влияет на его развитие и финансовое состояние. От выбранной стратегии напрямую зависят конкурентоспособность компании, качество ее клиентской базы, ее доходы и т.д.¹ Но созданию эффективных стратегий, как правило, препятствует неопределенность состояния внешней и внутренней среды компании, которая характеризуется высоким и в значительной степени недетерминированным уровнем изменчивости большого количества параметров среды².

По мере роста неопределенности (прежде всего, роста количества и уровня изменчивости параметров), процесс разработки и реализации стратегии становится все более трудоемким и непредсказуемым: сужаются возможности разработки стратегии на длительный период, увеличиваются необходимый объем и скорость обработки информации, растет необходимость корректировки стратегии по ходу ее реализации, сокращаются диктуемые рынком сроки разработки и реализации стратегии и т.д.³ Как следствие, все более актуальной становится задача преодоления негативных последствий неопределенности.

В настоящей работе рассматриваются вопросы преодоления негативных последствий неопределенности внешней и внутренней среды путем цифровой трансформации процесса разработки и реализации стратегии. Обсуждаются причины ненадлежащего функционирования процесса и возможности их устранения, требования к цифровой трансформации процесса, повышение качества и скорости обработки информации при разворачивании процесса, а также повышение чувствительности и адаптивности процесса к изменениям внешней и внутренней среды компании.

Методология исследования

Исследование цифровой трансформации процесса разработки и реализации стратегии как способа преодоления негативных последствий неопределенности внешней и внутренней среды проводилось в четыре этапа. На первом этапе осуществлялись декомпозиция процесса разработки и реализации стратегии на подпроцессы (использовалась методология структурного анализа и проектирования⁴), а также экспертная оценка причин ненадлежащего функционирования подпроцессов в условиях роста неопределенности среды компании. На втором этапе разрабатывались требования к цифровой трансформации процессов с позиции преодоления неопределенности. На третьем этапе определялись (использовался подход трансформации процессов⁵) инструменты цифровой трансформации, способные устранить причины ненадлежащего функционирования.

Достигнутые результаты

Декомпозиция процесса разработки и реализации стратегии проводилась посредством выделения подпроцессов верхнего уровня, идентификация которых осуществлялась с учетом последующего анализа причин ненадлежащего

¹ Томпсон-мл., Артур, А., Стрикленд III, А., Дж. Стратегический менеджмент : концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2007. – 928 с.

² Кузьмин Е.А. Проблема неопределенности как научной категории // Эффективное антикризисное управление, 2014. – № 3 (84)

³ Simon Chaniasa, Michael D. Myersb, Thomas Hessa. Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial services provider. Journal of Strategic Information Systems 28 (2019) 17–33.

⁴ Методология структурного анализа и проектирования / Пер. с англ. – М. : МетаТехнология, 1993. – 240 с.

⁵ Свод знаний по управлению бизнес-процессами: BPM СВОК 3.0 / Под ред. А.А. Белайчука и В.Г. Елиферова ; Пер. с англ. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 480 стр.

функционирования процесса и возможности устранения дефектов путем цифровой трансформации. Результатом декомпозиции стала структурная схема процесса (Рис. 1).

Рис. 1. Структурная схема процесса разработки и реализации стратегии



Структурная схема включает следующие подпроцессы: сбор и верификация данных о внешней и внутренней среде, разработка сценариев и прогнозов развития внешней и внутренней среды, выбор стратегии (сценария и целевых показателей развития компании), разработка стратегического плана (плана мероприятий по достижению целевых показателей), реализация стратегического плана, оценка результатов разработки и реализации стратегии.

В отношении каждого подпроцесса (и, соответственно, процесса в целом) были выявлены причины ненадлежащего функционирования в условиях роста неопределенности среды компании. Повторим, что в рамках настоящей работы неопределенность характеризуется высоким и в значительной степени недетерминированным уровнем изменчивости большого количества параметров внешней и внутренней среды. А рост неопределенности определяется ростом количества и уровня изменчивости параметров среды. В итоге, к причинам ненадлежащего функционирования были отнесены:

- 1) **сбор и верификация данных:** медленный сбор и обновление информации о параметрах; сбор информации по ограниченному количеству параметров; неэффективное хранение информации (несовместимые форматы данных, неэффективные формы хранения, низкая скорость загрузки/выгрузки и др.); неэффективные процедуры верификации информации (неполнота, низкая скорость верификации и др.);
- 2) **разработка сценариев и прогнозов:** медленные процедуры разработки сценариев и прогнозов параметров, разработка сценариев и прогнозов на основе информации об ограниченном количестве параметров внешней и внутренней среды, использование алгоритмов разработки сценариев и прогнозов с низкой прогностической силой и/или с низким качеством набора целевых показателей (неполнота, несбалансированность и др.);
- 3) **выбор стратегии:** медленные процедуры принятия решений, принятие решений на основе ограниченного объема информации, использование алгоритмов принятия решений с низким качеством решений (неэффективный учет информации о параметрах, целевых показателях, связях между единицами информации и др.).

неэффективное представление окончательного варианта стратегии (неполнота, неясность и неоднозначность сценария и целевых показателей, слабоструктурированный формат и др.);

- 4) **разработка стратегического плана:** медленные процедуры разработки стратегического плана, использование неэффективных алгоритмов разработки стратегического плана (неэффективный учет приоритетов целевых показателей, организационной структуры, загрузки ресурсов, распределения компетенций и др.), неэффективное представление окончательного варианта стратегического плана (неполнота, неясность и неоднозначность мероприятий, слабоструктурированный формат и др.);
- 5) **реализация стратегического плана:** медленные процедуры доведения, закрепления и реализации стратегического плана, неэффективные алгоритмы реализации стратегического плана (неэффективный выбор и использование методов и методик, технологий, оборудования, программного обеспечения, человеческих ресурсов и др.);
- 6) **оценка результатов стратегии:** медленные процедуры оценки результатов стратегии, оценка результатов стратегии по ограниченному объему информации (неполнота параметров, показателей, результатов, связей между единицами информации и др.), использование неэффективных алгоритмов оценки (неэффективный учет информации и связей между единицами информации, низкая скорость обработки информации и др.).

Легко заметить, что в условиях роста неопределенности большинство причин ненадлежащего функционирования можно объяснить:

- а) ограниченными возможностями субъектов процесса (сотрудников компании), которые принципиально не обладают способностями собирать, хранить и обрабатывать информацию о большом количестве быстро изменяющихся параметров;
- б) ограниченными функциональными возможностями механизмов, с помощью которых субъекты процесса обычно выполняют свои действия.

Как результат, цифровая трансформация способна устранить значительную часть причин ненадлежащего функционирования процесса, в рамках которого действия выполняются в ручном режиме. При этом необходимо учитывать, что в некоторых случаях люди все еще выполняют действия лучше и быстрее цифровых механизмов (например, это касается семантического анализа текста, распознавания эмоций и т.д., хотя и здесь в последнее время наметились существенные изменения).

Результатом второго этапа являются функциональные требования к цифровой трансформации процесса разработки и реализации стратегии компании с целью преодоления неопределенности среды. В развернутом виде, результат представляет собой перечень требований об устранении перечисленных выше причин ненадлежащего функционирования подпроцессов. Но в целом их можно обобщить и сократить, используя понятие лучших практик. В итоге, обобщенное функциональное требование может выглядеть следующим образом: подпроцессы должны выполняться за лучшее время с лучшим качеством в соответствии с лучшими практиками (качество рассматривается как соответствие характеристик подпроцессов лучшим практикам).

Результатом третьего этапа является определение способов цифровой трансформации, с помощью которых можно устранить причины ненадлежащего функционирования подпроцессов. На основе анализа причин, препятствующих повышению уровня сквозной обработки или STP (Straight Through Processing) процессов¹, была разработана матрица цифровой трансформации (Рис. 2), охватывающая основные способы цифровой трансформации (способы трансформации представлены на пересечении строк матрицы – инструментов трансформации и столбцов матрицы – объектов трансформации).

Рис. 2. Матрица цифровой трансформации процессов (подпроцессов)

Инструменты цифровой трансформации	Структурные элементы процесса (подпроцесса)		
	Данные	Правила	Системы
Цифровизация	Цифровизация данных	Цифровизация правил	Цифровизация систем
Структуризация	Структуризация данных	Структуризация правил	Структуризация систем
Формализация	Формализация данных	Формализация правил	Формализация систем
Интеграция	Интеграция данных	Интеграция правил	Интеграция систем

Используя данную матрицу, выделим основные моменты цифровой трансформации процесса разработки и реализации стратегии компании. Прежде всего, обратим внимание на цифровизацию данных, которая требует использования цифровых каналов получения и передачи информации, а также цифровых способов хранения и обработки информации. При этом формализация и структуризация данных позволяет эффективно хранить и обрабатывать информацию с помощью формальных правил, причем сами формальные правила должны быть оцифрованы и структурированы, чтобы они могли храниться и выполняться в цифровом виде (в виде кода компьютерных программ). Совершенно естественно, что обработка данных и выполнение правил должны осуществляться с помощью цифровых систем, функционал которых должен быть формализован и структурирован. При этом данные, правила и системы должны быть хорошо интегрированы, чтобы обеспечить их совместимость и, как следствие, бесшовное выполнение процесса от входа до выхода.

Выводы

1. Декомпозиция процесса разработки и реализации стратегии на подпроцессы и анализ подпроцессов позволяют определить, что существует значительное количество причин ненадлежащего функционирования процесса в условиях роста неопределенности внешней и внутренней среды компании.
2. Анализ причин показывает, что значительная часть причин связана с ограниченными способностями людей осуществлять сбор и обработку информации и может быть устранена путем цифровой трансформации.

¹ Valerii A. Lopatin, Roman V. Seryshev, Pavel V. Trifonov, Kirill Yu. Mukhin, Valerii V. Smirnov. Increasing the Level of STP in Information Processing. International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE). ISSN: 2278-3075, Volume-8, Issue-7 May, 2019.

- ции процесса. Использование матрицы цифровой трансформации, позволяет определить необходимые способы трансформации.
3. Цифровая трансформация процесса разработки и реализации стратегии позволяет уменьшить время отклика компании на изменения, повысить чувствительность к изменениям (в силу появления возможности реагирования даже на небольшие изменения), а также увеличит адаптивность компании к изменениям (в силу появления возможности быстрой перестройки деятельности компании как отклик на изменения).

Список использованной литературы

1. **Кузьмин Е.А.** Проблема неопределенности как научной категории // Эффективное антикризисное управление, 2014. – № 3 (84)
2. Методология структурного анализа и проектирования / Пер. с англ. – М. : МетаТехнология, 1993. – 240 с.
3. Свод знаний по управлению бизнес-процессами: BPM СВОК 3.0 / Под ред. А.А. Белайчука и В.Г. Елиферова ; Пер. с англ. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 480 стр.
4. **Томпсон-мл., Артур, А., Стрикленд III, А., Дж.** Стратегический менеджмент : концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2007. – 928 с.
5. **Simon Chaniasa, Michael D. Myersb, Thomas Hessa.** Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial services provider. *Journal of Strategic Information Systems* 28 (2019) 17–33.
6. **Valerii A. Lopatin, Roman V. Seryshev, Pavel V. Trifonov, Kirill Yu. Mukhin, Valerii V. Smirnov.** Increasing the Level of STP in Information Processing. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE)*, ISSN: 2278-3075, Volume-8, Issue-7 May, 2019.

О. В. Лосева

д.э.н., доцент, профессор Департамента
корпоративных финансов
и корпоративного управления
Финансовый университет
E-mail: lov191171@yandex.ru

П. С. Зотина

Аспирант
Департамента корпоративных финансов
и корпоративного управления,
Финансовый университет
E-mail: ps_zotina@mail.ru

Проблемы и задачи инновационного развития лесопромышленного комплекса России

Аннотация

В статье рассмотрен лесопромышленный комплекс России как драйвер экономического роста, определены существующие проблемы, занижающие потенциал использования лесопромышленного комплекса, а также направления инновационного развития его составляющих: лесного хозяйства, лесозаготовительного, деревообрабатывающего, лесотехнического и целлюлозно-бумажного производства, выделены задачи инновационного развития лесопромышленного комплекса, имеющие научно-методический и практико-ориентированный характер.

Ключевые слова: лесопромышленный комплекс (ЛПК), направления и задачи инновационного развития ЛПК.

Olga V. Loseva

doctor of Economics, associate Professor, Professor of the Department
corporate finance
and corporate governance
Financial University
E-mail: lov191171@yandex.ru

Polina S. Zotina

Graduate student
of the Department
corporate finance
and corporate governance
Financial University
E-mail: ps_zotina@mail.ru

Problems and tasks of innovative development of the Russian timber industry

Abstract

The article considers the Russian timber industry as a driver of economic growth, identifies existing problems that underestimate the potential for using the timber industry, as well as the directions of innovative development of its components:

forestry, logging, woodworking, forestry and pulp and paper production, and identifies the tasks of innovative development of the timber industry that have a scientific-methodological and practice-oriented nature.

Keywords: timber industry complex(TIC), directions and tasks of innovative development of TIC.

В настоящее время российская экономика нуждается в технологическом рывке, который обеспечил бы ей существенный экономический рост. Одним из таких драйверов могут стать инновационно-ориентированные промышленные комплексы, в частности, лесопромышленные кластеры. В настоящее время вклад лесного комплекса в экономику России существенно ниже оцениваемого потенциала и аналогичного показателя других стран. Леса России занимают более 20 процентов площади мирового лесного покрова. При этом общий объем выручки предприятий лесной отрасли в России в 2018 году составил 1,4 трлн. рублей, вклад в валовый внутренний продукт – 0,5 процента, численность занятых – 500 тыс. человек (0,8 процента занятых в экономике). Согласно Стратегии развития лесного комплекса Российской Федерации до 2030 года, утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 20 сентября 2018 года №1989-р, планируется существенно увеличить вклад лесного комплекса в экономику страны. Ожидается прирост добавленной стоимости, создаваемой предприятиями отрасли, в размере до 676 млрд рублей; увеличение вклада лесного комплекса в валовый внутренний продукт с 0,5% до 1%; увеличение налоговых поступлений в бюджеты всех уровней с 91 до 189 млрд рублей.

В этой связи необходимы новые управленческие подходы и механизмы, обеспечивающие ускорение инновационного развития лесопромышленного комплекса., в том числе на основе многостороннего партнерства.

Таким образом, актуальность исследования обусловлена:

- необходимостью повышения эффективности функционирования хозяйствующих субъектов лесопромышленного комплекса РФ в целях реализации Стратегии развития лесного комплекса Российской Федерации до 2030 года;
- низким уровнем инновационного развития лесопромышленного комплекса России;
- несовершенством организационных и экономических инструментов для инновационного развития лесопромышленного комплекса РФ в условиях многостороннего партнерства.

На данный момент времени в лесопромышленном комплексе (далее – ЛПК) России применяются в большей степени морально и физически устаревшие технологии и оборудование. Увеличение технического отставания предприятий лесопромышленного комплекса России приводит к появлению угрозы снижения конкурентоспособности российской продукции лесопромышленного комплекса.

Несмотря на это, в настоящий момент времени происходит улучшение состояния лесопромышленного комплекса, лесная промышленность достаточно динамично развивается на протяжении нескольких последних лет, о чем свидетельствуют темпы роста различных сегментов лесной отрасли, в том числе производство топливных гранул, древесно-стружечных плит (ДСП), ориентированно-стружечных плит (ОСП) и т.д., которые превышали в последние годы темпы роста экономики России. Однако все же имеется достаточно большой unrealized потенциал развития лесопромышленного

комплекса. Данная проблема может быть решена только путем инновационного развития этой отрасли.

Путь инновационного развития лесопромышленного комплекса требует поиска и формирования нового инструментария, который бы позволил обеспечить благоприятные условия для создания эффективной среды, необходимой для внедрения новейших технологий. При этом существуют определенные ограничения в инновационном развитии лесопромышленного комплекса России.

Прежде всего необходимо отметить, что в передовых зарубежных странах развитие лесопромышленного комплекса происходило постепенно, предприятия и отрасли в целом плавно наращивали свой инновационный потенциал, что в итоге привело к достаточно высокому уровню инновационного развития в настоящее время. Однако в России в постсоветский период финансирование лесопромышленного комплекса было недостаточным, по большей степени предприятия ЛПК ориентировались исключительно на реализацию сырья в другие государства.

С целью совершения прорыва в области инновационного развития лесопромышленного комплекса России важно определить четкий алгоритм действий.

Исследуя основные направления инновационного развития лесопромышленного комплекса России, можно выделить следующие направления:

1. Лесное хозяйство. В данном случае необходимо обратить внимание на повышение уровня защиты лесных ресурсов, и сохранности, воспроизводства, повышения качества инфраструктуры лесов.
2. Лесозаготовительное производство. Весьма значимым элементом инновационного развития лесозаготовительного производства является разработка и введение машин и оборудования нового поколения.
3. Деревообрабатывающее производство. Инновационное развитие сферы деревообработки представляется возможным только при внедрении и разработки конкурентоспособной продукции (пиломатериалов, древесных плит, крупномасштабной фанеры и т.д.).
4. Лесотехническое и целлюлозно-бумажное производство. Необходимо осуществлять максимально эффективное использование лиственной древесины, важно увеличивать экологичность производства, а также выпускать продукцию, которая будет характеризоваться высокими потребительскими свойствами.

Таким образом, все вышеуказанные направления являются весьма значимыми в настоящее время для России. При этом связующим звеном в инновационном развитии вышеуказанных направлений является, прежде всего, необходимость технического перевооружения отраслей лесопромышленного комплекса.

Важно отметить, что для России является характерным достаточно низкий уровень интенсивности реализации исследований в области развития отраслей лесопромышленного комплекса, по сравнению с иностранными государствами.

Данная проблема является особенно актуальной в условиях усиливающегося санкционного давления на Россию со стороны иностранных государств, что приводит к необходимости реализации политики импортозамещения также и в лесопромышленном комплексе. Модернизацию технической базы следует осуществлять с применением наиболее доступных и эффективных технологий.

которые также будут являться экономически эффективными в условиях российской экономики.

Важным здесь является развитие финансовой поддержки государства (в части финансирования создания инновационных центров), совершенствование законодательной базы (в области регулирования экспорта лесных ресурсов, оборота круглого леса, прав собственности патентов), что приведет к развитию институциональной базы исследований и коммерциализации технологий, и в конечном итоге – к формированию инновационной инфраструктуры ЛПК. В настоящее время инвестиции в лесопромышленный комплекс в основном носят в России частный характер и для будущего эффективного и опережающего развития отрасли важно обеспечить ее более высокую инвестиционную привлекательность.

Также накопленное отставание в сфере научного развития частично можно сократить благодаря трансферу разработок зарубежных стран, а также принятию наилучших доступных технологий. Но в данном случае важным является учет породных, климатических и прочих особенностей лесной промышленности России и в целом российских лесов.

Кроме того, задачи по обеспечению лесопромышленного комплекса новейшим оборудованием представляется возможным решить благодаря локализации зарубежных производителей.

Для обеспечения инновационного развития лесопромышленных кластеров, в том числе, необходимо решить комплекс научно-методических и практических задач, в частности:

- выявить отличительные особенности лесопромышленных кластеров, функционирующих в условиях многостороннего партнерства;
- определить факторы, влияющие на инновационное развитие лесопромышленных кластеров;
- сформулировать принципы формирования организационно-экономического механизма инновационного развития лесопромышленных кластеров в условиях многостороннего партнерства;
- разработать модель организационно-экономического механизма инновационного развития лесопромышленных кластеров, учитывая преимущества многостороннего партнерства;
- предложить методический инструментарий оценки эффективности функционирования организационно-экономического механизма инновационного развития лесопромышленных кластеров в условиях многостороннего партнерства;
- дать практические рекомендации по совершенствованию функционирования организационно-экономического механизма инновационного развития лесопромышленных кластеров в условиях многостороннего партнерства

Таким образом, совершенно очевидно, что нынешнее состояние лесопромышленного комплекса в России требует структурных и системных преобразований, которые будут направлены в первую очередь на модернизацию отраслей ЛПК. При этом, учитывая современный уровень развития экономики зарубежных стран, развитие техники и технологий, отраслей промышленности – инновационный путь развития является единственным способом повышения конкурентоспособности лесопромышленного комплекса России.

Список использованных источников

1. Федеральный закон Российской Федерации от 31 декабря 2014 года № 488-ФЗ «О промышленной политике в Российской Федерации» // СПС КонсультантПлюс.
2. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года // СПС КонсультантПлюс.
3. Приказ Министерства промышленности и торговли Российской Федерации от 31 марта 2015 года № 657 «Об утверждении отраслевого плана мероприятий по импортозамещению в лесопромышленном комплексе Российской Федерации» // СПС КонсультантПлюс.

С. А. Лочан

д.э.н., профессор, профессор Департамента менеджмента,
Финансовый университет при Правительстве РФ,
г. Москва Россия, E-mail: SALochan@fa.ru
<https://orcid.org/0000-0001-8704-7538>

Т. П. Розанова

д.э.н., профессор, декан Факультета международного туризма, спорта и
гостиничного бизнеса, Финансовый университет при Правительстве РФ,
г. Москва Россия, E-mail: TPRozanova@fa.ru

Особенности планирования рекламной и PR деятельности в сфере детского туризма

Аннотация

Современная трансформация рынка детского туризма требует активной поддержки со стороны государства. Детский туризм слабо использует современные возможности и инструменты маркетинга, рекламы и PR. Понимание методов и технологий финансирования детского туризма, объема и насыщенности рынка, условий и параметров взаимодействия со СМИ, специфики регулирования и развития детских оздоровительных лагерей как значимых мест детского туризма, предоставляющих широкий спектр туристских, образовательных, спортивно-развлекательных и прочих услуг существенно повысит устойчивость развития сферы детского туризма посредством рационального планирования рекламной и PR деятельности в отрасли.

Ключевые слова: детский отдых и туризм, планирование, рекламная и PR деятельность, методы продвижения.

Sergey A. Lochan

doctor of Economics, Professor, Professor of management Department,
Financial University under the government of the Russian Federation,
Moscow, Russia, E-mail: salochan@fa.ru
<https://orcid.org/0000-0001-8704-7538>

Tatyana P. Rozanova

doctor of Economics, Professor, Dean of the Faculty of international tourism, sports
and hospitality, Financial University under the government of the Russian Federation,
Moscow Russia, E-mail: TPRozanova@fa.ru

Features of advertising and pr planning activities in the field of children's tourism

Annotation. The modern transformation of the children's tourism market requires active support from the state. Children's tourism makes little use of modern marketing, advertising, and PR tools. Understanding of the methods and technologies of financing of children's tourism, volume and saturation of the market, conditions and parameters of the interaction with the media, the specifics of the regulation and development of children's health camps as important places of children's tourism, providing a wide range of tourist, educational, sporting, entertainment and other services to substantially increase the stability of the development of tourism through rational planning of advertising and PR activities about the industry.

Keywords: children's recreation and tourism, planning, advertising and PR activities, promotion methods.

Введение

Детский туризм многогранен и включает множество объектов, но наибольший интерес вызывают детские оздоровительные лагеря, которые способны предоставить конечному потребителю широкий спектр туристских, образовательных, спортивно-развлекательных и прочих услуг. Несмотря на то, что на период нахождения в лагере степень физической свободы ребенка существенно ограничена жесткими требованиями законодательства к обеспечению безопасности детского отдыха и оздоровления, ребенок получает доступ к материально-технической базе лагеря и свободу самовыражения.

Поскольку, детский туризм, включая и такую его форму как детские оздоровительные лагеря, связан с нахождением детей в организованных группах вне мест их традиционного бытования, можно говорить о специфических туристских услугах, предоставляемых детям со стороны оздоровительных лагерей. Этот, как и любой другой тип туристских услуг, нуждается в продвижении средствами маркетинга и рекламы. Анализ научной проблемы показал, что большинство наиболее известных деятелей в сфере детского туризма [1] не уделяет достойного внимания вопросам маркетинга и рекламы. Требуется совершенствование системы детского туризма в части рационального использования инструментов маркетинга, планирования рекламной и PR деятельности, формирования брендов детских оздоровительных лагерей (ДОЛ) и реализации коммуникационных кампаний для различных отраслевых структур.

Система детского туризма в ДОЛ имеет ряд особенностей, среди которых: всестороннее государственное регулирование организаций детского отдыха и оздоровления (затрудняет продвижение туристских услуг в отрасли); подчиненность ДОЛ системе образования (предоставление образовательных, а не туристских услуг); усиление административных барьеров отраслевого развития (укрупнение отраслевых предприятий); повышенная забота о безопасности ребенка, а не о качестве его отдыха и оздоровления (большое число организованных при школах дневных лагерей). Все эти особенности требуют активного использования инструментов и методов планирования рекламной и PR-деятельности в системе детского туризма для повышения результатов хозяйственной деятельности отраслевых структур и, в частности, ДОЛ.

Решение о поездке в ДОЛ принимают родители, поэтому и реклама и коммуникации лагеря с целевой аудиторией должны быть соответствиями этим реалиям, что и должно определять стандарты планирования рекламной и PR-деятельности в системе детского туризма. При этом процесс стратегического планирования рекламной и PR деятельности в системе детского отдыха и туризма направлен на разработку содержания и каналов коммуникации, результатом которого является формирование основных этапов продвижения продукта и разработка рекламных кампаний.

Методология исследования

Принципы планирования рекламной и PR деятельности в детском туризме в целом и в ДОЛ в частности должны учитывать вопросы сезонности и комплексности предоставления услуг, поскольку ребенок одновременно потребляет и туристские и образовательные и развлекательные услуги. При этом

методами планирования рекламной и PR-деятельности в детском туризме могут и должны являться методы:

- определения целевой аудитории с учетом явно выраженного таргетирования;
- построения программ ДОЛ с учетом потребностей детей и их родителей;
- создания уникального торгового предложения, формирующего доверие к ДОЛ во всех допустимых форматах: образовательном, развлекательном, педагогическом, кадровом, техническом, инфраструктурном, информационном, территориальном и других;
- контроля своевременности и рациональной целевой ориентированности рекламных и PR-кампаний, позволяющего продавцу и покупателю сторонам достичь желаемого;
- комплексности применения рекламных и PR каналов, увязывающих контекстную и таргетированную рекламу с инструментами SMM, благо что в ДОЛ есть что показать;
- минимизации финансовых затрат на основе своевременного решения задач рекламных и PR-кампаний;
- постоянного присутствия на ключевых тематических площадках и выставках для оперативного общения с клиентами и поддержания необходимого уровня осведомленности.

Достигнутые результаты

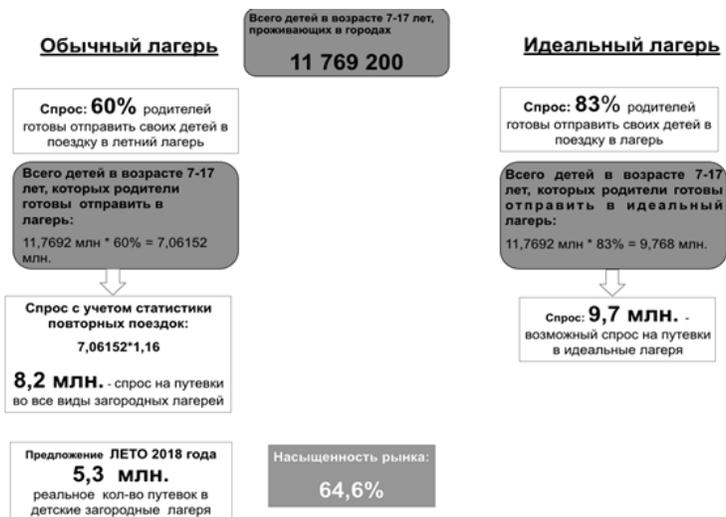
Детский туризм в части ДОЛ относится к компетенции Министерства просвещения РФ, по данным которого в 2018 году в России действовало 46 544 организации отдыха детей и их оздоровления. Из них: 36 853 пришкольных лагеря с дневным пребыванием, 2 353 стационарных оздоровительных лагеря (лагери загородного типа круглосуточного пребывания детей), 609 санитарно-оздоровительных лагерей, 4 667 лагерей труда и отдыха и 2 062 лагеря палаточного типа.

По данным Министерства образования и науки Российской Федерации в летнюю оздоровительную кампанию 2018 года было охвачено 5 миллионов 291 тысяча детей, в том числе 53% – в дневные (городские) лагеря на базе оздоровительных учреждений, 47% – остальные лагеря. Однако в государственной статистике не отражены данные о зарубежном отдыхе детей. Количество путевок в страны бывшего Советского Союза и в страны Европы в летний период составило около 31 746 тысяч путевок. Согласно опросу компании Deloitte, каждая десятая семья предпочитает отправлять ребенка исключительно в зарубежный лагерь. При этом доля детей, отдыхающих летом в лагерьях за пределами России, составила 0,6% или 33,3 тысячи детей. Кроме того можно сделать вывод, что море не являлось решающим фактором при выборе лагеря. Доля детей, отдохнувших на море, составила всего 15%.

Объем рынка детского туризма в сегменте ДОЛ огромен и в основном оплачивается родителями. При этом можно с определенной уверенностью утверждать, что по состоянию на 2018 год потенциальный рыночный спрос на путевки был удовлетворен на 64,6% (рис. 1).

При этом налаживание коммуникаций между ДОЛ и СМИ является сегодня одной из приоритетных задач развития этого сегмента детского туризма. Успешная коммуникация со СМИ – основа своевременного информирования общественности о событиях ДОЛ, что обеспечит ему необходимый объем загрузки.

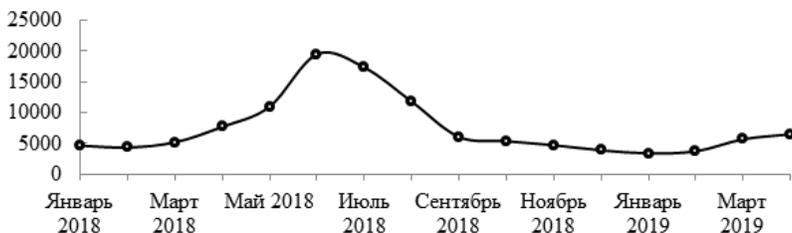
Рисунок 1. Степень насыщенности рынка в 2018 году (составлено автором)



Оценки эффективности таких коммуникаций невозможна без использования специального сервиса – Медиалогия. Отчет показывает, что динамика упоминаний о ДОЛ в СМИ соответствует сезонности отрасли – начинает расти в марте и снижается к сентябрю (рис. 2). График наглядно показывает, что активную коммуникационную кампанию стоит начинать уже в марте, наращивая интенсивность до июля. Относительный спад рекламных коммуникаций начинается в августе и снижается к ноябрю.

Основной категорией СМИ, которая наиболее активна по числу сообщений является категория «Интернет», большая часть которых относятся к новостным агрегаторам. Если рассматривать СМИ в разрезе МедиаИндекса, то можно заметить, что первые строчки занимают СМИ, относящиеся к категории Информантства и телевидения преимущественно на федеральном уровне. Чаще всего упоминания в СМИ относятся к региональному (75%), чем к федеральному (25%) уровню управления. Этому способствует политика государства, которая передала все полномочия по регулированию вопросов детского туризма в ДОЛ региональным органам самоуправления. Что касается категорий СМИ, то преимущественно используется Интернет – 86%, гораздо в меньшей степени Информантства и Газеты – по 6%. Наиболее используемыми жанрами для упоминаний являются Новости и Аналитика. Информация о детских лагерях упоминается в таких рубриках как региональный уровень – за счет того, что большинство упоминаний относится к региональным СМИ, также общество и социальная сфера. В меньшей степени ДОЛ упоминается в рубриках досуга и развлечения, науки и образования, медицины.

Рисунок 2. Количество упоминаний в СМИ о детском отдыхе и туризме (составлено автором на основе данных из системы Медиалогия)



Чтобы разработать рекомендации по планированию рекламной и PR деятельности в сфере детского туризма в сегменте ДОЛ, надо поставить следующие коммуникационные цели: ежегодный рост числа детей, посетивших ДОЛ; повышение имиджа и известности ДОЛ; усиление публичности и медийности ДОЛ с учетом региональных особенностей детской оздоровительной компании. При этом следует уделять пристальное внимание формированию уникального торгового предложения, отличающего лагерь от конкурентов. В данном случае возможные инструменты рекламной и PR кампании при продвижении ДОЛ [2]:

- контекстная реклама;
- реклама в социальных сетях: ВКонтакте, Одноклассники, Facebook и др.;
- вирусные ролики на YouTube (в рекламе на YouTube или у тематических блоггеров), которые показывают интересную и активную программу и счастливых детей в лагере;
- разработка одностраничной landing-page (лендинг) для ДОЛ с формой быстрого оформления заказа путевки;
- разработка мобильного приложения с учетом принципов геймификации;
- корпоративное коммерческое предложение – сотрудничество с предприятиями, на льготных условиях для детей сотрудников;
- кросс-маркетинг с детскими магазинами;
- рекламные ролики, спонсорство ТВ-программ;
- размещение элементов наружной рекламы в местах продаж (постеры, плакаты со счастливыми детьми и зазывающими слоганами);
- проведение детского специального мероприятия с различными играми / активностями в крупном (ых) ТЦ от имени лагеря;
- сотрудничество со школами и иными образовательными и развивающими детскими учреждениями (кружки, школы искусства, музыкальные школы и т.д.);
- проведение мастер-классов на территории крупных ТЦ, которые будут проводиться в рамках программы детского лагеря.

Предложенные инструменты охватывают все возможные каналы продвижения. Однако, в силу ограниченности ресурсов и бюджета, каждый ДОЛ выбирает для себя наиболее эффективные каналы продвижения. Так, социальные сети представляют собой более развлекательно-информационный ресурс. Сообщество ВКонтакте поможет собрать всех участников смен в одном пространстве, где они смогут продолжить общаться и после окончания смены.

Родители там смогут просматривать фото-видео отчеты, комментировать посты, задавать вопросы непосредственно водителям. Facebook более официален. Он является продолжением официального сайта и способствует налаживанию коммуникаций со СМИ и коммерческими компаниями, подходит для событийных коммуникаций в отрасли. Instagram является имиджевой социальной сетью. Важно обеспечить аккаунту эстетически красивый вид с профессиональными фотографиями. Здесь можно рассказывать про инфраструктуру лагеря, значимые мероприятия и события. YouTube-канал служит для видео обзоров, полезных видео-лекций, также там можно размещать короткие видео-визитки с проходящих в лагере мероприятий. Если в лагере нет возможности содержать видеографа, то от ведения данной социальной сети лучше воздержаться. Для любительских видео больше подойдет сеть Вконтакте.

Вывод. Современный рынок детского туризма в сегменте ДОЛ многообразен и не использует весь спектр возможностей маркетинга и рекламы, что существенно снижает эффективность планирования рекламной и PR кампании в процессе продвижения туристских услуг на отраслевом рынке. Особое внимание для коммуникаций ДОЛ с целевой аудиторией должно уделяться конечному потребителю, условиям взаимодействия со СМИ и методам регулирования лагерей как значимых мест детского туризма, предоставляющих широкий спектр туристских, образовательных, спортивно-развлекательных и прочих услуг существенно повысить устойчивость развития сферы детского туризма посредством рационального планирования рекламной и PR деятельности в отрасли.

Список использованной литературы

1. Константинов Ю. С., Зорина Г. И. Организационно-педагогические условия туристско-краеведческой деятельности в образовательных учреждениях; Российская междунар. акад. туризма. – Москва: Логос, 2011. – 191 с.
2. Федюнин Д. В., Безпалов В. В., Лочан С. А., Иванов А. В., Карпова Н. Д. Рекомендации по реализации PR-кампаний детского отдыха и туризма // Экономика и предпринимательство. 2018. № 11 (100). С. 741–745.

А. В. Мальгин

к.э.н., доцент, заведующий кафедрой Спортивного маркетинга Университета «Синергия», E-mail: malyginsport@mail.ru

Роль маркетинговой субъектности в формировании стратегических конкурентных преимуществ спортивной организации

Аннотация

В статье рассматривается ключевая роль субъектности в процессе маркетинга спортивной организации. Автор ставит этап определения субъекта в самом начале всего процесса маркетинга, подчеркивая его значение для всех последующих этапов (определения объекта, анализа, построения видения, целеполагания, разработки инструментов и маркетингового контроля). Субъект маркетинга принимает стратегические, операционные и ситуационные решения, финансирует и администрирует маркетинговые действия, выстраивает взаимодействие с другими функциями. В статье предлагаются методика определения маркетинговой субъектности, представляющая собой четырехэтапный процесс.

Ключевые слова: субъектность, процесс маркетинга, субъект маркетинга, стратегическая миссия, бизнес-модель, источники финансирования, спортивный маркетинг.

Andrey Malygin,

Ph. D. Associate Professor, head of the department of Sports marketing University Sinergy. University Sinergy Moscow, Russia, E-mail: malyginsport@mail.ru.

The role of subjectivation in the formation of strategic competitive advantages of a sports organization

Annotation

The article discusses the key role of subjectivity in the marketing process of a sports organization. The author sets the stage for determining the subject at the very beginning of the entire marketing process, emphasizing its importance for all subsequent stages (object definition, analysis, building a goal-setting vision, developing tools and marketing control). The marketing entity makes strategic, operational and situational decisions, finances and administers marketing activities, builds interaction with other functions. The article suggests a method for determining marketing subjectivity, which is a four-step process.

Keywords: Subjectivity, marketing process, marketing subject, strategic mission, business model, funding sources, sports marketing.

Постановка проблемы

Бурный рост спортивной индустрии сформировал потребность в компетентном маркетинге в организациях всех уровней – от международных федераций до детских спортивных школ. За последние десять лет Россия прочно заняла место среди тех немногочисленных стран, которые обладают большим опытом проведения соревнований высочайшего уровня – Олимпийских игр и

чемпионатов мира, и значительная часть этого опыта связана с маркетингом. При том, что практически все крупные спортивные события получают самые высокие оценки со стороны функционеров, атлетов, болельщиков и спонсоров, маркетинг по-прежнему мало или неэффективно используется даже профессиональными клубами и лигами.

Очевидное противоречие – наличие объективной потребности в эффективном маркетинговом управлении и одновременно неготовность использовать его стратегии и инструменты – объясняется в том числе и отсутствием нужных компетенций у менеджмента спортивных организаций.

Эффективность маркетинга всегда зависит от точного согласования всех действий менеджмента, что объясняется системной природой этой концепции рыночного управления. Использование лишь отдельных компонентов стратегий и маркетинговых инструментов (исследований, продукта, цены, рекламы или продаж) не способствует формированию устойчивых конкурентных преимуществ спортивной организации или ее продуктов. Проблемы систематизации процесса маркетинга исследованы в работах Котлера Ф., Ламбена Ж.-Ж., Макдональда М., Багиева Г., Питтс Б., Стотлара Д., Жоббера Д., Шенка М., Мастермана Г., Новаторова В., Масловой Т. и др.

Но системность процесса маркетинга не должна ограничиваться лишь инструментами. Не менее важно обратить внимание на то, кто именно будет принимать решения в области маркетинга, кто финансирует его, кто разрабатывает и воплощает стратегии и инструменты, а также организует взаимодействие. Речь идет об определении маркетинговой субъектности спортивной организации. Точное и правильное определение маркетинговой субъектности является важнейшим фактором формирования стратегических конкурентных преимуществ спортивных организаций.

Понимание процесса стратегического маркетинга

На практике во многих случаях процесс маркетинга в спортивных организациях выстраивается бессистемно, без связи с целями, без учета возможностей и всего комплекса рыночных факторов. В специализированной литературе можно встретить три основных метода построения процесса стратегического планирования.

Так, в некоторых случаях маркетинговое планирование начинается с анализа рынка и маркетинговых исследований, за которыми следуют определение маркетинговых целей и разработка инструментов (Schwarz E., Hunter J., 2017. P.10, Shank M., 2009. P.39, Степанова О. 2008. С.368). Такой метод представляется довольно уязвимым, поскольку он не позволяет сконцентрировать анализ на специфических функциях каждой конкретной спортивной организации, определяемых миссией.

Более распространен метод построения процесса маркетинга, использующий следующую последовательность: формулирование миссии – маркетинговый анализ – целеполагание – построение маркетинговых стратегий – разработка комплекса маркетинговых инструментов (Jobber D., 2010. P.40, McDonald M., Wilson H., 2011. P.41, Армстронг Г., Вонг В., Котлер Ф., Сондерс Д., 2013. с.97, Дэвис А., 2018. С.541, Pitts B., Stotlar D., 2007. P.32, Aaron C. 2008. P.9) и др. Этап формулирования миссии, предшествующий анализу, делает процесс более понятным и прагматичным.

Встречаются и еще более глубокие подходы к построению процесса маркетинга, учитывающие не только миссию, но и задачи каждой отдельной

спортивной организации, а также особенности ее отдельных бизнес-операций (Мастерман Г., 2015. С.330).

Тем не менее, все три упомянутых метода построения процесса маркетинга имеют существенный недостаток – они не требуют четкого определения маркетинговой субъектности, на основе которой возможно создать более адекватную программу маркетинга.

Отсутствие маркетинговой субъектности не позволяет точно понять с чьей именно позиции и в отношении какого конкретного продукта (или организации) используется маркетинг. Например, при проведении чемпионата России по горным лыжам, субъектами маркетинга будут сразу несколько организаций – Федерация горнолыжного спорта России, горнолыжный курорт, региональные власти и спонсоры. Каждый из них имеет свои маркетинговые цели и если не выбрать конкретную субъектность, невозможно будет построить систему эффективного маркетинга, а значит и добиться заданных результатов.

Понимание субъектности формировалось античными философами, позже термин стал специфически применяться в лингвистике, политике, педагогике, психологии, управлении, маркетинге и других сферах научных знаний. В нашем случае под субъектом будет пониматься лицо (организация или персона), вступающее в отношения с факторами окружающей рыночной среды в стремлении достичь поставленных экономических, коммуникационных или репутационных целей.

Возникновение субъекта маркетингового управления возможно лишь в результате осознания уполномоченными лицами своей управленческой субъектности. Это важнейшая задача менеджмента, решение которой создает базовые предпосылки для успешной деятельности. Процесс субъективации можно определить как форму организации некоего самосознания, складывание субъекта и субъективности (Фуко М., 2006. С.284). По своей сути субъективация представляет собой определение спортивной организацией возможных и необходимых для использования функций маркетинга.

Кого же следует отнести к числу субъектов спортивного маркетинга? В научной литературе чаще всего встречается описание основных участников маркетинговой деятельности без прямого указания на их субъектность, в некоторых случаях такое указание есть, но почти всегда такая субъектность ограничивается описанием функциональных типов субъектов – конечные потребители, государство, коммерческие и некоммерческие организации, специалисты-маркетологи – словом всех, кто вступает в отношения рыночного обмена (Божук С., Ковалик Л., Маслова Т., Розова Н., Тэор Т., 2011. С.45, Новаторов В., 2016. С.44). Такой же подход чаще всего используется и спортивными маркетологами (Степанова О., 2008. С.40).

Но в случае, когда речь идет о построении процесса маркетинга в качестве его субъекта выступает исключительно та спортивная организация, которая и будет использовать маркетинговые стратегии и инструменты в своей деятельности. Такими субъектами являются спортивные организации различного типа (Леднев В., 2016. С. 12), а также те организации, которые заинтересованы в спорте, как платформе для продвижения своих брендов (Малыгин А., 2018. С.273). К сожалению, практически отсутствует более глубокий анализ специфики проявления субъектности в самом процессе маркетинга.

Исследование практической деятельности спортивных организаций различного типа легли в основу разработки авторской модели процесса маркетинга SOVATIC (рис. 1), которая имеет ряд принципиальных отличий

от традиционных взглядов. Она включает следующие основные этапы: определение маркетинговой субъектности (Subject), выявление объектов маркетинга (Objects), построение стратегического видения для каждого из объектов (Vision), маркетинговый анализ (Analyses), постановка маркетинговых целей и выбор маркетинговых стратегий (Targets), разработка маркетинговых инструментов (Instruments), маркетинговый контроль (Control) (Мальгин А., 2018. С.53). Модель хорошо адаптируется и уже успешно апробирована в спортивных организациях различного типа и получила распространение.

Одна из главных ее особенностей – наличие в самом начале процесса маркетинга этапа определения субъектности, а затем – объектов маркетинга, которыми субъект будет управлять. Правильная субъективация дает возможность затем более точно выявить все объекты маркетинга и разработать для каждого из них эффективную программу развития. Подчеркнем, что этапы определения субъекта и объектов маркетинга предшествуют анализу среды, что позволяет проводить его гораздо эффективней.

Эффективный маркетинг невозможен без четкого понимания того, кто именно будет управлять им, распоряжаться ресурсами, нести ответственность за конечный результат. В данном случае, под субъектом маркетинга, следует понимать основное действующее лицо, использующее маркетинг для достижения своих стратегических целей.

Рисунок 1. Процесс маркетинга (модель SOVATIC)



Подчеркнем, что при всей важности функции маркетинга, она является вторичной, по отношению к производственной (в спортивной индустрии производственная функция заключается в создании спортивных продуктов). Поэтому программа маркетинга разрабатывается не на пустом месте, а рамках уже существующей деятельности конкретных организаций и индивидов.

Определение субъекта маркетинга целесообразно детализировать, в соответствии с поэтапной последовательностью решения следующих задач:

1. Определение границ и форм субъекта маркетинга
2. Формулирование миссии субъекта маркетинга
3. Анализ бизнес-модели субъекта маркетинга
4. Оценка сильных и слабые стороны субъекта маркетинга

Каждый из этих этапов включает определенные компоненты, которые позволяют превратить абстрактные рассуждения о субъектности в прагматичную технологию

Определение границ и формы субъекта маркетинга

Субъект маркетинга – всегда конкретный и активно действующий участник рынка, стремящийся создать продукт, нужный представителям определенных целевых аудиторий, организующий его продвижение и продажи. Такая субъектность присуща не только спортивным организациям, ориентированным на получение прибыли – профессиональным лигам, спортивным клубам и маркетинговым агентствам. Государственные и общественные спортивные организации (спортивные школы, федерации, сооружения, любительские и студенческие клубы и лиги и т.п.) также используют маркетинг в своей деятельности, а значит, являются полноценными субъектами маркетинга.

Рассмотрим наиболее важные задачи, которые необходимо решить для определения границ и формы субъекта маркетинга.

Во-первых, необходимо определить организацию или персону, производственная деятельность которой будет в последующем обслуживаться маркетингом. Субъектами спортивного маркетинга могут быть спортивные организации разного типа различных форм собственности (федерации по видам спорта, спортивные лиги и клубы, спортивные агентства, государственные и муниципальные органы управления спортом и т.п.), отдельные персоны (спортсмены, тренеры или их агенты), а также организации, которые стремятся использовать спорт для продвижения своих брендов (спонсоры, рекламодатели, лицензиаты и т.п.).

Во-вторых, помимо определения спортивной организации как субъекта маркетинга, в ней самой следует выявить те компоненты организационной структуры (департаменты, отделы, секции, отдельных специалистов), которые непосредственно выполняют функции маркетинга, т.е. также являются субъектами маркетинга. Обычно именно они распоряжаются бюджетом, выделенным на маркетинг, занимаются планированием маркетинга и осуществляют непосредственные маркетинговые действия.

Например, в профессиональном футбольном клубе топ-менеджмент принимает стратегические решения, которые воплощают в жизнь специальные подразделения или специалисты по маркетингу, по работе с болельщиками, по распространению билетов, по оказанию услуг гостеприимства, пресс-служба. Важно отметить, что маркетинговую задачу выполняет и команда – именно она создает главный продукт клуба – футбольное зрелище. А тренеры и игроки, находясь под пристальным вниманием прессы, формируют имидж клуба, подтверждают или опровергают ценности его бренда. К сожалению, об этом зачастую не догадываются не только сами футболисты, но и специалисты по маркетингу.

В-третьих, следует определить другие организации, которые оказывают влияние на маркетинг и заинтересованные в достижении результатов –

стейкхолдеры. К их числу относятся партнеры, спонсоры, местные жители, представители бизнеса, общественные организации и т.п.

Например, значительный вклад в продвижение Чемпионата мира по футболу внесли партнеры FIFA – adidas, Coca Cola, Vad, Альфа Банк и т.д. Все они были заинтересованы в успешном проведении мундиала, поскольку от этого зависела эффективность затраченных ими ресурсов на партнерство. В процессе активации своих спонсорских прав, они заполнили медийное пространство сообщениями, демонстрирующие их тесную связь с этим глобальным спортивным событием. Маркетинговая субъектность стейкхолдеров требует согласования и даже взаимодействия, иногда для этого требуются дополнительные организационные решения.

В-четвертых, для проведения особенно значимых и крупных спортивных событий создаются временные органы, выполняющие функции субъекта маркетинга. Так, в период подготовки к Кубку Конфедераций и Кубку мира FIFA, были созданы два организационных комитета (международный и локальный), и несколько компаний для решения в том числе и маркетинговых задач. Продолжительность их деятельности ограничена определенным временем до начала событий, во время их проведения и после окончания.

Формулирование миссии субъекта маркетинга

Миссия является одним из компонентов стратегического маркетинга, поскольку она определяет основные принципы деятельности спортивной организации и границы ее деловой активности. Ее разработка тем не менее, должна носить прагматичный характер – лишь в этом случае миссия станет настоящим инструментом, а не формальным лозунгом. Миссия является лаконичным выражением смысла существования спортивной организации (субъекта маркетинга), связанного с удовлетворением актуальных потребностей клиентов и ролью в обществе.

Миссия субъекта маркетинга является начальным компонентом стратегического целеполагания в маркетинге спортивной организации, раскрывает качественные характеристики его предназначения. Формирование миссии не предполагает установку ее количественных и временных параметров, они появляются позже, в форме стратегического видения, маркетинговых целей и бизнес-моделей.

Среди ключевых факторов формулирования миссии отметим: типовую миссию для разных групп спортивных организаций; специфику вида спорта; нормативно-правовое регулирование; рыночную ситуацию.

Так, миссии всех спортивных федераций имеют общие черты, поскольку у них общее предназначение – развитие своего вида спорта на определенной территории. А большинство профессиональных спортивных клубов создаются для получения доходов за счет участия в коммерческих спортивных соревнованиях. В отличие от них, любительские клубы дают возможность спортсменам-любителям участвовать в тренировках и соревнованиях. Типовые миссии складываются на основе многолетнего опыта и вновь появляющиеся организации могут использовать их в процессе своего маркетинга.

Большую помощь могут оказать нормативно-правовые акты, регламентирующие деятельность тех или иных типов спортивных организаций. Например, в Федеральном законе «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» определяется роль различных субъектов спорта, а в учредительных документах спортивных организаций (уставах, положениях) как правило

формулируются общие цели их создания (не путать с корпоративными и маркетинговыми целями). Некоторые особенности и традиции видов спорта также учитываются в формировании миссии. Своя специфика есть в единоборствах и досочных видах, игровых и циклических видах и т.п.

Наиболее важное значение имеют те конкретные условия, в которых намерена вести свою деятельность спортивная организация. Есть немало примеров создания профессиональных спортивных клубов, миссия которых значительно отличается от типовой – получение доходов от участия в коммерческих соревнованиях. Вместо этого клубы становятся инструментом повышения лояльности региональной администрации или инструментом продвижение крупной корпорации.

Анализ бизнес-модели субъекта маркетинга

Правильно сформулированная миссия субъекта маркетинга создает основу для поиска наиболее эффективной концепции его деятельности – бизнес-модели. Она представляет собой специфический способ деловой деятельности спортивной организации (субъекта маркетинга), ее отношений с клиентами, партнерами и поставщиками. Бизнес-модель имеет качественные, количественные, временные и процессные характеристики.

Бизнес-модель определяется также структурой источников доходов субъекта маркетинга, которые можно сгруппировать в девять основных групп (Malugin A., 2017. P.106): государственные и частные инвестиции, займы, вклады меценатов и доноров, участие в коммерческих соревнованиях, продажа продуктов (товаров, услуг, информации), продажа прав (медийных, лицензионных, трансферных и имиджевых) и продажа коммуникационных возможностей (спонсорство и размещение рекламы).

Объективный анализ доходов покажет относительную значимость каждого из перечисленных источников, поможет определить приоритеты бизнес-модели. Например, главным источником доходов фитнес-клуба является выручка от продажи услуг (продажа продуктов). Это значит, что приоритет маркетинга – привлечении и удержании клиентов.

Бизнес-модель муниципальной детской спортивной школы будет выстраиваться с учетом того, что основным источником ее доходов является финансирование из местного бюджета, а также – продажа платных услуг. Следовательно, ее маркетинговые приоритеты – обслуживание социального заказа города на продвижение здорового образа жизни среди детей, и предоставление услуг для других категорий населения.

Профессиональный спортивный клуб имеет более сложную структуру доходов (продажа билетов, услуги ресторанов, продажа атрибутики и сувениров, сдача в аренду спортивных помещений, поступления от спонсоров, призовые от участия в турнирах и т.п.), а значит – сразу несколько приоритетов и соответствующую бизнес-модель.

Структура доходов каждой спортивной организации уникальна, как отпечатки пальцев человека, кроме того, она меняется в зависимости от внешних и внутренних обстоятельств. Так, высокие спортивные результаты спортсменов на Олимпийских играх могут привлечь новых спонсоров для национальной федерации, в результате изменится структура доходов, а спонсоры получат более высокую приоритетность в маркетинге.

Источники доходов создают основу конструкции деловых отношений спортивной организации с ее клиентами, партнерами и поставщиками.

При выборе приемлемой бизнес-модели учитывается ряд специфических факторов – деловой опыт спортивной организации, участие в ее деятельности знаменитостей, наличие «административного ресурса» и т.п.

Оценка сильных и слабых сторон субъекта маркетинга

Для решения этой задачи может быть использован хорошо известный метод SWOT анализа. Сильные стороны спортивной организации как субъекта маркетинга характеризуют ее способность создавать конкурентоспособную систему обслуживания своих клиентов, ключевым компонентом которой являются спортивные продукты (события, услуги, товары или информация). Слабые стороны характеризуют отсутствие у субъекта маркетинга возможности для создания конкурентоспособных продуктов.

Например, если в структуре доходов профессионального спортивного клуба появляются поступления от спонсоров, а менеджмент клуба не обладает нужными компетенциями по созданию маркетинговых коммуникаций для бренда спонсора. В результате могут возникнуть высокие риски разрыва отношений с партнером. Этот фактор может стать слабой стороной субъекта маркетинга и потребует либо усиления профессиональных компетенций либо отказа от этого приоритета, а значит и от источника доходов. В то же время, наличие у клуба собственного стадиона создает обширные возможности для проведения рекламных спонсорских активаций. Эта очевидная сильная сторона и значимое конкурентное преимущество клуба. SWOT анализ предполагает также оценку возможностей для развития субъекта маркетинга, а также внешних угроз, способных помешать достижению маркетинговых целей.

Объективная оценка состояния и потенциала субъекта маркетинга в определенной рыночной среде позволяет принимать более адекватные решения по управлению процессом формирования конкурентных преимуществ спортивной организации.

Выводы

Традиционный подход к процессу разработки программы маркетинга не акцентирован на решении важной стратегической задачи – определения субъектности. При недостаточном опыте менеджмента это приводит к тому, что маркетинг становится значительно менее системным, недостаточно адекватно учитывающим специфику миссии спортивной организации. Недооценка или пренебрежение субъективацией – одна из системных проблем управления маркетингом и формирования стратегических конкурентных преимуществ.

В процессе субъективации осуществляется точное понимание специфики, типовых маркетинговых функций и приоритетов каждой спортивной организации, что позволяет разрабатывать наиболее эффективные программы маркетинга, адекватные факторам рыночной среды.

Субъективация представляет собой комплексный процесс, включающий четыре основных этапа: установление границ и форм субъекта маркетинга, анализ его миссии и бизнес-модели, а также оценку сильных и слабых сторон спортивной организации.

Субъективация предшествует остальным компонентам процесса управления маркетингом – определению объектов маркетинга, маркетинговому анализу, стратегическому видению, целеполаганию и выбору маркетинговых стратегий, разработке комплекса маркетинговых инструментов.

Использование подобного подхода в практической деятельности спортивных организаций способствует повышению эффективности маркетинга и формированию стратегических конкурентных преимуществ спортивных организаций.

Список литературы

1. **Aaron C.T.** (2008). *Smith Introduction to Sport Marketing*. Elsevier Ltd.
2. **Schwarz E., Hunter J.** (2017). *Advanced Theory and Practice in Sport Marketing*. London: Routledge.
3. **Mullin B., Hardy S., Sutton W.** (2007). *Sport Marketing (Third edition)*. Human Kinetics.
4. **Pitts B., Stotlar D.** (2007). *Fundamentals of Sport Marketing (Third edition)*. Fitness Information Technology.
5. **Malygin A.** (2017) *Financing of the sport organizations and marketing strategy // Book of Abstracts 2nd International Congress of World Association for Sport Management, Kaunas, Lithuania.*
6. **McDonald M., Wilson H.** (2011). *Marketing Plans: How to prepare them, how to use them (7th edition)*. John Wiley & Sons Limited.
7. **Jobber D.** (2010). *Principles and Practice of Marketing*. McGraw-Hill Education.
8. **Shank M.** (2009). *Sport marketing: a strategic perspective*. Pearson Prentice Hall.
9. **Westwood J.** (2002). *The Marketing Plan*. Kogan Page Publishers.
10. **Армстронг Г., Вонг В., Котлер Ф., Сондерс Д.** (2013). *Основы маркетинга (5-е европейское изд.)*. М.: И.Д. Вильямс.
11. **Багиев Г., Тарасевич В.** (2010). *Маркетинг: учебник для вузов*. СПб: «Питер».
12. **Божук С., Ковалик Л., Маслова Т., Розова Н., Тэор Т.** (2011). *Маркетинг: Учебник для вузов (4 изд. Стандарт третьего поколения)*. СПб: «Питер».
13. **Бутова Т.Г., Казаков А.А., Жираткова А.Н.** (2015). *Управление маркетингом*. «Проспект».
14. **Ламбен Ж.-Ж.** (1996) *Стратегический маркетинг. Европейская перспектива: Пер. с франц.* СПб: «Наука».
15. **Леднев В.** (2016). *Индустрия спорта: разберемся в понятиях и терминах // СМ: Все о спортивном менеджменте и маркетинге. Выпуск 1*. М.: «Синергия».
16. **Малыгин А.** (2018). *Спортивный маркетинг*. М.: «Планета».
17. **Под. ред. Бича Д. и Чедвика С.** (2018). *Маркетинг спорта*. М.: Альпина Паблишер».
18. **Маслова Т., Божук С., Ковалик Л.** (2013). *Маркетинг: учебник для вузов*. СПб: «Питер».
19. **Мастерман Г.** (2015). *Стратегический менеджмент спортивных мероприятий*. М.: Национальное образование.
20. **Новаторов В.Е.** (2016). *Культура маркетинга*. Москва – Берлин: «Директ-Медиа».
21. **Степанова О.Н.** (2008). *Маркетинг в физкультурно-оздоровительной деятельности*. М.: «Советский спорт».

22. **Фуко М.** (2006). Возвращение морали // Интеллектуалы и власть: Избранные политические статьи, выступления и интервью. ч. 3. М.: «Праксис»..

References

1. **Aaron C. T.** (2008). *Smith Introduction to Sport Marketing*. Elsevier Ltd.
2. **Schwarz E., Hunter J.** (2017). *Advanced Theory and Practice in Sport Marketing*. London: Routledge.
3. **Mullin B., Hardy S., Sutton W.** (2007). *Sport Marketing (Third Edition)*. Human Kinetics.
4. **Pitts B., Stotlar D.** (2007). *Fundamentals of Sport Marketing (Third Edition)*. Fitness Information Technology.
5. **Malygin A.** (2017) *Financing of Sports Organization*, Kaunas, Lithuania.
6. **McDonald M., Wilson H.** (2011). *Marketing Plans (7th edition)*. John Wiley & Sons Limited.
7. **Jobber D.** (2010). *Principles and Practice of Marketing*. McGraw-Hill Education.
8. **Shank M.** (2009). *Sport marketing: a strategic perspective*. Pearson Prentice Hall.
9. **Westwood J.** (2002). *The Marketing Plan*. Kogan Page Publishers.
10. **Armstrong G., Wong V., Kotler F., Saunders D.** (2013). *Fundamentals of Marketing (5th European ed.)*. M.: PH Williams
11. **Bagiev G., Tarasevich V.** (2010). *Marketing: a textbook for universities*. St. Petersburg: Piter.
12. **Bozhuk S., Kovalik L., Maslova T., Rozova N., Theor T.** (2011). *Marketing: Textbook for universities (4th ed. Standard of the third generation)*. St. Petersburg: Piter.
13. **Butova T. G., Kazakov A. A., Zhiratkova A. N.** (2015). *Marketing management*. Prospect.
14. **J. Lambin** (1996) *Strategic Marketing. A European Perspective: Trans. from French* SPb: Nauka.
15. **Lednev V.** (2016). *Sports industry: understand the concepts and terms // CM: All about sports management and marketing. Issue 1*. M.: Synergy.
16. **Malygin A.** (2018). *Sports marketing*. M.: Planet.
17. **Under ed. Scourge D. and Chadwick S.** (2018). *Sports marketing*. M.: Alpina Publisher.
18. **Maslova T., Bozhuk S., Kovalik L.** (2013). *Marketing: a textbook for universities*. St. Petersburg: Piter.
19. **Masterman G.** (2015). *Strategic management of sporting events*. M.: National Education.
20. **Novatorov V.E.** (2016). *Marketing culture*. Moscow – Berlin: Direct Media.
21. **Stepanova O.N.** (2008). *Marketing in physical culture and recreation activities*. M.: Soviet Sport.
22. **Fuko M.** (2006). *The Return of Morals // Intellectuals and Power: Selected political articles, speeches and interviews. Part 3*. M.: Praxis.

А. О. Мамонов

Предприниматель,
эксперт по российско-африканским экономическим отношениям
E-mail: mr.mao8@yandex.ru

Стратегии российских государственных компаний на рынках Африки

Аннотация

В статье затрагивается тематика стратегии российских государственных компаний на рынках Африки. Африканский регион с каждым годом становится все более привлекательным для зарубежных компаний. Автор приходит к выводу, что странам Африки необходимы структурные реформы для смягчения внутренних препятствий на проникновения притока российских компаний на местные рынки. Государственные институты и агентства по поощрению инвестиций (АПИ) способствуют улучшению инвестиционного климата и потоку прямых иностранных инвестиций (ПИИ) в страну. В заключение приводятся факторы, которые повысят качественное содержание российско-африканских торгово-экономических отношений.

Ключевые слова: российские государственные компании, стратегии, Африка, сотрудничество, инвестиции.

Alexander O. Mamonov

Entrepreneur,
Russia-Africa economic relations expert
E-mail: mr.mao8@yandex.ru

Strategies of Russian state-owned companies on African markets

Abstract

The article deals with the strategy of Russian state-owned companies on African markets. African region is becoming more and more attractive to foreign companies every year. Author concludes that African countries need structural reforms to ease barriers for Russian companies to enter local markets and to develop existing mechanisms of collaboration. State institutions and investment promotion agencies (IPAS) contribute to improving the investment climate and the flow of foreign direct investment (FDI) into the country. In conclusion, author states factors that will increase the quality of Russian-African trade and economic relations.

Keywords: Russian state-owned companies, strategies, Africa, cooperation, investments.

Введение

Российские государственные компании активно наращивают торговлю со странами Африки. Так, например, в 2016 г. внешнеторговый товарооборот между странами Африки и российскими компаниями вырос на 3,4 млрд. долл. достигнув к концу года 14,5 млрд долл., при этом подобный рост отличается значительным дисбалансом на региональном уровне: 2/3 товарооборота приходится на такие страны как Египет, Алжир и Марокко, тогда как

внешнеторговый оборот с Южно-Африканской Республикой составляет всего 718 млн долл. [4]. «В целом положительная тенденция в 2016 г. отмечалась в торговле с 28 африканскими государствами из 55. Наиболее существенный рост торговли в процентном отношении зафиксирован с такими странами как Эфиопия, Камерун, Ангола, Судан и Зимбабве»[1, с.4].

Методология исследования:

В качестве материала исследования выступают данные Минпромторга России, а так же результаты исследований российских и зарубежных ученых.

В процессе исследования были использованы методы статистического анализа, сравнения, анализа и синтеза, индукции, дедукции, графический метод.

Результаты исследования и их обсуждение

Для реализации инициатив африканских государств, проводимых с целью диверсификации субъектов международного сотрудничества, требуется благоприятный инвестиционный климат, который находится в зависимости от умения органов государственной власти полноценно использовать те возможности, которые дает региональное разнообразие африканского континента. Кроме того, существенную роль здесь играет улучшение общих условий для осуществления инвестиций зарубежными компаниями. Отмечается диверсификация деятельности крупнейших корпораций мира, которые открыли свои центры управления в зарубежных странах, а также принялись активно инвестировать в экономически развивающиеся государства. Тем не менее, для формирования наиболее благоприятного инвестиционного климата необходимо выстраивание надежных государственных институтов, «качественной» правовой системы, а так же обеспечение макроэкономической и политической стабильности, «прозрачности» существующих условий для работы на иностранных инвесторов на местном рынке. Достижение этих целей позволит сократить уровень рисков, повысить доверие и нарастить поступление иностранных инвестиций и развитие инфраструктуры.

Таблица 1 - Среднегодовые объемы накопленных ПИИ России в Африке, в млн долл.[5]

Страна	2014-2015 гг.		2016-2017 гг.		2018 г.	
	I	II	I	II	I	II
Египет	61.76	61.76	61.56	61.57	61.58	61.58
ЮАР	35,43	1,07	31,78	8,27	33,33	9,79
Маврикий	2,69	1,16	23,28	8,13	45,09	29,14
Кения	0,72	0,00	6,32	1,86	3,06	0,87
Тунис	0,00	0,00	1,17	1,34	1,12	1,33
Танзания	1,78	1,74	0,78	0,16	0,77	0,16
Намибия	1,98	1,18	1,09	0,07	1,10	0,00
Гвинея	0,16	0,01	0,34	0,00	0,34	0,00
Зимбабве	0,02	0,00	0,37	0,00	0,37	0,00
Сейшелы	85,06	101,92	-112,90	-24,04	-211,73	-125,26
Страны в целом	2089	1988	45	88	-64,97	-21,72
Мир в целом	395804	362290	356855	360944	334275	320240

Примечания: I – инвестиционная позиция, II – чистое участие в капитале, С – конфиденциальные данные.

С 1993 года Россия в лице компании АЛРОСА сотрудничает с Анголой в сфере добычи алмазов и гидроэнергетики. Компании принадлежит 41% акций горнорудного общества «Катока» и 55% в уставном капитале АО «Гидрошикапа», которое в 2008 году запустило ГЭС в провинции Лунда Сул. В 2013 году дочерними структурами АЛРОСА и британской компании Botswana Diamonds Plc. было создано предприятие Sunland Minerals Pty Ltd. для разведки перспективных площадей в Ботсване. Компания также ведет работу по определению ресурсного потенциала Зимбабве.

В топливно-энергетической сфере между Россией и странами Африки складываются неоднозначные, но вполне системные по своей сути отношения, в которых периоды сотрудничества сменяются периодами разногласий. Как представляется, в освоении «энергетической ниши» взаимодействия российскими структурами остаются неиспользованные резервы, которые имеются и на других направлениях. Согласно российским статистическим данным, в 2016 и 2017 гг. в категорию «Главных торговых партнеры России» из африканских стран вошел только Алжир – 0,85 % и 0,79 %, соответственно. Доля Алжира в российском экспорте – 1,39 % (2016 г.) и 1,29 % (2017 г.).

ЛУКОЙЛ является участником трех добывающих проектов в Египте — Мелейя (доля 24%), WEEM (50%) и WEEM Extension (50%). В 2014 году компания вошла в морские глубоководные проекты на блоках Тано на шельфе Ганы и OML-140 на шельфе Нигерии. В 2015 году компания стала участником проекта по разработке участка Этинде в акватории Камеруна (доля 30%), а в июне 2019 года заявила о покупке 25% в проекте Marine XII в Республике Конго у структуры британской New Age за \$800 млн.

Интерес к реализации совместных с Россией проектов в нефтяной и газовой сферах проявляют Судан, Конго и Сенегал. В 2016 г. было подписано соглашение с Зимбабве о сотрудничестве по освоению второго по величине в мире платинового месторождения. Развивается сотрудничество в сфере высоких технологий. Показательный пример: ангольский космический спутник «Ангосат» выведен Россией на геостационарную орбиту, где проходит техническое испытание. Ранее Россия принимала участие в выводе на орбиту нигерийского и южноафриканского спутников.

Наибольший интерес крупного российского бизнеса вызывают энергетика и добыча полезных ископаемых, а также сельское хозяйство, промышленное производство, транспорт, инфраструктура [2]. Активно обсуждается возможность развития в той или иной форме атомной энергетики в различных странах.

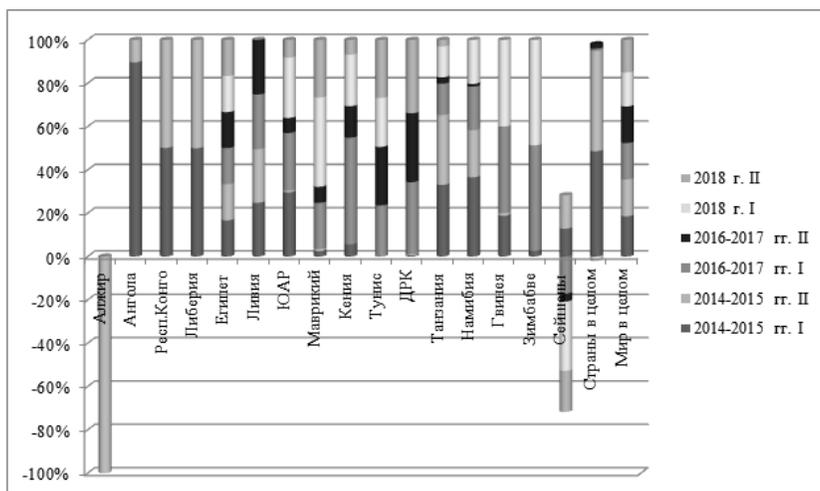
В 2015 году Россия и Египет подписали соглашение о сотрудничестве в сооружении и эксплуатации первой египетской АЭС «Эль-Дабаа». Реализация проекта обойдется в \$30 млрд, 85% стоимости будет профинансировано за счет кредита РФ. «Росатом» осуществит поставку ядерного топлива на весь жизненный цикл станции, обучит персонал и окажет поддержку в эксплуатации АЭС в первые десять лет работы. В 2017 году «Росатом» подписал соглашение с Нигерией о строительстве атомного реактора.

В 2008 году между Россией и Анголой был заключен контракт на создание и запуск первого спутника вещания AngoSat 1. Исполнителем стала РПК «Энергия». В 2011 году российские банки предоставили Анголе кредиты на сумму \$278,46 млн, при этом весь контракт стоил Анголе \$327,6 млн. Пуск состоялся с Байконура 26 декабря 2017 года, но на следующий день с AngoSat 1 перестала поступать информация из-за сбоя в системе электроснабжения. В 2018 году РПК «Энергия» приступила к постройке нового аппарата AngoSat 2, на создание которого российская сторона потратит около \$130 млн.

В 2017 году «Роснефть» приобрела у итальянской компании Eni 30% проекта по разработке месторождения Зор у берегов Египта за \$1,125 млрд. Запасы оцениваются в 800 млрд куб. м и сравнимы с ресурсами двух крупнейших морских месторождений в Израиле.

Группа компаний «Ренова» осуществляет добычу марганцевой руды, производство ферросплавов, разведку урана и золота в ЮАР, Габоне, Мозамбике. Добычей руды в ЮАР занимается компания United Manganese of Kalahari, где «Ренова» принадлежит 49%. Общий объем инвестиций группы в Африке превышает \$1 млрд.

Рис. 1 - Среднегодовые объемы накопленных ПИИ России в Африке, в млн долл.[5]



Взаимоотношения российских компаний со странами Африки выходят далеко за рамки минерально-сырьевой отрасли. На Африканском континенте активно работают филиалы российских банков, ведется реализация различных проектов операторами мобильной связи, так же функционируют предприятия сельскохозяйственной направленности, строятся заводы по сборке оборудования и др. Повышение уровня макроэкономической стабильности на Африканском континенте дают возможность повысить уровень привлекательности экономики для иностранных компаний посредством роста внутреннего спроса.

Тем не менее, на Африканском континенте российские компании привлекает не только сырье, но и постоянно растущий и развивающийся финансовый рынок. «Для экономики Египта свойственна тенденция к транснационализации банковских услуг, характерная для Африки», данный факт дает возможность кредитным организациям из России положительно оценивать рассматриваемое направление для бизнеса[4, с.24-25]. Экспансия на африканский рынок финансов подтверждается эффективной работой одного из филиалов ВТБ банка в Анголе. Так же стоит отметить и опыт «Ренессанс групп» в Африке, внедрившей в 2012 году свой опыт в развитие сферы потребительского кредитования

и стала одним из первых банком в рассматриваемом сегменте в Нигерии. При этом «Ренессанс Капитал» играет довольно значимую роль в развитии фондовой биржи Найроби, а также финансовых рынков Кении [6, с. 196]. Кроме того интересен и опыт российской государственной корпорации «Внешэкономбанк» в финансировании экспортных и инвестиционных проектов на Африканском континенте.

Существенная роль в экспансии на африканский континент российских компаний отводится специальным экономическим зонам (СЭЗ), в которых применяются смягченная налоговая и тарифная политика, что способствует привлечению иностранных инвестиций и зарубежных компаний на местные рынки. Рост притока прямых иностранных инвестиций стимулирует рост государственно-частного партнерства, следствием чего становится развитие инфраструктуры, экономическому росту и увеличению рабочих мест.

Министерство промышленности и торговли принимало активное участие в создании российской промышленной зоны (РПЗ) в Египте, которая начала функционировать в декабре 2018 г. На территории российской промышленной зоны с особым налоговым режимом для компаний из России, а так же их партнеров разместилась в СЭЗ Суэцкого канала; по данным Минпромторга России, это требует крупных инвестиций в развитие производственных мощностей и инфраструктуры в размере 6,9 млрд. долл. На сегодняшний день российскими дипломатами ведутся активные переговоры о заключении соглашений о свободной торговле на территории всего африканского континента, что позволит существенно упростить доступ на рынки государств Африки.

Достижение вышеперечисленных задач позволит повысить уровень качественного содержания отношений между российскими предприятиями и африканским континентом, а так же выведет российско-африканские экономические связи на качественно новый стратегический уровень:

1. Институциональная среда выступает важной составляющей для привлечения прямых иностранных инвестиций, становится необходимым условием для улучшения инвестиционного климата. Наличие новых институтов и механизмов является основой для формирования прочной и стабильной среды с целью привлечения зарубежных компаний на местные рынки.
2. Свежий импульс может придать экономическому росту развитие транспортной системы и сопутствующей инфраструктуры, что так же выступает одним из основных составляющих для государств с обширной территорией. Соответственно наличие развитой дорожно-транспортной инфраструктуры будет играть значимую роль для предприятий России, работающих в странах Африки, так как позволит существенно сократить расходы, и позволит сделать экспорт российских предприятий конкурентоспособным на уровне мирового рынка.
3. Приток инвестиций от российских компаний дает возможность обеспечить развитие не только уже существующих традиционных отраслей экономики в странах Африки, но и даст толчок для появления новых, не свойственных для африканского континента отраслей. В процессе диверсификации появится возможность для создания условий позволяющих расширить возможности и инструментарий по преодолению макроэкономического кризиса [7].

Доля российских компаний на африканском рынке с каждым годом будет лишь увеличиваться, в связи с чем многие из существующие проблем могут

быть решены посредством разработки и реализации грамотной политики и экономической стратегии. Российско-африканское партнерство может получить успешное развитие, основанное на принципах равноправия и взаимоважания, тогда как основная масса инвесторов из других государств заинтересованы лишь в добыче полезных ископаемых.

На данном фоне, перспективы российских компаний, на африканском рынке выглядят более привлекательными и многообещающими как для африканской территории, так и для российских инвесторов.

Выводы

Концепция внешней политики 2016 г. содержит утверждение, что России интересно «разноплановое взаимодействие с африканскими государствами». Представляется, что такую цель проще достигнуть, используя индийский и японский опыт: акцент на горизонтальных связях, мощное дипломатическое присутствие как инструмент координации помощи развитию и публичной дипломатии. Реализация такой стратегии менее затратная по сравнению с опытом КНР, однако и в этом случае совокупный объем помощи развитию, кредитов и грантов должен вырасти по сравнению с нынешними показателями: по данным МИД РФ, в 2018 г. африканские страны получили от России только около 10 млн. долл. в рамках «комплексного содействия» экономическому развитию. Помимо финансовой составляющей (и здесь сложно переоценить роль РЭЦ или аналогичных ему институтов) для российской стратегии важен выбор стран-партнеров. В свое время многие крупные игроки испытывали свою стратегию на какой-либо ограниченной группе африканских государств: для Турции это было Сомали, для КНР – Судан и Ангола, для Индии – страны Восточной Африки. В этом отношении российское руководство, видимо, проявляет осторожность и предполагает сформировать две тестовые группы – группу крупных стран Африки (Египет, Нигерия, ЮАР) и группу нестабильных государств Сахеля (ЦАР, Судан). Насколько такой подход поможет все-таки определиться со стратегией в отношении континента – покажет время [9].

В конечном счете, диверсификация внешнеполитических и внешнеторговых контактов в нынешней обстановке для России – вопрос первостепенный. Сейчас и на Африканском континенте благоприятный момент для возвращения России, и в России – благоприятный момент для осмысления своих целей и задач в Африке. Главное – понимать, что это может очень быстро измениться.

На африканские рынки вышли или стремятся выйти все больше российских предприятий. В частности, КАМАЗ, комбайновый завод «Ростсельмаш», ОКХ «Уралхим», АО «Росгеология» проявляют большой интерес к Зимбабве. «Росатом» завершает переговоры с Эфиопией и Намибией о полномасштабном использовании ядерной энергии во всех сферах – от медицины и современных технологий до возможного строительства атомной электростанции.

Российский бизнес использует разнообразные формы для работы в регионе, в частности создание совместных предприятий различного профиля. В Сенегале с 2015 г. работает запущенный российскими частными инвесторами рыб перерабатывающий завод «Атлантик» – самое крупное производство такого типа в Западной Африке [11]. Возможности для российско-африканского экономического сотрудничества далеко не исчерпаны. Оно испытывает негативное воздействие различных факторов, которое пока не удается снизить, несмотря на создание в 2016 г. при участии МИД РФ, Института Африки РАН

и ряда бизнес-структур консультационного совета «Африканская деловая инициатива».

Список использованной литературы

1. **Абрамова И. О.** Россия – Африка: вызовы и возможности в новых глобальных реалиях // Азия и Африка сегодня. – 2017. – № 12. – с. 3–7
2. **Абрамова И. О., Фитуни Л. Л.** Потенциал Африканского континента в стратегии развития российской экономики // Мировая экономика и международные отношения. – 2017. – № 9. – С. 24–35.
3. **Сапунцов А. Л.** Экономические приоритеты транснациональных корпораций развивающихся стран в Африке. / Монография. – М.: Институт Африки РАН, 2017. – 304 с.
4. **Фогель Д. В.** Влияние макроэкономической стабилизации в Африке на поступление прямых иностранных инвестиций // Экономика. – 2017. – № 12. – с. 194–200
5. Table 1-o: Outward Direct Investment Positions, as of end – 2018. Reporting Economy: Russian Federation. IMF Data – Coordinated Direct Investment Survey – Data by Economy. [Электронный ресурс]. URL: <http://data.imf.org/regular.aspx?key=61227424> (дата обращения: 07.02.2020).
6. **Сапунцов А. Л.** Предпосылки к усилению инвестиционной активности российских транснациональных корпораций в Африке // Российское предпринимательство. – 2015. – № 17. – с. 2755–2772.
7. **Фогель Д. В.** Воздействие институциональной среды стран БРИКС на приток прямых иностранных инвестиций (на примере ЮАР) // Львовские чтения: Государственный университет управления; под ред. Г. Б. Клейнера. М., 2017. – с. 171–174.

Л.П. Мокрова

Финансовый университет при
Правительстве Российской Федерации
Российская Федерация, Москва, Ленинградский пр. д.49
E-mail: Mokrova_L@mail.ru,

Влияние нематериальных активов на конкурентоспособность и устойчивое развитие организации

Аннотация

Влияние конкурентоспособности на устойчивое развитие организаций исследовалось неоднократно. Однако в современном мире на конкурентоспособность оказывают влияние нематериальные активы, в том числе неформализованные. Факторы, влияющие на ценность продукта (услуги), ее конкурентоспособность, отличаются по составу в каждом конкретном случае. В том числе в зависимости от категории потребителей. По мере накопления опыта появилась возможность создать факторные модели с помощью которых можно проводить оценку состояния ключевых нематериальных активов организации, что повысит ее конкурентоспособность, а следовательно устойчивость. И связать между собой нематериальные активы, конкурентоспособность и устойчивое развитие организаций.

Ключевые слова: нематериальные активы, конкурентоспособность, устойчивое развитие, факторы ценности продукта, услуги, клиентской базы, модель количественной оценки конкурентоспособности.

L.P. Mokrova

Financial University under
Government of the Russian Federation
Russian Federation, Moscow, Leningradsky pr. 49
E-mail: Mokrova_L@mail.ru,

The impact of intangible assets on the competitiveness and sustainable development of an organization

Abstract

The impact of competitiveness on the sustainable development of organizations has been studied repeatedly. However, in the modern world, intangible assets, including informal ones, influence competitiveness. Factors affecting the value of a product (service), its competitiveness, differ in composition in each case. Including depending on the category of consumers. With the accumulation of experience, it became possible to create factor models with which you can assess the state of key intangible assets of the organization, which will increase its competitiveness, and therefore sustainability. And to interconnect intangible assets, competitiveness and sustainable development of organizations.

Key words: intangible assets, competitiveness, sustainable development, factors of product value, services, customer base, model of quantitative assessment of competitiveness.

Взаимозависимость конкурентоспособности и устойчивого развития была доказана рядом зарубежных и отечественных ученых в таком объеме, что это утверждение можно принять за аксиому. Анализ результатов исследований, публикаций, личный опыт автора, наработанный в процессе практической деятельности в ряде бизнес-структур позволили сформировать описанные ниже модели, соединяющие между собой устойчивое развитие, конкурентоспособность и нематериальные активы организации, дать содержательный анализ факторов, влияющих на отдельные нематериальные активы и выдвинуть гипотезу. Факторы, влияющие на конкурентоспособность, отличаются по составу в зависимости от индивидуальных особенностей организации, отрасли, точки зрения исследователя. В работе предложено рассмотреть конкурентоспособность в зависимости от качества отдельных нематериальных активов организации. В рамках данной статьи были использованы методы системного подхода, а также типичные методы (экономический анализ, синтез, аналогии, классификации и сравнительного анализа).

По мере ускорения процесса вхождения России в новую технологическую волну возрастает роль нематериальных активов (НМА), что признается управленцами и собственниками организаций, меняются подходы к составу НМА, совершенствуются методы управления. Возникает понимание какие именно нематериальные активы, пусть неформализованные, оказывают ключевое влияние на развитие организации.

Огромное значение при этом уделяется конкурентоспособности на всех уровнях от продукции и ее составляющих до территориальных образований и макроэкономических систем включая государства и их союзы.

Сопоставляя факторы стоимости нематериальный активов (НМА) и факторы конкурентоспособности было отмечено, что они имеют много общего не только в методике, но в содержательной части. Далее приведен анализ факторов конкурентоспособности продукта (товара, услуги) и факторов значимости его потенциала для устойчивого развития организации. При этом под нематериальными активами понимаются не только формализованные, описанные в нормативных актах, но и существующие вне правового пространства, но оказывающие значительное влияние на устойчивое развитие организации. Несомненно к таким активам относится сам продукт, сочетающий в себе физические и эмоциональные факторы.

Так при определении конкурентоспособности используется многоугольник конкурентоспособности

Диаграмма 1. Многоугольник конкурентоспособности продукта



Данный метод относится к графическим способам оценки характеристик продукта/предприятия относительно его аналогов или других игроков на рынке.

Визуально он представлен векторами, направленными из одной точки в разные стороны и описывающими ключевые свойства объекта:

- Ассортимент продукции и ее стоимость;
- Эффективность и результат;
- Внешний вид продукта;
- Срок хранения;
- Дистрибуция;
- Уровень рекламной активности;
- Уникальность торгового предложения;
- Уровень знания бренда целевыми аудиториями;
- Степень лояльности к марке;
- Качество квалификации и работы персонала.

Удобным инструментом для измерения качества нма , а также для сопоставления его с нма конкурентов может оказаться факторная модель¹.

Факторы будут делиться на внутренние и внешние, а также иметь двунаправленность по принципу «-» - плохо, ниже среднего, а «+» - хорошо, выше среднего. Также необходимо заметить, что при воздействии на отдельные факторы, они могут коррелировать с другими, например, внутренние со внешними, в том числе разнонаправленно.

При определении значений факторов используется методика экспертных оценок.

Аналогом является модель оценки качества деловой репутации организаций²

Оценку потенциала услуги производить сложнее, в этом случае факторы будут несколько отличаться. Представленные ниже факторы оценки были использованы при проведении оценки перспективности услуг в реальной компании и дали положительные результаты.

1. Количество договоров в период, взятый за единицу.
2. Доля услуги в портфеле (руб).
3. Трудоемкость оказания услуги (час.)
4. Стадия жизненного цикла услуги. \
5. Возможность копирования
6. Наличие конкурентов, аналогов.
7. Возможность развития услуги, управления стоимостью.
8. Возможность создания алгоритма, внутреннего стандарта, регламента оказания услуги.
9. Возможность закрепления услуги за конкретным специалистом (Product-manadgmt)

При этом следует отметить, что каждая организация определяет перечень показателей и значение каждого из факторов исходя из своих приоритетов в стратегиях.

Важным, и снова неформализованным нематериальным активом, является клиентская база. Имеют место случаи формализации клиентской базы в качестве базы данных. Однако понятия эти не тождественны.

1 Мокрова Л.П. Великий Goodwill: уроки кризиса. Статья. <http://ros-region.com/stati/velikij-goodwill:-uroki-krizisa>

2 Антикризисное бизнес-регулирование: Монография – 2-у изд., перераб. и доп. /под ред. проф. А. Н. Ряховской; - М.: Магистр: НИЦ Инфра-М, 2019. - 340 А. ISBN 978-5-9776-0247-1. ./- !ZNANIUM.COM

Предлагается модель оценки качества клиентов организации по следующим критериям:

1. Клиентский возраст, длительность сопровождения.
2. Ритмичность обращений, прогнозируемость.
3. Повторные обращения, частота обращений
4. Трудоемкость оказания услуги
5. Сумма договора.
6. Финансовая дисциплина, отсутствие задолженностей.
7. Наличие клиентов, пришедших по рекомендации
8. Статус клиента, его влияние на деловую репутацию и имидж организации.
9. Индивидуальные показатели организации.

При формировании модели оценки следует использовать 5–7–9 факторную модель.

Если измерять качество совокупной клиентской политики организации следует учитывать такие факторы как наличие системной клиентской политики, возможность гибкости при работе с особыми категориями клиентов, количество выбывших клиентов и их прост и пр.

Неблагоприятные изменения в портфеле клиентов является показателем неустойчивости, потенциального кризиса в организации. При этом кризис может наступить молниеносно, т.к. многие организации специализируются на обслуживании ограниченного количества крупных клиентов.

Если перевести эти показатели в лучевую диаграмму можно получить удобную модель сравнения продуктов внутри организации и с конкурентами. На основе этой методики можно проводить мониторинг ценности каждого продукта в доминирующих клиентских сегментах, что позволит своевременно воздействовать на индикаторы, поддерживая привлекательность продукта для потребителя. Проводя сравнительный анализ как внутренних продуктов организации, так и сравнивая с продуктами конкурентов, можно использовать площадь многоугольника, полученного при соединении показателей в лучевой модели. При этом площадь рассчитывать как среднее между площадью вписанной и описанной окружности.

Что касается конкурентоспособности организации, ее можно рассматривать как неформализованный нематериальный актив, что собственно и происходит в отдельных европейских и азиатских юрисдикциях.

Однако модель определения конкурентоспособности должна учитывать кроме всего прочего сегментацию потребителя. Групп потребителей много и одним из факторов конкурентоспособности является состав семьи и стадия ее жизненного цикла.

На этом следует остановиться отдельно, т.к. это ключевой фактор выбора потребителя. И именно этот фактор определяет ключевые факторы потенциала и стоимости продукта (по сути бренда). В основу этого метода положены идеи Эрика Эриксона (1994) о цикличности развития личности. Таким образом можно выдвинуть гипотезу, что определив доли своих потребителей, взяв за критерий сегментации фазу жизненного цикла потребителя, можно определить ключевые ценности, т.е. факторы конкурентоспособности.

Иначе говоря, факторы стоимости продукта для клиента будут меняться в зависимости от фазы его, клиента, жизненного цикла. Детализировав эти факторы, присвоив им приоритет, можно в значительной мере повысить конкурентоспособность продуктов организации, а следовательно обеспечить организации устойчивое развитие, мягкое прохождение кризисных ситуа-

ций и как критерий эффективности, управлять стоимостью организации и ее продуктами.

Подводя итог следует отметить, что гипотеза о том, что факторы конкурентоспособности и факторы, влияющие на ценность отдельных нематериальных активов имеют общее в составе и методиках измерения, получила одобрение участников Одиннадцатой Международной научно-методической конференции «Стоимость собственности: оценка и управление» (Москва, 20 ноября 2019 года) в рамках секции «Проблемы оценки и управления стоимостью интеллектуальной собственности и бизнеса». Мнения участников секции Леонтьева Бориса Борисовича, д.э.н., проф., академика РАЕН., Григорьева Владимира Викторовича, д.э.н., доцента, профессора Департамента корпоративных финансов и корпоративного управления Финансового университета при Правительстве РФ», Косоруковой Ирины Вячеславовны, д.э.н., профессора, заведующей кафедрой Оценочной деятельности и корпоративных финансов Университета «Синергия» о возможности рассмотрения конкурентоспособности как нематериального актива поддерживают автора в дальнейшем изучении этой гипотезы и связи устойчивого развития организации, конкурентоспособности и нематериальных активов. Результаты исследования позволят системно поддерживать устойчивое развитие организации через управление факторами ценности нематериальных активов.

Список использованной литературы

1. **Рубин Ю.Б.** Конкуренция в предпринимательстве- М.: Университет Синергия, 2018. – 912 с.
2. **Косорукова И.В., Мокрова Л.П.** Инструменты управления деловой репутацией бизнеса и ее стоимостью Имущественные отношения в Российской Федерации. 2018. № 9. С. 18.
3. **Мокрова Л.П.** Изменение структуры активов при индустриальной революции В сборнике: Стоимость собственности: оценка и управление Материалы Девятой Международной Научно-Методической Конференции. Университет «Синергия». 2017. С. 293–300
4. **Субботин А.К.** Гиперконкуренция и эффективность управления. Монография. М.: Книжный дом «Либроком», 2017
5. Антикризисное бизнес-регулирование: монография. – 2-е изд., пераб. и доп./под ред. проф. Ряховской А. javascript:;Н.-М.: Магистр: Инфра-М, 2019. – 304 с

Н. И. Морозко

доктор экономических наук, профессор
Департамента корпоративных финансов
и корпоративного управления,
ФГБОУ ВО «Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации»
E-mail: natmorozko@mail.ru

В. Ю. Диденко

кандидат экономических наук, доцент
Департамента финансовых рынков и банков,
ФГБОУ ВО «Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации»
E-mail: didenkovu@gmail.com

Стратегия определения целевой структуры капитала малой организации

Аннотация

В работе используется ценностно-ориентированный подход к управлению структурой капитала организации малого бизнеса. В качестве критерия оценки оптимальности структуры используемого капитала принимается максимизация стоимости бизнеса. Выявлена зависимость величины долга и цена капитала. Предложен алгоритм определения оптимальной структуры капитала малой организации на конкретном примере. Разработанный подход может использоваться в стратегии определения целевой структуры капитала малой организации.

Ключевые слова: максимизация стоимости бизнеса; структура капитала; оптимизация; организации малого бизнеса.

Strategy for determining the target capital structure of a small organization

Natalia Morozko,

Doctor of Economics, Professor,
Finance University under the Government of the Russian Federation

Valentina Didenko,

PhD in Economics, associate professor,
Finance University under the Government of the Russian Federation

Abstract

The paper uses a value-oriented approach to managing the capital structure of a small business. As a criterion for assessing the optimality of the structure of the used capital, the maximization of business value is taken. The dependence of the amount of debt and the price of capital are revealed. An algorithm is proposed for determining the optimal capital structure of a small organization using a specific example. The developed approach can be used in the strategy of determining the target capital structure of a small organization.

Key words: maximizing business value; capital structure; optimization; small business organizations.

Введение

Прогнозирование соотношения собственных и заемных источников капитала определяет целевую структуру капитала. Целевая структура капитала должна обеспечивать плановую величину средневзвешенной цены капитала, максимизацию рыночной стоимости бизнеса при заданном уровне риска. Для каждой организации создается конкретная финансовая структура капитала.

Методология проведения исследования

Выбор рациональной структуры капитала обеспечивает максимальную стоимость компании для владельцев и при этом средняя стоимость используемого капитала становится минимальной. Стоимость организации и средняя цена капитала взаимосвязаны:

$$V = \frac{\overline{EBIT} (1 - T)}{WACC}$$

где: V – стоимость организации;

T – налог на прибыль;

$WACC$ – средневзвешенная стоимость капитала.

Следовательно, минимальная стоимость капитала создает максимальную стоимость компании.

Большинство малых организаций не имеют возможности привлекать заемные средства, поэтому для примера в малой организации ООО АВС капитал представлен только собственными источниками финансирования, такими как уставный капитал и нераспределенная прибыль. Нераспределенная прибыль, имеющаяся в организации в текущем периоде, выглядит бесплатным источником, т.к. не предполагает никаких очевидных выплат (таких, как процент или дивиденд), в отличие от банковского кредита. Однако, цена этого источника финансирования инвестиций равна доходности альтернативных вложений, таких как создание портфеля ценных бумаг, размещение временно свободных денежных на депозите в кредитной организации и др. Альтернатива с наивысшей доходностью и будет ценой нераспределенной прибыли.

Достигнутые результаты

Для определения целевой структуры капитала ООО АВС отметим, что в организации нет заемных источников финансирования. Однако, привлекая заемные средства, организация может расширить свою деятельность, увеличить операционную прибыль и отдачу собственного капитала. Это свойство получило название эффекта финансового рычага EFL (effect of financial leverage), который предполагает наличие заемных средств в структуре капитала.

Финансовый рычаг свидетельствует о том, что 1% изменения операционной прибыли компании вызывает более сильное изменение чистой прибыли. Малая организации ООО АВС для расширения бизнеса намерена привлечь от 2 до 16 млн. руб. заемных средств, потому необходимо найти оптимальный вариант привлечения. Ставка налога на прибыль 20%. Располагаемая ежегодная величина EBIT – 5 млн. руб. Стоимость собственного капитала оценивается как доход от альтернативных вложений капитала и составляет 11%. Кредитная организация подчеркнула, что стоимость долга зависит от объема долга (табл. 1).

Таблица 1
Величина долга и цена капитала

Сумма долга D, млн. руб.	Цена заемного капитала r_D, %	Цена собственного капитала $r_E = k_E$
0	0,00%	11,00%
2	11,00%	11,00%
4	11,50%	11,00%
6	12,00%	11,00%
8	12,50%	11,00%
10	13,00%	11,00%
12	13,50%	11,00%
14	14,00%	11,00%
16	14,50%	11,00%

Рассчитаем сумму собственного капитала при уровне долга в 2 млн. руб. по формуле:

$$E = \frac{(EBIT - r \times D) \times (1 - T)}{K_E}$$

где: E – собственный капитал;

k_E – требуемая доходность собственного капитала.

$$E = \frac{(5 - 0,11 \times 2) \times (1 - 0,2)}{0,11} = 34,76 \text{ млн. руб}$$

Стоимость компании на рынке определим как сумму стоимости ее долга и собственного капитала:

$$V = D + E$$

где V – стоимость компании на рынке.

Соответственно, предполагаемая рыночная цена организации:

$$V = 2,00 + 34,76 = 36,76 \text{ млн руб.}$$

Доля долга в структуре капитала составляет:

$$D / V = 2,00 / 36,76 = 0,0544 \text{ или } 5,44\%$$

На следующем этапе определим средневзвешенную цену капитала (WACC) компании:

$$WACC = r_D \times (1 - T) \times \frac{D}{V} + k_E \times \frac{E}{V} = 0,11 \times (1 - 0,2) \times \frac{2,00}{36,76} + 0,11 \times \frac{34,76}{36,76} = 0,1088$$

Произведем расчет оптимальной структуры капитала малой организации ООО ABC (табл. 2).

Таблица 2
Определение оптимальной структуры капитала

Долг D, млн руб	Ставка по займам r, %	Доходность, требуемая владельцами k _e , %	Собственный капитал E, млн руб.	Стоимость фирмы V=D+E, млн руб.	Доля долга D/V, %	Средняя стоимость займов k _D , %	Цена WACC, %
0	0.00%	11.00%	36.36	36.36	0.00%	0.00%	11.00%
2	11.00%	11.00%	34.76	36.76	5.44%	8.80%	10.88%
4	11.50%	11.00%	33.02	37.02	10.81%	9.20%	10.81%
6	12.00%	11.00%	31.13	37.13	16.16%	9.60%	10.77%
8	12.50%	11.00%	29.09	37.09	21.57%	10.00%	10.78%
10	13.00%	11.00%	26.91	36.91	27.09%	10.40%	10.84%
12	13.50%	11.00%	24.58	36.58	32.80%	10.80%	10.93%
14	14.00%	11.00%	22.11	36.11	38.77%	11.20%	11.08%
16	14.50%	11.00%	19.49	35.49	45.08%	11.60%	11.27%

Таким образом, долг в 6 млн руб. (16,6% в структуре капитала) дает максимальную стоимость компании в размере 37,13 млн. руб., и минимальную WACC в размере 10,77%.

Вывод

Приведенные расчеты могут служить ориентиром в стратегии определения целевой структуры капитала малой организации. При этом, на практике, расчет требуемой нормы доходности вызывает определенные сложности, особенно для непубличных компаний, какими являются организации малого бизнеса.

Список использованной литературы

1. **N. Morozko, N. Morozko & V. Didenko.** Rationale for the development strategy of small business organizations using the real options method/ Morozko Nin, Morozko Nat, Didenko V. // Academy of Strategic Management Journal, 2018 – Volume 17, Issue 2, pp.: 1–19.
2. **N. Morozko, N. Morozko & V. Didenko.** Determinants of the savings market in Russia / Morozko Nin, Morozko Nat, Didenko V. //, Banks and Bank Systems, 2018 – Volume 13, Issue 1, pp. 196–208
3. **N. Morozko, N. Morozko & V. Didenko.** Assessment of cash flows in the tourism services market of Russia using the logistic regression model/ Morozko Nin, Morozko Nat, Didenko V. // Financial and Economic Tools Used in the World Hospitality Industry, 2018 – pp. 149–155,
4. **N. Morozko, N. Morozko & V. Didenko.** Financial Management of Small Organizations Based on a Cognitive Approach / Morozko Nin, Morozko Nat, Didenko V. // International Journal of Economics and Business Administration, Volume VI, Issue 2, 2018, pp. 83–91
5. **N. Morozko, N. Morozko & V. Didenko.** Management of the Financing of Small Organizations on the Basis of a Cognitive Approach/ Morozko Nin,

Morozko Nat, Didenko V. // Conference Proceedings, Jakarta Indonesia, ICABE 2018, pp. 27–35

6. **N. Morozko, N. Morozko & V. Didenko.** Unbalanced Liquidity Management Evaluation of the Russian Banking Sector / Morozko Nin, Morozko Nat, Didenko V. // Journal of Reviews on Global Economics, Volume 7, 2018, pp. 487–496
7. **N. Morozko, N. Morozko & V. Didenko.** Modeling the Process of Financing Small Organizations / Morozko Nin, Morozko Nat, Didenko V. // Journal of Reviews on Global Economics, Volume 7, 2018, pp. 774–783

М. А. Морозов

д.э.н., профессор, профессор кафедры индустрии гостеприимства, туризма и спорта
РЭУ им. Г.В. Плеханова, Москва, Россия
E-mail: mmorozov@bk.ru

Н. С. Морозова

Д.э.н., профессор, научный руководитель института бизнес-технологий
АНО ВО «Российский новый университет», Москва, Россия
E-mail: sks@rosnou.ru

Стратегия пространственного развития туристских территорий

Аннотация

В статье рассмотрена актуальная для туризма проблема пространственного планирования, создания и развития туристских территорий (дестинаций). Этот вопрос остается актуальным уже многие десятилетия, но до настоящего времени не разработана исчерпывающая методология пространственного развития туризма. Авторами для эффективного планирования туристских территорий (дестинаций) предлагается использовать метод картографической таксономии с применением методологии межотраслевого баланса. Дестинация моделируется как пространственная структура, состоящая из ряда туристских кластеров, а привязка кластера к конкретной географической территории осуществляется на основе картографических таксонов. Применение принципов балансовой увязки туристской инфраструктуры территории и туристских потоков дает возможность построить эффективную модель управления пространственным развитием туристской территории.

Ключевые слова: пространственное развитие туризма, туристский кластер, дестинация, туристская территория, моделирование туристской дестинации, картографический таксон.

Mikhail A. Morozov

Doctor of Economics, Professor, Professor of Department of Hospitality, Tourism and Sports
Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia
E-mail: mmorozov@bk.ru

Natalia S. Morozova

Doctor of Economics, Professor, Scientific Director of the Institute of Business Technology,
Russian New University, Moscow, Russia
E-mail: sks@rosnou.ru

Spatial development strategy for tourist areas

Annotation

The article considers the urgent problem for tourism of spatial planning, creation and development of tourist territories (destinations). This issue has remained relevant for many decades, but to date, an exhaustive methodology for the spatial development of tourism has not been developed. The authors propose to use the method of cartographic taxonomy using the methodology of intersectoral balance for the effective planning of tourist areas (destinations). Destination is modeled

as a spatial structure consisting of a number of tourist clusters, and the cluster is assigned to a specific geographical area on the basis of cartographic taxa. The application of the principles of balance linking the tourist infrastructure of the territory and tourist flows makes it possible to build an effective model for managing the spatial development of the tourist territory.

Keywords: spatial development of tourism, tourist cluster, destination, tourist territory, modeling of tourist destination, cartographic taxon

Введение

Стратегии пространственного развития территорий следует рассматривать как одну из важнейших задач планирования экономических систем на макроуровне. Для решения этой задачи в Российской Федерации разработана и реализуется «Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года», в которой определены территории приоритетного развития туризма. С учетом того, что туристская деятельность всегда привязана к конкретной территории, немаловажной составляющей является решение стратегических задач пространственного планирования туристских территорий. Долгосрочные приоритеты и направления развития российского туризма определены в «Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года». Стратегическое развитие туристских территорий будет базироваться на концепции и мастер-планах развития туристских территорий. В связи с этим вопросы разработки методологических основ пространственного планирования и развития туризма становятся особенно острыми. Необходимо разработать практический инструментарий, позволяющий создавать мастер-планы развития территорий.

Методология исследования

Теоретической и методологической основой статьи послужили труды отечественных и зарубежных ученых, посвященные вопросам планирования туристских территорий, формирования и развития туристских кластеров и дестинаций, применению методологии межотраслевого баланса в туризме.

Пространственная организация туризма рассматривалась в трудах Преображенского В. С. [8], Мажар Л.Ю. [3], Gunn C. [13], Hall C. [14] и других [12, 15]. Использование кластерного подхода в качестве инструментария пространственного развития территории применены в работах [2, 4]. Вопросы пространственной организации и планирования туризма рассмотрены в трудах [1, 9, 10, 11, 16].

В процессе исследования применялись методы сравнений, логического анализа, обобщения и синтеза, методы экономико-математического моделирования.

Достигнутые результаты

Уже второе десятилетие стратегия туризма в Российской Федерации направлена на развитие внутреннего и въездного туризма, что обусловило важность внутривосточного пространственного развития туризма. В современной истории развития туризма известен не всегда удачный опыт создания туристско-рекреационных зон, одной из причин является слабое научное обоснование этих предложений. В связи с этим разработка методологического и практического инструментария пространственного развития туристских территорий приобретает особую важность в связи

с необходимостью разработки мастер-планов развития территорий, предусмотренных в «Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года».

Представляется вполне обоснованным использование многоуровневого описания туристской территории (дестинации) как совокупности взаимосвязанных кластеров. Причем туристскую дестинацию следует рассматривать не только с территориальной (географической) точки зрения, но и с точки зрения ее туристской привлекательности [4]. В рамках парадигмы развития современных тенденций в туризме именно привлекательность дестинации для потенциального туриста является мотивом путешествия и, следовательно, причиной формирования туристских потоков в дестинацию [7]. Соответственно, осуществлять пространственное планирование туристских территорий необходимо исходя из их туристской привлекательности. Кроме того, оценку туристской привлекательности территории надо рассматривать в качестве важнейшего показателя при оценке развития туризма [6].

Туристскую дестинацию можно представить в виде совокупности отдельных составляющих ее кластеров. Кластеры выделяются исходя из наличия в них определенных туристских ресурсов, которые обеспечивают удовлетворение туристских потребностей конкретного сегмента путешествующих. При этом дестинация может обладать несколькими туристскими привлекательностями, а кластер обычно одной.

Для формализованного описания туристских кластеров и дестинаций предлагается применять метод картографической таксономии. Географическая территория дестинации разбивается на отдельные картографические таксоны, другими словами, квадраты размером один квадратный километр. Для целей детализации размер таксона может быть уменьшен. Каждый таксон имеет определенные координаты. Таким образом, формализованно дестинацию можно представить в виде совокупности кластеров, а они, в свою очередь, состоят из ряда таксонов.

Информация о туристских ресурсах, инфраструктуре и прочих элементах, необходимых для пространственного планирования туристских территорий, хранится в формализованном виде и привязывается к каждому таксону. Модель туристского таксона является фрагментом модели кластера, а он, в свою очередь, входит в состав дестинации. Такая иерархическая схема позволяет представить математическую модель описания туристского пространства (дестинации).

Таким образом, метод картографической таксономии позволяет системно и структурировано представить пространственную информационную модель туристской дестинации через совокупность кластеров и картографических таксонов.

Вся информационная база описания таксонов структурирована, в ней можно организовывать поиск информации по заданным критериям и делать выборки по различным фильтрам. Например, можно выбрать картографические таксоны по признаку принадлежности к инфраструктуре горнолыжного спорта, пляжного отдыха и т.п.

Туристскую дестинацию формализовано можно представить в виде конъюнкции картографических кластеров и таксонов. В каждом кластере имеются туристские ресурсы с определенной туристской привлекательностью

Формализованное представление туристской дестинации позволит иметь полное представление о ее состоянии, может быть основой для формирования

планов пространственного развития территории, что является основой эффективного управления туристскими системами.

Конкурентоспособность туристской дестинации можно обеспечить только тогда, когда будет определена ее привлекательность для туристов и развита необходимая туристская инфраструктура. Ключевым фактором поддержания конкурентоспособности выступает высокое качество предоставляемых услуг. Известно, что чрезмерное увеличение туристского потока, превышающее производственную мощность туристской инфраструктуры, резко снижает качество услуг и, как следствие, уменьшается привлекательность дестинации для туристов. В связи с этим при разработке стратегии пространственного развития туристской территории необходимо руководствуясь балансовым принципом соизмеримости туристских потоков и пропускной способности туристской инфраструктуры дестинации. Взаимосвязь между спросом и предложением, сбалансированность туристской инфраструктуры и туристских потоков можно моделировать с помощью модели затраты-выпуск. Авторами разработана структурная модель оценки сбалансированности туристских потоков и туристской инфраструктуры. Применение балансового подхода на уровне туристских дестинаций и кластеров позволит правильно оценить пропускную мощность инфраструктуры и обосновать пространственное развитие туристской территории.

Вывод

Таким образом, при разработке проектов развития туристских территорий целесообразно использовать методологию моделирования дестинаций как структурной единицы, состоящей из кластеров и таксонов. Применение метода картографической таксономии позволяет представить информацию о туристских ресурсах и возможностях дестинации в формализованном виде.

Проектирование пространственного развития туристских территорий необходимо осуществлять с учетом принципа сбалансированности туристских потоков и туристской инфраструктуры. Это позволит обеспечить рациональное и эффективное использование туристской инфраструктуры при соблюдении необходимого качества туристских услуг. На основе модели соответствия туристской инфраструктуры и туристских потоков можно принимать управленческие решения на мега-, макроуровне управления туризмом.

В «Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года» указано, что мастер-планы развития туристских территорий должны отражать точки притяжения туристов, другими словами, туристскую привлекательность, места локализации коллективных средств размещения, зоны объектов вспомогательной и транспортной инфраструктуры, обеспечивающей развитие туристской территории и иных зон. Предлагаемый в статье системный подход является методологической основой для разработки мастер-планов территорий.

Список использованной литературы

1. **Ермакова Ж.А., Холодилина Ю.Е.** Пространственная организация туристской деятельности на основе кластерного подхода // Вестник ОГУ. 2015. №8 (183). С.47–53.
2. **Корабейников И.Н., Полякова И.Л.** Особенности использования кластерного подхода для обеспечения пространственного развития региона (на примере сферы туризма)// Проблемы современной экономики. – 2014. – № 4 (48). – С.355–359.
3. **Мажар Л.Ю.** Территориальные туристско-рекреационные системы. Смоленск – Универсум. – 2008. – 211 с.
4. **Морозов М.А., Морозова Н.С.** Оценка конкурентоспособности туристской дестинации на основе кластерного подхода // Вестник Российского государственного торгово-экономического университета (РГТЭУ). – 2011. -№11 (59). – С. 114–124.
5. **Морозов М.А., Морозова Н.С.** Предпринимательство и конкуренция в туризме. Монография. М. – Российский новый университет. – 2010–136с.
6. **Морозов М.А., Морозова Н.С.** Формирование системы показателей для оценки эффективности деятельности регионов в сфере туризма // Sochi Journal of Economy. – 2015. – №2 (35). – С. 105–115.
7. **Морозов М.А., Морозова Н.С.** Новая парадигма развития туризма и индустрии гостеприимства в условиях цифровой экономики// Вестник Российского нового университета. Серия: Человек и общество. – 2018. – №1. – С. 135–141.
8. **Преображенский В.С. и др.** Территориальная рекреационная система как объект изучения географических наук//Известия Академии наук СССР. Серия географическая. 1984. № 2. С. 34.
9. Экономика и стратегия развития туризма в регионе: аналитическая база, современные требования и подходы / Под общ. ред. Ю.В. Савельева, Е.Г. Немковича. – Петрозаводск: Изд-во КарНЦ РАН, 2002. – 143 с.
10. **Aminu M., Ludin A.N.B.M., Matori AN. et al.** (2013) A spatial decision support system (SDSS) for sustainable tourism planning in Johor Ramsar sites, Malaysia. Environmental Earth Sciences Volume 70, Issue 3, pp 1113–1124.
11. **Chettiparamb A., Thomas H.** Tourism and spatial planning. Journal of Policy Research in Tourism Leisure and Events, 4 (3):215–220.
12. **Dunets A. et al.** Spatial Tourism Planning: Using the Model of Functional and Planning Complexes. Journal of Environmental Management and Tourism, [S.l.], v. 10, n. 4, p. 711–719
13. **Gunn C.** (2002). Tourism Planning: Basics, Concepts, Cases. T. Var. New York: Routledge, 300 p.
14. **Hall C.** (2008). Tourism Planning: policies, process and relationships (2nd ed.). Great Britain by Henry Ling Ltd, 302 p.
15. **Risteskia M., Kocovski J., Arnaudov K.** Spatial planning and sustainable tourism as basis for developing competitive tourist destinations. Procedia – Social and Behavioral Sciences, 44 (2012) 375–386.
16. **Veal, A.J.** (2002). Leisure and Tourism Policy and Planning. J. Cambridge, MA, USA: CABI Publishing, 302 p

А. В. Морозова

аспирант, Департамента менеджмента
 Финансовый университет
 при правительстве Российской Федерации,
 г. Москва, Россия.
 E-mail: mrzvsasha@mail.ru

Проблемы молодежных стартапов на различных этапах инновационно-предпринимательской деятельности

Аннотация

В современном мире с каждым годом повышается роль молодежного предпринимательства, т.к. именно инновационные идеи студентов-предпринимателей двигают экономику вперед. В статье будет представлена классификация проблем, с которыми обычно сталкиваются молодые предприниматели на различных этапах своей инновационно-предпринимательской деятельности. Результаты показали, что основной проблемой стартапов на любом этапе инновационного процесса является нехватка достаточного финансирования. Также в качестве существенной проблемы была отмечена нехватка профессиональных знаний и умений для проведения качественных всесторонних исследований на протяжении всей инновационно-предпринимательской деятельности.

Ключевые слова: Инновационная экосистема, бизнес-инкубатор, инновации, стартап, молодежное предпринимательство

Aleksandra V. Morozova

PhD student, Department of Management
 Financial University under the Government
 of the Russian Federation
 Moscow, Russia.
 E-mail: mrzvsasha@mail.ru

Youth startups' problems at different stages of the entrepreneurship and innovation activity

Annotation

Nowadays the role of youth entrepreneurship is increasing every year, that is because of the innovative ideas of students-entrepreneurs that move the economy forward. The article will present a classification of the problems with which young entrepreneurs usually face at various stages of their innovative and entrepreneurial activities. The results showed that the main problem for startups at any stage of their innovation process is the lack of sufficient funding. Also, a lack of professional knowledge and skills for conducting high-quality comprehensive research throughout the entire innovative and entrepreneurial activity was noted as a significant problem.

Keywords: Innovation ecosystem, business-incubator, innovations, start-up, youth entrepreneurship

Не секрет, что на сегодняшний день молодежное предпринимательство играет большую роль в установлении стабильного экономического роста и увеличению потенциала нашей страны, непосредственно влияя на его темпы, динамику и масштаб инвестиций. С каждым годом всё большее количество молодых предпринимателей выходят на рынок со своими инновационными идеями и проектами, которые отвечают всем требованиям современной рыночной конъюнктуры, чьи проекты помогут сделать жизнь людей лучше.

Количество молодых предпринимателей напрямую зависит от количества и качества работы бизнес-инкубаторов или акселераторов, потому что именно в данных структурах при высших учебных заведениях нашей страны студенты пробуют себя и делают свои первые шаги в бизнесе. Согласно статистике представленной на сайте Ассоциации Акселераторов и Бизнес-инкубаторов по состоянию на 01.05.2018г. в Российской Федерации насчитывается 260 бизнес-инкубаторов (региональные – 58%, вузовские – 35%, инфраструктурные – 6%, частные ~ 1%, по программе Фонда президентских грантов ~ 1%) и 103 действующих акселератора (частные – 25%, корпоративные – 21%, вузовские – 19%, региональные – 15%, Акселерационная программа Generation S – 9%, Федеральная отраслевая акселерационная программа – 6% и по программе Фонда президентских грантов – 5%). В целом динамика положительная, с каждым годом поддерживающих молодежное предпринимательство структур в инновационной экосистеме становится всё больше. Однако, например, активный рост количества акселераторов наблюдался с 2017 г. – 2/3 действующих университетских акселератора появилось в 2017-2018 гг., в то время как та же доля региональных бизнес инкубаторов была зафиксирована намного раньше – в 2007, 2009-2010, 2012-2013 гг., а вузовских – в 2012-2013 и в 2016-2017 гг [2].

В данной статье будет рассмотрена классификация проблем, с которыми сталкивается стартап в процессе создания и реализации своей инновационной бизнес-идеи, в зависимости от этапа инновационно-предпринимательской деятельности.

Автор исследования ставит перед собой задачу проверить гипотезу, связанную с предположением о том, что в целом стартапы вне зависимости от своей профессиональной направленности, отрасли в которой они собираются функционировать, имеют схожие проблемы на определенных этапах своей инновационно-предпринимательской деятельности. Для решения этой задачи будет проведен сравнительный анализ, в результате которого проблемы, с которыми резиденты бизнес-инкубаторов и акселераторов сталкиваются в процессе своего нахождения в рамках реализации программы инкубации и акселерации, будут классифицированы по этапам инновационно-предпринимательского процесса.

В целом, процесс инновационно-предпринимательской деятельности можно разделить на 2 большие группы. Первая группа представляет собой основные этапы, в процессе которых молодой предприниматель подготавливает свой инновационный продукт. К таким этапам относятся: научно-исследовательские работы, опытно-конструкторские работы, предварительный рыночный и конкурентный анализ и документарное оформление проекта. Вторая группа состоит из этапов, связанных с непосредственным функционированием на рынке инновационного продукта или услуги, а также с их дальнейшим развитием. Сюда входят такие этапы, как выведение продукта на рынок, анализ рынка на этапе продвижения продукции, постоянный мониторинг и формирование гибкой маркетинговой стратегии. Классификация этапов

инновационно предпринимательской деятельности, а также проблемы, с которыми сталкивается подавляющее большинство инновационных проектов, представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Актуальные проблемы стартапов на различных этапах инновационно-предпринимательской деятельности

№ п/п	Название этапа	Проблемы
1. Подготовительные этапы		
1	Научно-исследовательские работы	<ul style="list-style-type: none"> • Недостаток финансирования • Нехватка теоретической базы • Недостаточность информационно-аналитического обеспечения
2	Опытно-конструкторские работы, технологическая подготовка производства и испытания	<ul style="list-style-type: none"> • Отсутствие необходимой материально-технической базы и условий • Недостаток финансирования
3	Предварительный анализ рыночной ситуации и составление бизнес-плана	<ul style="list-style-type: none"> • Нехватка профессиональных умений и навыков, а также опыта у резидентов • Отсутствие понимания целесообразности составления бизнес-плана • Недоступные консалтинговые услуги • Ограниченное количество актуальной рыночной информации • Работа в строго заданных рамках программы инкубации/акселерации
4	Создание малого инновационного предприятия и освоение производства инновационной продукции, работ и/или услуг	<ul style="list-style-type: none"> • Дефицит финансовых ресурсов • Нехватка профессионально подготовленных кадров • Бюрократия при оформлении • Значительные финансовые вложения, связанные с обучением персонала
2. Выведение готовой продукции на рынок		
5	Анализ рынка на этапе продвижения продукции	<ul style="list-style-type: none"> • Финансовые издержки, связанные с постоянным мониторингом и анализом рынка и действующих конкурентов
6	Формирование маркетинговой стратегии продвижения инновационного товара	<ul style="list-style-type: none"> • Затраты на неэффективные маркетинговые коммуникации • Затраты на переобучение персонала и найм консалтинговых фирм • Профессиональная непригодность руководителей при принятии стратегически важных решений

**составлено автором*

На первом этапе инновационно-предпринимательской деятельности – проведение научно-исследовательской работы молодые предприниматели должны представить фундаментальное обоснование своей идеи с теоретическим

обоснованием принципов реализации нового знания, а также актуальность и практическую применимость в современных рыночных условиях. На втором этапе – проведение опытно-конструкторских работ стартапы должны подтвердить опытным путем результаты, полученные на первом этапе [3]. Поскольку именно на втором этапе проводится непосредственная разработка рабочих моделей инновационных продуктов, то данный этап является одним из самых затратных в финансовом плане. Несмотря на то, что и на первый этап может потребоваться солидная финансовая помощь для проведения подробного анализа, по большей части проблемы представляют собой нехватку именно квалифицированных кадров, которые еще на этапе анализа смогут оценить перспективы проекта. На третьем этапе при проведении анализа рыночной ситуации и составлении бизнес-плана проекта молодые предприниматели сталкиваются с очевидной проблемой, касающейся отсутствием профессионально подготовленных участников, являющихся специалистами в определенных областях знаний [6]. Бизнес-план – это сложный многоуровневый проект, который требует знаний и умений проведения маркетингового, стратегического, производственного, финансового, бухгалтерского и других видов анализа. Редко можно столкнуться с человеком, который будет являться специалистом в любой области бизнес-планирования. Поэтому обращение к консалтинговым фирмам, оказывающим услуги по консультированию в узкоспециализированных областях, играет важную роль при составлении качественного бизнес-плана. На четвертом этапе происходит документарное оформление инновационного проекта, где молодые предприниматели сталкиваются в основном с проблемами, связанными с отсутствием доступной информации по поводу непосредственного создания малого предприятия. Здесь имеют место быть многочисленные бюрократические проблемы. Однако, несмотря на все трудности данного процесса, молодые предприниматели не считают данный этап особенно затратным [1].

Далее на этапах выведения готовой продукции на рынок, молодые предприниматели не имеют возможности вносить серьезные коррективы в свой инновационный продукт. Их основная задача состоит в продвижении подготовленной инновационной идеи на рынке. Для этого нужно постоянно проводить мониторинг, т.к. рынок – это живой организм, в современных экономических реалиях изменения происходят ежедневно: то, что было актуально еще вчера, может перестать быть таковым уже сегодня. В связи с этим молодые предприниматели выделяют в отдельную группу проблемы, связанные с нехваткой практических умений в организации производства. Поскольку до этого все этапы были достаточно далеки от реальности, резиденты обходились имеющимися знаниями и накопленными умениями, полученными в процессе обучения. На этапе выведения продукции на рынок им приходится тратить дополнительные финансовые вложения для проведения реального маркетингового анализа, а также вносить коррективы в связи с непредсказуемой экономической обстановкой на рынке.

В результате проведенного анализа литературы и имеющихся исследований, а также на основании таблицы, можно сделать закономерный вывод о том, что молодые предприниматели в качестве основной проблемы выделяют нехватку финансирования, причем не важно, на каком конкретно этапе находится резидент. Причинами этого могут быть разнообразные негативные факторы: достаточно молодой рынок венчурного финансирования в Российской Федерации, трудный доступа к финансовым ресурсам, нестабильная экономическая ситуация в стране, отсутствие банальной стабильности, пред-

почтение инвесторов краткосрочным целям, некачественное управление и многие другие. На втором месте стоит нехватка профессиональных навыков и умений для проведения качественного анализа, а также для правильной трактовки полученных в результате проведенных исследований выводов. Нивелирование данной проблемы также решается через дополнительные финансовые затраты на обучение и переобучение. Стоит также отметить тот факт, что вышеперечисленные проблемы так или иначе могут относиться к абсолютно любому абстрактному стартапу, вне зависимости от его стадии инновационно-предпринимательской деятельности. Целесообразно было бы классифицировать проблемы, с которыми сталкиваются молодые предприниматели на различных этапах жизненного цикла проектов, в зависимости от профессиональной направленности последних. На основании этого можно было бы проследить наличие или отсутствие схожих актуальных проблем у стартапов определенной направленности. Связано это, прежде всего с тем, что у инновационных проектов наблюдаются разные временные и финансовые затраты на преодоление каждого этапа [1, с. 14]. Однако согласно статистике, предоставляемой АО «РВК», более 50% финансовых расходов у большинства стартапов приходится именно на первые этапы инновационно-предпринимательской деятельности. Треть расходов приходится на поиск сырья и материалов, закупку оборудования и иных средств производства, а также на инфраструктуру. Оставшаяся часть расходов является незначительной и относится к документарной подготовке и оформлению инновационного проекта [4]. В связи с этим можно с большой долей уверенности сказать, что именно те этапы, на которые молодые предприниматели тратят большую часть ресурсов и является для них наиболее проблематичной, даже принимая во внимание факт наличия профессионально подготовленных молодых предпринимателей в команде стартапов.

Список использованной литературы

1. Исследование российского рынка технологического предпринимательства Startup Barometer 2019: отчет. – URL: https://vc-barometer.ru/startup_barometer_2019 (дата обращения 01.02.2020). – Текст: электронный.
2. Карта акселераторов и бизнес-инкубаторов РФ // Ассоциация Акселераторов и Бизнес-инкубаторов: информационный портал. – URL: <http://www.oneup.ru/analytics/innomar> (дата обращения 28.01.2020). – Текст: электронный.
3. **Машенцева Г.А.** Экономическая трактовка фактов выполнения научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ в бухгалтерском учете // Успехи современного естествознания. – 2014. – № 11–1. – С. 68–72.
4. Оценка индекса стоимости запуска стартапа и основные характеристики запускаемых стартапов: исследование. – URL: https://www.rvc.ru/upload/iblock/f50/Index_startup.pdf (дата обращения: 23.01.2020). – Текст: электронный.
5. **Blank S., Newell P.** What your innovation process should look like // Harvard Business Review. – 2017.
6. **McGrath R.G.** Five Ways to Ruin Your Innovation Process // Harvard Business Review. – 2012.

А. И. Мосалёв

к.э.н., доцент Департамента
менеджмента Финансового университета
при Правительстве Российской
Федерации, г Москва, Россия
E-mail: AIMosalev@fa.ru

Проблематика кадрового потенциала в туристской индустрии

Аннотация

В статье представлен аналитический обзор отечественной практики управления кадровым потенциалом на рынке индустрии туризма и гостеприимства. Выделены базовые составляющие компонентов кадрового обеспечения индустрии туризма и гостеприимства в региональном контексте, а именно: структурное формирование, использование и воспроизводство кадрового потенциала. В статье рассмотрена система мероприятий, направленных на решение острых вопросов в каждой из структурных компонентов системы кадрового обеспечения.

Ключевые слова: кадровый потенциал, элементы кадрового обеспечения, стратегия кадровой политики, кадры в туризме и гостиничном деле.

Anton I. Mosalev

Candidate of economics., Department of Management
Financial University under the Government
of the Russian Federation
Moscow, Russia
E-mail: AIMosalev@fa.ru

Problems of human resources in the tourism industry

Annotation

The article presents an analytical review of the domestic practice of managing personnel potential in the market of the tourism and hospitality industry. The basic components of the staffing components for the hotel and tourism industry in a regional context are identified, namely: the structural formation, use and reproduction of human resources. The article considers a system of measures aimed at resolving critical issues in each of the structural components of the staffing system.

Keywords: human resources, staffing elements, personnel policy, personnel in tourism and hospitality.

Кадровое обеспечение сферы гостиничного бизнеса и туризма на региональном уровне представляет собой совокупность следующих основных элементов: формирование, использование и воспроизводство кадрового потенциала.

Под формированием кадрового потенциала будем понимать создание реальной базы знаний и навыков, которые необходимы индивиду для его

становления и дальнейшего развития как профессионала в процессе своей трудовой деятельности в туристской индустрии [4].

На основе проведенного еще в 2017 году Агентством стратегических инициатив совместно с Министерством промышленности и торговли России онлайн опроса об «Оценке удовлетворенности работодателей системой кадрового обеспечения региона» было выявлено, что теоретические знания у выпускников СПО высокие, как и выпускников ВУЗов, а что касается практических знаний, то выпускники СПО более подготовлены к работе (42% – средний достаточный уровень навыков), против 29% выпускников направлений группы специальностей «Сервис и туризм» (29%). В этой связи необходимость дополнительного обучения и переобучения требуется для 51% (СПО) и 54% (ВУЗ). Средний период адаптации выпускников на рабочем месте составляет от 3 месяцев до 1 года. В этот период работник требует больше дополнительных затрат нежели приносит выгоды от своей трудовой деятельности.

В качестве методологии проводимого исследования были применены такие, как анализ открытых статистических данных с целью систематизации, а также обобщения сведений по рынку труда, тенденциям и факторам его развития.

Предположим, что для решения проблем формирования и развития рынка трудовых ресурсов для гостиничной сферы и туризма потребуется:

- развивать систему повышения квалификации и профессиональной переподготовки для гостиничной и туристской сфер, развитие базовых кафедр ключевых игроков туристской индустрии региона в ВУЗах, привлечение работодателей к участию в итоговых аттестациях;
- применять инструменты организации работы с молодежью, которые позволяют адаптироваться к современным тенденциям на рынке трудовых ресурсов, а также региональным особенностям развития туризма и работе в коллективе. К таким инструментам могут быть отнесены институт наставничества, активное вовлечение в организацию базовых ценностей и принципов приобщения к корпоративной культуре в сервисе и туризме [6];
- в учебных заведениях необходимо сосредоточиться на формировании структурных подразделений, отвечающих за развитие кадрового потенциала студентов [7].

Проблематика использования кадрового потенциала, по нашему мнению, представляется практическим включением компетентного специалиста в профессиональную деятельность гостиничной и туристской деятельности, готовность к которому у него была сформирована.

На сегодняшний день в России выделяется явный профессиональный дисбаланс рынка труда, причем такая тенденция наблюдается и в каждом регионе в отдельности.

Сектор гостиниц и ресторанов имеет линейную динамику структуры занятости и составляет 1,9% в общей сумме секторов. Сектор услуг сервиса и туризма в составе прочих услуг изменяется от года к году от 3,6 до 3,7% [1].

Также, по данным доклада Лаборатории рынка труда ВШЭ [1] видно, что наблюдается относительный прирост среди специалистов и работников сферы обслуживания (+2,7%). Эта ситуация приводит к тому, что часть групп с достаточно высокими показателями профессиональной квалификации и навыков приближается к 50%. С позиции направленности трудовой деятельности 62% отводится на представителей так называемых «белых воротничков», а 38% приходится на представителей «синих воротничков».

Очевидно, что нефизический труд становится доминирующим видом активности граждан страны.

По данным аналитики Центра лидирующее место в создании рабочих мест проявляется в сфере секторов сферы услуг, которым свойственен повышенный динамизм. Однако сектор гостинично-ресторанного сервиса оказался в числе «лидеров» по темпам ликвидации рабочих мест (12%). Ликвидация рабочих мест возникла за счет сжатия занятости и закрытия целых бизнес-единиц. Отчасти это может быть объяснено ярко выраженным сезонным характером активности индустрии, но все же издержки входа-выхода очевидно ниже, что повышает такую волатильность.

Возможно предположить, что для решения этих проблем необходимо активно вовлекать ключевых работодателей регионов в процесс формирования и распределения контрольных цифр приема обучающихся между учебными заведениями в соответствии с приоритетными направлениями развития конкретного региона [7]. Предоставить ключевым компаниям туристской индустрии региона результаты прогноза кадровой потребности и сводок по рынку труда.

Наконец, проблема воспроизводства кадрового потенциала, представляющая собой непрерывный процесс по разработке и внедрению мероприятия, направленного на формирование эффективной кадровой политики государства. Стратегии кадровой политики каждого региона должны содержать следующие элементы: использование современных методик и практик анализа кадрового потенциала в органах службы занятости и профильных ассоциациях отельеров и рестораторов, представителей рынка туризма. Также следует сосредоточиться на ежегодном мониторинге состояния и возникающих проблем в сфере обеспечения кадрами требуемой квалификации рынка гостиничной и туристской индустрии. Также, по нашему мнению, следует задуматься о разработке сценарного прогноза эффективной кадровой политики регионов с учетом внешних и внутренних факторов (как например, реализации проектов в рамках региональных целевых программ по туризму, прогноза туристских потоков из регионов России и зарубежных стран).

Прогнозирование потребностей в рабочих местах необходимо осуществлять с учетом внедрения новых технологий и перечня востребованных специалистов сферы сервиса и туризма в текущий и будущий периоды. Также необходимо сосредоточиться на развитии системы переподготовки и повышения квалификации в регионах на основе требований поэтапной классификации средств размещения, а также требований профессиональных стандартов для управляющего и линейного персонала гостиниц, а также развития квалификационных навыков у представителей отрасли туризма.

Список использованной литературы

1. Российский рынок труда: тенденции, институты, структурные изменения – Доклад Центра трудовых исследований и Лаборатории исследований рынка труда НИУ ВШЭ изд. / Под ред. В. Гимпельсона, Капеллошниковой Р., Рощина С. – М.: ВШЭ, 2017–145 с.
2. **Мосалев А.И.** Роль сектора средств размещения в структуре туристской маршрутной сети России // Вестник Ассоциации ВУЗов туризма и сервиса, 2015, Т. 9 (2). – С. 14–22.
3. **Sarancha M.A., Mosalev A.I.** Tourist routes network in Russia: Systematization // Actual Problems of Economics. – 2015. – №7 (169). – PP. 444–453..
4. **Шпилина, Т.М., Солина, Е.Е.** К вопросу о зависимости воспроизводства человеческого капитала от уровня и качества жизни семьи // Экономика и предпринимательство. – 2015, №2. – С. 735–739.
6. **Руднев, В.Д., Шпилина Т.М.** Социально-экономические проблемы безработицы и нерациональной занятости в России // Социальная политика и социология. – 2015. – Т. 14. № 5 (112). – С. 134–141.
7. **Лукина, В.Д., Кухаренко О.Г.** Особенности инновационно-инвестиционного развития России // Экономика и предпринимательство. – 2016. – №10–2 (75-2). – С. 748–752.

О. А. Новиков

кандидат технических наук, доцент,
Высшая школа управления и инноваций
МГУ имени М.В. Ломоносова
E-mail: holz.experte@gmail.com

Особенности принятия решения Make-or-Buy на российских предприятиях малого бизнеса

Аннотация

Российская экономика отличается относительно высокой долей вертикально интегрированных компаний, а распространенность аутсорсинга гораздо ниже, чем в развитых странах. Опросы руководителей малого бизнеса показывают, что при принятии решений Make-or-Buy они ориентируются не столько на объективные факторы, сколько на оценочные суждения. В результате реализуются неоптимальные сценарии, приводящие к неблагоприятным последствиям для бизнеса. В связи с этим актуальной задачей является изучение не только факторов, объективно влияющих на сорсинговые решения, но и особенностей принятия таких решений руководителями малых предприятий.

Ключевые слова: решения Make-or-Buy, сорсинг, аутсорсинг, малый бизнес, малые предприятия, конкурентные преимущества, транзакционные издержки.

Oleg A. Novikov

PhD in Technical Sciences, Associate Professor,
Graduate School of Management and Innovation
Lomonosov Moscow State University
E-mail: holz.experte@gmail.com

Features of Make-or-Buy-decision making in Russian small businesses

Abstract

The Russian economy is characterized by a relatively high proportion of vertically integrated companies, and the prevalence of outsourcing is much lower than in advanced countries.

Surveys of small business leaders show that when making Make-or-Buy decisions, they are guided not so much on objective factors as by value judgments. As a result, non-optimal scenarios are implemented that lead to adverse consequences for the business. In this regard, the urgent task is to study not only the factors that objectively influence sourcing decisions, but also the specifics of making such decisions by the heads of small enterprises.

Keywords: Make-or-Buy-decision, sourcing, outsourcing, small business, small enterprises, competitive advantages, transaction costs.

Одно из важнейших решений, которые приходится принимать руководителям производственных предприятий, связано с определением того, какие части их готовой продукции целесообразно изготавливать

самостоятельно, а какие – выгоднее покупать у внешних поставщиков. В технологическом аспекте решения «сделай или купи» (англ. – Make-or-Buy) определяют глубину переработки (передела), как в сторону сырья и материалов, так и в сторону готовой продукции, влияя тем самым на длину цепочек создания ценности. В организационном аспекте стратегии Make-or-Buy тесно связаны с различными видами сорсинга (аутсорсинг, инсорсинг), с вертикальной интеграцией бизнеса и разделением труда, в том числе – международным.

Решения Make-or-Buy принимаются на самых разных уровнях:

- на уровне основного производства предприятие может решать вопрос о производстве или закупке, например, форсунок для производства инжекторов систем впрыска дизельного топлива, пружинных блоков для производства матрасов, столешниц для кухонной мебели;
- на уровне вспомогательного производства схожие вопросы возникают для тары, оснастки, заточки инструмента;
- в более широкой трактовке решения Make-or-Buy распространяются не только на производство товаров, но и на оказание услуг; объектами анализа могут быть логистика, юридическое обслуживание, питание работников, клининговые услуги, охрана, медицина, инфраструктура для отдыха и т.п.;
- решения «произвести самому или купить» могут выходить за рамки государств и влиять на международное разделение труда – целые отрасли могут перемещаться в страны с дешевыми трудовыми, сырьевыми или энергетическими ресурсами.

Индустриализация конца 19 – начала 20 века сопровождалась во всем мире, включая СССР, созданием крупных вертикально-интегрированных корпораций. Они стремились поставить под свой контроль все процессы: от разработки месторождений сырья, его первичной переработки, производства товаров и торговли. Компании включали в свой состав транспортные, строительные, юридические подразделения, занимались страховым и банковским бизнесом. Передача «на сторону» части своих функций считалось признаком слабости.

К вертикальной интеграции добавлялась и горизонтальная. В соответствии со стратегией диверсификации бизнеса компании стремились проявлять активность одновременно на разных рынках. В результате, выигрывая на масштабе, компании становились все более неповоротливыми, управленческие бюрократизировались, способность адаптироваться к изменяющимся условиям утрачивалась.

Первые проявления дезинтеграции стали проявляться после Второй мировой войны. В 1960-е годы после распада колониальной системы наметилась тенденция переноса производств в страны третьего мира, явившегося одной из форм аутсорсинга (офшоринга). В конце 1970-х годов начала складываться постиндустриальная эпоха, акцент с индустрии (вторичного сектора экономики) стал смещаться к услугам (третичному сектору). В среднем по миру за 1960–2007 гг. доля промышленности в ВВП сократилась с 40% до 28%, а доля занятых – до 21%. На сегодня доля промышленности в ВВП США составляет около 21%, а доля услуг – 78%. В России соотношение ~30% / ~56% (согласно www.statista.com). В связи с этим роль малых и средних предприятий неуклонно растет [6]. Вместе с тем, растет и популярность аутсорсинга.

В конце 1970-х – начале 1980-х обострившаяся международная конкуренция (японцы, например, сместили американцев с первого места в автоиндустрии), нефтяные кризисы наносят удар по неповоротливым концернам. Стало очевидным, что децентрализованная экономика более устойчива, она

лучше противостоит внешним «шокам». Гибкость и быстрота реакции на изменения становятся приоритетами в бизнесе.

Свой вклад в децентрализацию внесла и концепция бережливого производства (lean production), популяризовавшая в 1990-е года подходы Toyota, в том числе в работе с поставщиками. Признано целесообразным выстраивать долгосрочные доверительные отношения с партнерами по бизнесу, активно вовлекать их в свои программы модернизации, делиться передовыми методами организации процессов, управления качеством [1].

Четвертая индустриальная революция, интенсивное развитие цифровых технологий закрепляет тенденцию дезинтеграции бизнеса. Подрывные инновации сокращают периоды действия конкурентных преимуществ. Поэтому чтобы выжить компании должны быть в состоянии прогнозировать изменения и быстро адаптироваться к ним. В качестве характеристики динамизма современного развития бизнеса профессор операционного менеджмента MIT Sloan School Чарльз Файн (Charles Fine) по аналогии в компьютерную технику вводит понятие Clockspeed (Тактовая частота) [4]. В условиях жесткой конкуренции за новый ресурс – время, компании не могут позволить расплывать свои силы. Они концентрируются на ключевых компетенциях – остальное покупают у партнеров. При этом наряду с аутсорсингом возникает новое явление – интеграция на принципах платформ и бизнес-экосистем [5]. Отношения с поставщиками строятся не на противопоставлении или поглощении, они входят в состав экосистемы предприятия как партнеры. Объединение происходит вокруг одного или нескольких компаний-лидеров. Члены сообщества стремятся к общему видению, стараются найти взаимоподдерживающие роли в экосистеме.

Российская экономика по уровню развития аутсорсинга значительно отстает от передовых стран мира. В наследство от социалистического планового хозяйства достались вертикально-интегрированные мега-предприятия, контролирующие помимо основного производства еще и многочисленные подразделения социальной сферы. Стремление к централизации, командный стиль управления, не понимание принципов делегирования полномочий – все это зафиксировалось в менталитете руководителей крупных предприятий и не способствовало восприятию преимуществ аутсорсинга.

В течение почти 30-и лет развития рыночной экономики ситуация постепенно менялась. Пришло понимание, что одинаково эффективно всеми процессами заниматься невозможно – необходим фокус на тех, которые обеспечивают конкурентные преимущества. Начались процессы децентрализации, реструктуризации монополий, начала формироваться новая генерация руководителей.

Однако, начиная с 2000-х годов, доля государства в экономике стала снова расти и, как указывается в докладе ФАС «О состоянии конкуренции в Российской Федерации за 2018 год», сейчас достигла «исключительно высоких значений». Перед кризисом 1998 года доля государства в ВВП России оценивалась примерно в 25%. К 2013 году она составляла уже более половины, а в настоящее время, по различным оценкам, может превышать уже 60–70% [2]. При этом крупные госкорпорации демонстрируют приверженность вертикальной интеграции и предвзятое отношение к аутсорсингу, только усугубляя отставание от развитых стран в вопросах углубления разделения труда и децентрализации.

Но объяснить отставание России в вопросах развития аутсорсинга лишь наследием СССР, высокой долей государства в экономике и менталитетом топ-менеджмента государственных структур было бы не вполне корректно.

Наш многолетний опыт общения с руководителями малых производственных предприятий разных отраслей показывает, что они также предвзято оценивают возможности аутсорсинга и принимают решение Make-or-Buy чаще в пользу Make.

Под крышу совсем небольших предприятий стягиваются разрозненные процессы и технологии явно без учета дополнительных издержек, которые при этом возникают. Речь, разумеется, не идет о подлинной вертикальной интеграции по образцу крупных концернов, об объединении со страховым и банковским бизнесом, о непрофильных активах социальной инфраструктуры, но из своего маленького натурального хозяйства их руководители стараются не отдать на сторону ни один процесс, ни одну функцию.

Одни из них, но таких уже немного, имели опыт руководства еще в советское время; другие – перешли в малый бизнес из государственных структур; третьи – работали только в частном секторе, но эталонными считают подходы крупного бизнеса. Но практика показывает, что предубеждение против аутсорсинга имеют и молодые управленцы, никак не связанные ни с крупными корпорациями, ни с госсектором. Прежде чем разобраться в их мотивах, рассмотрим общие подходы к обоснованию решений Make-or-Buy.

Наиболее примитивным обоснованием целесообразности принятия одного из двух решений: производить самим или приобрести у поставщиков – является сравнение себестоимости изготовления того или иного товара (услуги) и цены его покупки на рынке. Подобный упрощенный подход предлагают, например, интернет-ресурсы для студентов (например www.studopedia.ru), оговаривая при этом, что важно учесть все виды издержек как для производства, так и для закупки, а также – обратить внимание на величину и стабильность потребности в изделиях, наличие необходимого оборудования и квалифицированных работников.

Более системный подход заключается в учете наряду с экономическими также и других факторов: качества, надежности поставок, ноу-хау продукта или технологий, политической и социальной обстановки, экологии, доверия к партнерам (поставщикам), желания сохранить коллектив в периоды спада спроса и т.п. В современном мире решающим фактором стала динамика бизнеса: скорость вывода продукта на рынок, изменение технологий, сокращение периодов конкурентных преимуществ.

Конечно, можно пытаться свести учет и этих факторов к калькуляции издержек, но на практике это сделать затруднительно. Мало того, некоторые качественные параметры сложно представить в количественном виде. Для анализа неэкономических факторов, влияющих на решения Make-or-Buy применяют различные теории: теорию рисков, теорию конкурентных преимуществ, теорию доверия и социального обмена и др.

Для анализа сорсинга удобно оперировать не разрозненными факторами, а систематизировать их, объединив в группы. Существует разные варианты такой систематизации. Так, например, в отчете PWC – Strategy& (бывш. Booz & Company) 2011 года авторы выделяют три группы факторов, называя их «тремя столпами принятия правильных решений Make-or-Buy» [7]:

- 1) бизнес-стратегия (привлекательность для бизнеса, критичность для успеха бизнеса, динамика отрасли и конкурентное позиционирование, динамика технологий);
- 2) риски (зависимость от поставщика, рыночные риски (политическая стабильность, волатильность обменного курса), транспортные риски (сроки, перебои поставок), защита интеллектуальной собственности);

- 3) экономические факторы (экономия за счет масштаба, загрузка мощностей, эффективность, издержки, качество, требования к капиталу и финансовая отдача, уровень навыков и опыта).

Анализируя причины принятия или отказа от аутсорсинга Д. А. Стапран предлагает модель «пяти сил сорсинга» [3]:

- 1) транзакционные издержки;
- 2) конкурентные преимущества,
- 3) доверие и социальный обмен,
- 4) уровень развития экономики,
- 5) цикл сорсинга.

Изменение первых четырех факторов во времени определяют направление движения «цикла сорсинга» в сторону аутсорсинга или интеграции. Автор подчеркивает, что одни и те же компании для одних и тех же бизнес-процессов в разные периоды могут чередовать аутсорсинг и инсорсинг.

Возвращаясь к мотивам, побуждающим руководителей малых производственных предприятий принимать решения Make-or-Buy, отметим, что большинство опрошенных нами управленцев не воспринимают эти альтернативы как равноправные. Распространено мнение, что производить желательнее все, а решение «покупать» является вынужденным, временным или относится только к таким комплектующим, самостоятельно производство которых не является предметом дискуссий ввиду его очевидной невозможности для малого бизнеса. Например: сенсоры, фурнитуры, метизов, а также исходного сырья и материалов.

Вопросы издержек при этом обсуждаются в последнюю очередь. Как правило, против аутсорсинга приводятся следующие аргументы:

- длительность, а главное ненадежность сроков поставки,
- низкий и нестабильный уровень качества,
- отсутствие индивидуализации дизайна (клиент может заметить, что покупное изделие одинаковое и разных производителей).

При этом часто выводы делаются или умозрительно, или на основании обобщения единичных случаев возникновения проблем. А само предприятие может далеко не всегда отличаться высокой дисциплиной сроков поставки, безупречным качеством продукции или каким-то особым дизайном своих изделий.

За таким подходом также стоит убежденность (не подкрепленная какими-либо расчетами), что включение производства каждой составной части готовой продукции в состав своего предприятия приносит дополнительную прибыль и не связано с какими-то дополнительными издержками.

Перенос акцента с измеримых и объективных факторов на оценочные суждения приводит к неблагоприятным последствиям для бизнеса. Но в жизнь воплощаются не выверенные решения, согласующиеся с теоретическими моделями исследователей, а неоптимальные планы менеджеров и именно они определяют экономический ландшафт отраслей и экономики в целом. Этот факт необходимо учитывать, в том числе и в научных исследованиях сорсинга.

Модель «пяти сил сорсинга» Д. А. Стапрана учитывает такие факторы, как доверие и уровень развития экономики [3]. Автор отмечает, что в России фактор доверия оказывает на аутсорсинг сравнительно большее влияние, чем в развитых экономиках. Кроме того, Д. А. Стапран обращает внимание на предвзятое отношение к сорсингу многих высокопоставленных руководителей крупных энергетических, логистических, промышленных, банковских и других компаний, обусловленное узостью субъективного опыта. По мнению автора для преодоления ограничений и консервативных взглядов на условия

развития сорсинга требуется провести глубокое научно-практическое исследование данного направления [3].

Поддерживая тезис о важности изучения проблематики сорсинга с учетом влияния неэкономических факторов (доверие, социальный обмен), приходится выразить определенные сомнения по поводу возможности преодоления предвзятости руководителей (особенно в малом бизнесе) путем создания теоретических моделей, какими бы интуитивно-понятными они ни были.

Если в крупных компаниях еще можно надеяться на влияние внутренних бизнес-аналитиков или помощь внешних консультантов, вооруженных современными научными методиками, то для воздействия на руководителей малых предприятий необходимо сначала досконально исследовать специфику принятия ими решений, найти в ней рациональные зерна и на их основе разрабатывать меры, способствующие развитию.

Малый бизнес, не внося в настоящее время существенный вклад в ВВП страны, но за счет численности предприятий, нишевой и географической распространенности тем не менее играет существенную роль в экономике. Развитие аутсорсинга, а значит децентрализация и сплетение между собой цепочек поставок с формированием сети тесно связанных между собой субъектов хозяйственной деятельности будет способствовать повышению устойчивости российской экономики.

Список использованной литературы

1. **Вумек Джеймс П., Джонс Дэниел Т.** Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / пер. с англ. – 5-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2010. – 473 с
2. Доклад о состоянии конкуренции в Российской Федерации за 2018 год (версия 27.09.2019). – Федеральная антимонопольная служба (ФАС России), М: 2019, URL:<https://fas.gov.ru/attachment/259837/download?1569582054>
3. **Стапран Д.А.** Аутсорсинговые отношения в экономике и предпринимательстве // *Пространственная экономика*. 2018. № 2. – С. 52–73.
4. **Fine, Charles H.** Clockspeed: Winning Industry Control in the Age of Temporary Advantage. – Reading, MA: Perseus Books, 1998. – 288 p.
5. **Moore, James F.** The Death of Competition: Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystems (англ.). – New York: Harper Business, 1996. – 297p.
6. **Mugler, J.:** Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, Band I, Springer et al., Wien New York, 1998. – P. 63
7. Schwarting, Detlef. Make or buy. Three pillars of sound decision making / Detlef Schwarting, Robert Weissbarth // Report PWC – Strategy& (Formerly Booz & Company) – 2011. URL: <https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/reports/strategyand-make-or-buy-sound-decision-making.pdf>

А. Ю. Обыденов

К.э.н., доцент Департамента менеджмента

ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

Параметрическое стратегическое управление и гибкие методы

Аннотация

Статья посвящена обнаружению общих характеристик концепции параметрического стратегического управления и Agile-methods (гибких методов управления). Подобное обобщение позволяет подойти более осознанно к применению гибких методов в практике бизнеса, в частности, определить необходимые условия успешной реализации этих методов в экономических организациях. Так, в статье продемонстрировано, что для успешного применения в компаниях управляемой самоорганизации в рамках целеполагающего стратегического управления, организационная культура должна находиться на определенном уровне развития, а в ином случае послужит препятствием на пути к внедрению гибких методов управления.

Ключевые слова: Agile-methods, стратегическое управление, целеполагание, гибкие методы управления

Введение

Идея параметрического стратегического управления (Obydenov, 2016) уходит корнями в синергетику, где управление сложноорганизованными системами для осуществления перехода в новые аттракторы – устойчивые состояния и режимы функционирования по устойчивым траекториям может осуществляться двумя путями. Первым, силовым способом управляемая система принудительно подталкивается в желаемом направлении, необязательно приемлемом для этой системы. Вторым, параметрическим способом изменяются управляющие параметры, своего рода условия, в которых управляемая система самостоятельно через самоорганизацию эволюционирует к приемлемому для нее аттрактору (например, состоянию с готовым, удовлетворяющим требованиям клиента продуктом). При этом, если таких аттракторов несколько, то у управляющего появляется возможность выбрать желаемый аттрактор из числа возможных.

В целом концепция параметрического стратегического управления возникает на стыке нескольких наук: синергетики, новой институциональной экономической теории и стратегического управления и в качестве управляющих параметров предлагает использовать институты, или, по-другому, «правила игры». Одновременно базовые основы этой концепции в определенном смысле активно применяются в управлении современным бизнесом.

Основная часть

В последнее время широкое распространение в практике мирового бизнеса получили гибкие методы управления, опирающиеся, как и параметрическое стратегическое управление, на самоорганизацию. Эти гибкие методы можно объединить одним словом – Agile. При этом сюда можно отнести собственно *Agile* (Beck, et al., 2001), как перенос гибких методов управления проектами при разработке кастомизированного под заказчика программного обеспече-

ния на управление организацией в целом; холакратию (Robertson, 2007), как метод управления с опорой на самоорганизацию; и Бирюзовые организации (Lalux, 2014).

Концептуальный подход к гибким методам управления позволяет увидеть различные срезы и проблемы этих методов. В частности, следует обратить внимание на то, что лежащая в основе концепции параметрического стратегического управления самоорганизация возникает через формирование и развитие горизонтальных связей между членами организации и осуществляется за счет обмена полномочиями (полномочиями и обязанностями) между ними. Такой обмен между сотрудниками присущ, например, Бирюзовым организациям (по классификации Фредерика Лалу) (Lalux, 2014). На практике подобный обмен ролями имел место, например, в российской компании «Циферблат» при внедрении холакратии (Митин, 2015). В связи с этим концепция параметрического стратегического управления позволяет методологически обосновать, структурировать и формализовать различные методы гибкого управления: аджайл, холакратия и пр. В частности, определить необходимые условия эффективного внедрения этих методов в практике бизнеса.

В качестве демонстрации применения такого подхода обратимся к концепции моделей управления организацией Робертса (Roberts, 1999) и концепции спиральной динамики организации. На основании этих концепций мы можем вывести необходимые условия успешного внедрения параметрического стратегического управления и гибких методов управления в экономической организации. Эти условия определяются требованием к организации пройти определенные этапы развития, которые вместе с их характерными чертами в хронологическом порядке сверху вниз отображены в следующей таблице:

Таблица. Изоморфизм между моделями управления по Робертсу и уровнями развития организационной культуры согласно спиральной динамике.

Модели управления по Робертсу	Организационная культура согласно спиральной динамике	Основные черты
Предпринимательство	Культура принадлежности	Интуитивное управление на основе бизнес-идей
Управление содержанием	Культура силы	Ручное управление
Управление поведением	Культура правил	Управление с помощью правил игры
Управление результатами	Культура успеха	Целеполагание
Управление контекстом	Культура согласия	Командная работа, самоорганизация

Как представляется, триадой элементов, которая определяет возможность реализации в компании параметрического стратегического управления и гибких методов управления, является следующая: «правила + целеполагание + командная работа». Этот набор условий указывает, в частности, на то, что в организации соответствующим образом должна сформироваться организационная культура для того, чтобы стало возможным реализовать в

этой организации управляемую с помощью (1) *правил игры* (2) *самоорганизацию в рамках команд* для (3) *достижения стратегического целевого результата* – аттрактора (например, состояния с готовым, удовлетворяющим требованиям клиента продуктом).

Формулирование гипотезы

Как нами было выявлено, для успешного применения параметрического стратегического управления и гибких методов управления в экономической организации в ней должна сформироваться определенная организационная культура. В связи с чем нами выдвигается гипотеза о том, что в случае несоответствия организационной культуры свойствам гибких методов управления, внедряемым в организации, в ней может возникать сопротивление внедрению этих методов.

Гипотеза: организационная культура может служить препятствием внедрению гибких методов управления в организации.

Заключение

Сформулированную в статье гипотезу предостит проверить эмпирически, но уже сейчас можно заключить, что Agile-methods (гибкие методы управления) могут доказать актуальность и практическую значимость концепции параметрического стратегического управления, а эта концепция, в свою очередь, позволит подойти к применению гибких методов управления организацией более осознанно.

Список использованной литературы

1. Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R. C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J., Thomas, D. 2001. *Manifesto for Agile Software Development*. Manifesto for Agile Software Development Retrieved February 24, 2016, from <http://www.agilemanifesto.org/>
2. Lalux F. 2014. *Reinventing Organizations*. Nelson Parker.
3. Митин И. 2015. Как работать без начальников. Секрет фирмы. 21 дек. URL: <https://secretmag.ru/business/management/kak-vnedrit-sa-moorganizaciyu.htm>.
4. Обыденов А. 2016. Основания параметрического стратегического управления: институциональный анализ. Вопросы экономики (8): 120–136.
5. Roberts M. J. 1999. Managing transitions in the growing enterprise. In: Sahlman W. A., Stevenson H. H., Roberts M. J., Bhide A. (eds.) *The Entrepreneurial Venture*. Harvard Business School Press: Boston, MA; 361–376.
6. Robertson B. 2007. Organization at leading edge: introducing Holacracy. *Evolvin Organization. Integral Leadership Review* 7 (3).

Л. С. Орлова

б/с, ассистент Департамента менеджмента Финансовый университет при правительстве Российской Федерации, г. Москва, Россия.

E-mail: lsorlova@fa.ru

Классификация стратегий применения инструментов открытых инноваций

Аннотация

На сегодняшний день гибкость становится одной из важнейших характеристик любого бизнеса, поскольку жизненный цикл продукта сокращается, внешняя среда организаций постоянно меняется, технологии совершенствуются с каждым днем. В таких обстоятельствах компании не могут позволить себе разрабатывать технологии исключительно в отделах исследований и разработок в своих компаниях; это непродуктивно, неэффективно и дорого. Актуальность этой работы обусловлена большим интересом как научного сообщества, так и практиков к инструментам и стратегиям, необходимым для успешного принятия теории открытых инноваций.

Целью данного исследования является описание классификации стратегий открытых инноваций, какие инструменты можно использовать в каждой из стратегий, каким компаниям стоит использовать те или иные стратегии.

Ключевые слова: Открытые инновации, инновации, Чесбро, инновационная стратегия

Lidiya S. Orlova

assistant of Department of Management of Financial University under the Government of Russian Federation, Moscow city, Russia

E-mail: lsorlova@fa.ru

Abstract

Today, flexibility is becoming one of the most important characteristics of any business, since the product life cycle is reduced, the external environment of organizations is constantly changing, technology is improving every day. In such circumstances, companies cannot afford to develop technology exclusively in the research and development departments of their companies; it is unproductive, inefficient and expensive. The relevance of this work is due to the great interest of both the scientific community and practitioners in the tools and strategies necessary for the successful adoption of the theory of open innovation.

The purpose of this study is to describe the classification of strategies for open innovation, which tools can be used in each of the strategies, which companies should use these or those strategies.

Keywords: Open innovation, innovation, Chesbrough, innovation strategy

Введение

Книга «Открытые инновации» Генри Чесбро, ориентированная на аудиторию менеджеров, была призвана изменить практику, помогая фирмам выходить за рамки как создания, так и коммерциализации инноваций. Для многих практиков концепция открытых инноваций дала им новый язык, чтобы говорить о природе НИОКР, помогая сместить доминирующую логику НИОКР

от внутренних открытий к внешнему взаимодействию. Это также помогло побудить лидеров бизнеса экспериментировать с рядом новых моделей для создания и коммерциализации инноваций. Ученые-инноваторы также приняли эту концепцию. Он породил конференции, многочисленные книги и сотни статей. В результате этого интереса правительства также все чаще пытаются переориентировать свои политические рамки на открытые инновации.

Традиционные взгляды на НИОКР предполагают, что успешные инновации требуют контроля; это предположение является основной идеей старой парадигмы закрытых инноваций. В рамках этой парадигмы конкурентное преимущество обусловлено наличием уникальных знаний, которые фирмы защищают как исключительную интеллектуальную собственность. Фирмы намеренно ограничивают и строго контролируют потоки информации через границы организации. Охватывающая границы деятельности сопровождается исчерпывающими контрактами или ограничивается давними партнерскими отношениями. Напротив, концептуализация инновационной воронки Чесбро разделяет источники инноваций, разработки новых продуктов (NPD) и коммерциализации, считая, что фирмы повышают эффективность инноваций путем приобретения и коммерциализации инноваций в более широкой внешней инновационной сети.

Чесбро сравнивает «закрытые инновации» с игрой с шахматы, где самым главным навыком является просчитывание нескольких шагов вперёд, тогда как парадигма «открытых инноваций» - это игра в покер, менеджменту необходимо постоянно адаптироваться к новым технологиям, новой информации, новым возможностям конкурентов.

Достигнутые результаты.

Однако наиболее распространённой и всеобъемлющей классификацией стратегий открытых инноваций является следующая. Её описали исследователи Гианиудис и др. (2010).

Таблица 1. Стратегии открытых инноваций.

<p>«Ищущий инновации» Методы: Использование инноваций пользователей, аутсорсинг инноваций и стратегические альянсы, интеграция приобретённых фирм</p>	<p>«Предоставляющий инновации» Участники: Крупные компании с обширным портфелем инноваций СМБ, включая НКО</p>
<p>«Посредник» Инновационный брокер. Характеристики: Научные познания, опыт в продвижении инноваций, знакомства в данной отрасли</p>	<p>«Открытый инноватор» И ищущий, и предоставляющий. Корпорации, имеющие крупные научно-исследовательские отделы и одновременно занимающиеся поиском инноваций вне компании</p>

Они выделили четыре отличительные стратегии, основанные на межфирменном обмене, включенном в различные транзакции в цепочке создания стоимости в отрасли: искатель инноваций, поставщик инноваций, посредник и открытый инноватор (см. рис 1).

В производственно-сбытовой цепочке «искатель инноваций» – это фирма, которая ищет инновационные решения за пределами своих границ. Фирмы приобретают технологические решения на рынках инноваций, чтобы дополнить существующие технологические портфели. Примеров искателей инноваций предостаточно: компании-разработчики программного обеспечения участвуют в сообществах открытого исходного кода, чтобы получить доступ к критически важным инновационным решениям. Аналогичным образом, фармацевтические компании приобретают решения путем совместной разработки технологии со стратегическими партнерами или путем приобретения более мелких компаний, которые ее разработали.

Исследователи определили три основных механизма обмена, используемых искателями инноваций: использование инноваций, используя информацию от пользователей, аутсорсинг инноваций и стратегические альянсы или слияния и поглощения. Как правило, внешний поиск искателей инноваций начинается с их существующей сети: они привлекают поставщиков, стратегических партнеров и других членов сети, которые знакомы с технологическим портфелем и инновационными системами компании. Неудивительно, что принятие открытых инноваций обычно усиливается, когда у фирмы имеется обширная сеть партнерских отношений. Фирмы используют пользователей, чтобы помочь им улучшить существующие предложения или разработать новые расширения продуктов или услуг. Хотя это и не совсем новое явление, использование инноваций, основанных на пользователях, значительно выросло за последнее десятилетие. Форумы пользователей, такие как онлайн-сообщества, клубы или блоги, представляют собой новые хранилища потенциальных идей, которые дополняют традиционные способы взаимодействия с клиентами. Значительные затраты на содержание крупных подразделений НИОКР вынуждают фирмы искать более эффективные средства для инноваций в продуктах и услугах.

Аутсорсинг может принимать форму первоначальной заявки на открытом рынке с учетом всех возможных источников, или фирмы могут ограничить свой поиск существующими партнерами и поставщиками. Несмотря на риски, аутсорсинг инноваций вне круга существующих отношений может привести к новым решениям, которые могут быть недоступны конкурентам. Существуют три основных метода аутсорсинга инноваций: (1) прямой контакт с указанным поставщиком инноваций; (2) организация конкурса или аукциона на открытом рынке; или (3) использование посредника. Фирмы применяют парадигму открытых инноваций и через стратегические альянсы и слияния и поглощения. Стратегические альянсы дают фирмам возможность использовать дополнительные технологии, возможности и активы, которые могут улучшить как раннюю деятельность в цепочке создания стоимости (например, НИОКР), так и предложения продуктов и услуг. Многие «искатели инноваций», используют стратегические партнерства для получения доступа к интеллектуальной собственности, что может усилить производительность в области НИОКР или продуктов, предлагаемых компанией-ищущим. Кроме того, партнеры по альянсу обеспечивают взаимодополняемость активов, что повышает эффективность НИОКР. Слияния и поглощения расширяют сферу применения продукции и рынка, а также позволяют фирмам получать

эффективность за счет комбинированного взаимодействия. В контексте ОИ предпочтительным методом является приобретение малых и средних предприятий, которые первыми разработали многообещающую технологию, но не располагают достаточными ресурсами для полной эксплуатации своих открытий. В целом, МСП не имеют финансового капитала или адекватной инфраструктуры для независимой коммерциализации многих своих открытий, что делает продажу искателям инноваций эффективным способом извлечь выгоду из своих изобретений.

Как уже упоминалось выше, партнером «искателей инновации» становятся «поставщики инноваций»: организация, которая распространяет инновационные решения. Эти организации используют свои технологические открытия не для создания коммерческих решений, а для того, чтобы продавать их как «продукты» партнерам, которые затем реконфигурируют технологии для их упаковки в качестве конечных продуктов. Такие организации используют свои технологии для получения доступа к дополнительным активам и улучшения доступа к рынку. Кроме того, партнерство с более крупными фирмами обеспечивает доступ к инновационным сетям, которые могут сыграть основополагающую роль в успехе малых и средних предприятий (МСП).

«Поставщики инноваций» – это один из двух типов организаций: крупные глобальные фирмы и малые и средние предприятия, включая некоммерческие организации. Первая группа состоит из глобальных корпораций, таких как Хехоx и IBM, которые имеют обширные портфели интеллектуальной собственности (ИС), которые содержат недостаточно используемые технологии. Эти портфели интеллектуальной собственности являются результатом обширных инвестиций в НИОКР; тем не менее, по ряду причин, эти инвестиции привели к появлению технологий, которые фирмы не могли самостоятельно коммерциализировать. Эти фирмы в настоящее время рассматривают свои крупные портфели НИОКР как потенциальных дойных коров и ищут партнеров либо для прямой продажи ИС, либо для разработки совместно коммерчески жизнеспособных продуктов.

Вторая группа включает малые и средние предприятия (МСП) с сильными технологическими позициями на нишевых рынках. Как отмечалось, МСП не имеют достаточного финансового капитала и инфраструктурных активов для запуска обширных продуктовых линеек и должны полагаться на внешнее финансирование для расширения своего бизнеса. К ним также относятся некоммерческие организации с широкими исследовательскими миссиями. Например, исследовательские университеты являются основным источником технологических открытий из-за их обширной исследовательской инфраструктуры – преподавателей, лабораторий, аспирантов и т. д. – позволяющих им проводить исследовательскую деятельность. Однако, как и МСП, им не хватает необходимой организационной структуры, миссии и культуры для успешной коммерциализации своих открытий.

В центре многих бирж поиска инноваций и поставщиков инноваций находится «посредник»: фирма, которая выступает в качестве брокера инноваций. Присутствие посредников помогает объяснить взрывной рост ОИ фирмами из разных отраслей и экономических регионов; они выступают в роли катализаторов рыночного обмена и повлияли на переход многих компаний от традиционной закрытой модели инноваций. Хотя некоторые посреднические фирмы завоевали сильные рыночные позиции – Innocentive, Yet².com, Nine Sigma.

Наибольшее количество исследований можно найти именно касаясь эффективности посредников в парадигме открытых инноваций.

Инновационные посредники, которые обычно рассматриваются как независимые третьи стороны, могут быть определены как агенты или брокеры, «помогающие предоставлять информацию о потенциальных партнерах; заключение сделки между двумя или более сторонами; выступать в качестве посредника или посредника в органах или организациях, которые уже сотрудничают; и помощь в поиске совета, финансирования и поддержки инновационных результатов такого сотрудничества».

Для выполнения этих разнородных функций посредников в открытых инновациях могут использовать веб-платформы, которые облегчают взаимодействие и упрощают построение сетей между различными объектами по всему миру, превращая эту традиционную форму односторонней связи в постоянный глобальный диалог.

Парадигма открытых инноваций, бурное развитие которой поспособствовало распространению Интернета, открыла фирмам выгодный доступ к широкому спектру внешних источников инновационных идей. Взрывной рост сетей посредников в области открытых инноваций, таких как InnoCentive или Linked-in, позволяет быстро объединить фирмы, ищущие знания, для решения широкого круга деловых задач (ищущих) с другими фирмами или лицами, которые уже имеют соответствующие знания (решателями или инновационными посредниками). Эти посреднические сети позволяют отделам закупок получать кодированные и некодированные знания от фирм или частных лиц за пределами их традиционных сетей поставщиков, используя одноразовые транзакционные отношения.

Одним из ярких примеров сайта-посредника, который занимается в основном кодифицированными знаниями, является InnoCentive, созданная в 2001 году Эли Лилли. Искатели ставят задачи на платформе InnoCentive, а «решатели» предоставляют решения, которые можно анонимно захватывать, кодифицировать и передавать ищущему. Компании или частные лица, которые отвечают на вызовы, называются «решателями» в том смысле, что у них есть решение для опубликованной проблемы, которое они готовы задокументировать. Соискатели, которые почти всегда являются корпорациями или некоммерческими организациями, платят ежегодную плату в размере 100 000 долларов за доступ к сети, а затем предлагают вознаграждение решающим. InnoCentive также получает процент от этой награды. Быстро растущая сеть решателей приближалась к 170 000 к середине 2010 года. Со временем InnoCentive расширила свое предложение услуг и охват доменов с первоначальных основных предложений в области наук о жизни, чтобы включить другие области, такие как математика и статистика, предпринимательство и инженерное проектирование.

Другим примером является компания Gerson Lehman – это экспертная сеть, в которую входят более 200 000 специалистов, включая ученых, врачей, ученых и бывших специалистов из компаний. Менеджеры по исследованиям из Gerson Lehman помогают ищущим найти экспертов через эту сеть и облегчают контакты с экспертами посредством телефонных звонков, круглых столов, письменных отчетов, опросов и визитов. Эти упрощенные посреднические сети быстро растут как по размеру, так и по количеству обслуживаемых доменов.

Последняя отдельная стратегия ОI, которую авторы называют «открытым инноватором», на самом деле представляет собой совокупность двух других инновационных стратегий. Фирмы, особенно многокомпонентные конгломераты, стараются удерживать баланс между внутренними и внешними действиями по созданию знаний, что способствует случаям, когда они

действуют в качестве искателей инноваций (например, для «заполнения» технологических пробелов) и поставщиков инноваций (т.е. для присвоения неосновных технологий или отказаться от определенной технологической траектории). Эти фирмы используют свои обширные партнерские отношения для постоянного обмена знаниями в рамках деятельности по расширению границ.

Они обладают как доступом к технологиям (т.е. портфелем ИС), так и необходимыми возможностями (т.е. поглощающей способностью), а также пробелами в своих инновационных системах, которые делают их покупателями и продавцами инноваций. Открытыми новаторами обычно являются крупные глобальные фирмы, которые имеют специализированные подразделения исследований и разработок, и в то же время ищут внешние технологии для включения. Хегох, который является предметом большей части первой книги Чесбро, является хорошим примером фирмы, использующей эту стратегию. Учитывая, что такие компании часто являются крупными корпорациями, они имеют тенденцию финансировать побочные продукты, чтобы выводить на рынок некоторые из своих инноваций, полагаясь на слияния и поглощения для приобретения интересных инноваций.

Список использованной литературы

1. **H. Chesbrough.** Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology, 2003.
2. **De Oliveira etc.** (2019). Open Innovation in Regional Innovation Systems: Assessment of Critical Success Factors for Implementation in SMEs. *Journal of the Knowledge Economy* 10:1597–1619
3. **Gianiodis Peter, Secchi Enrico, Ellis Scott.** (2010). Advancing a Typology of Open Innovation. *International Journal of Innovation Management*, 14 (04):531–572
4. **Teece, D.J.** (2000). *Managing Intellectual Capital: Organizational, Strategic, and Policy Dimensions.*. New York, Oxford University Press

Т. В. Погодина

д.э.н., профессор Департамента менеджмента
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
г. Москва, Россия
E-mail: TPogodina@fa.ru

Формирование и оценка стратегических конкурентных преимуществ российских компаний

Аннотация

В статье исследованы факторы конкурентоспособности российской экономики на основе Индустрии 4.0. Отмечено, что большинство экономически развитых стран в своей конкурентоспособности на приобретенные факторы, к которым относятся технологические и интеллектуальные факторы. Обоснована концепция относительно невысокой стоимости нововведений в связи с активным внедрением в производство, распределение, обмен и потребление цифровых технологий. Выделены и проанализированы передовые цифровые технологии, используемые производственными компаниями в России и мире. Доказана необходимость реализации социальных функций бизнесом, включая производство и распространение цифровых товаров, которые обеспечивает формирование нравственных основ социально-экономической деятельности.

Сформировано предложение о необходимости формирования стратегии цифровизации производственной деятельности на базе технологических платформ во взаимодействии с промышленными кластерами в сфере информационных технологий.

Ключевые слова: Стратегии бизнеса, конкурентные преимущества, производственные компании

Статья подготовлена в соответствии с результатами научно-исследовательской работы в рамках государственного задания Финансового университета на 2019 год.

Tatiana V. Pogodina

doctor of Economics, Professor of Department of management
Financial University under the Government of the Russian Federation,
Moscow, Russian Federation
E-mail: TPogodina@fa.ru

Formation and evaluation of strategic competitive advantages of Russian companies

Abstract

The article examines the factors of competitiveness of the Russian economy based on Industry 4.0. It is noted that the majority of economically developed countries rely on acquired factors, which include technological and intellectual factors, in their competitiveness. The concept of relatively low cost of innovations in connection with the active introduction of digital technologies in production, distribution, exchange and consumption is justified. Advanced digital technologies used by manufacturing companies in Russia and the world are identified and

analyzed. The necessity of implementing social functions by business, including the production and distribution of digital goods, which provides the formation of the moral foundations of social and economic activity, is proved.

A proposal on the need to form a strategy for digitalization of production activities based on technology platforms in cooperation with industrial clusters in the field of information technology has been formed.

Keywords: Business strategies, competitive advantages, production companies

The section is prepared in accordance with the results of research work in the framework of the state task of the Financial University for 2019.

Введение

Проблемы конкуренции и факторов конкурентоспособности на макро- и микроуровнях нашли отражение в работах ведущих исследователей – П. Друкера, М. Портера, А.В. Трачука [4]. Однако в них недостаточно рассмотрены вопросы зависимости конкурентоспособности компании от уровня развития научно-технологического потенциала.

Учет фактора технологического лидерства позволил сформулировать ключевые вопросы, на которых необходимо сконцентрироваться при определении конкурентоспособности хозяйствующего субъекта. А именно – это цели компании; внутренние и внешние параметры уровня конкурентоспособности; методы и средства решения задач, связанных с ее формированием и устойчивым вектором развития. Цель исследования заключается в выявлении приоритетных направлений повышения стратегической конкурентоспособности российских производственных компаний.

В процессе исследования были использованы методы статистического и динамического анализа. Сравнительный метод позволил выделить факторы конкурентоспособности и признаки конкурентоспособных промышленных компаний в краткосрочном и долгосрочном периодах.

Результаты исследования

Управление конкурентоспособностью производственных компаний является сложным и динамическим процессом, основанным на формировании внутренних и использовании внешних институтов, благодаря которым создаются стратегические конкурентные преимущества за счет эффективного использования ресурсов и более привлекательного, по сравнению с конкурентами, рыночного позиционирования для ключевых стейкхолдеров при условии сохранения финансовой устойчивости и положительной динамики стоимости бизнеса. Однако, в процессе социально-экономической динамики конкурентные преимущества компаний претерпевали изменения, постепенно переходя от количественных (эффект масштаба) в 1960–1970 гг. к стратегическим, основанным на конкурентной стратегии в 1980-ых гг., уникальных ценностях компаний в 1990-ых гг., в затем интеллектуальном лидерстве в 2000-ых гг. и технологическом лидерстве в 2010-ых гг. Таким образом, в XXI веке основной акцент сделан на интеллектуальное, цифровое и технологическое лидерство, благодаря которому обеспечивается конкурентное преимущество компаний в глобальной экономике.

Умелое и целенаправленное управление стратегическими конкурентными преимуществами является существенным фактором улучшения финансово-э-

кономических показателей, повышения рыночной стоимости компаний и их корпоративных брендов. В 2018 г. мировая консалтинговая компания Brand Finance оценила стоимость наиболее ценных брендов российских компаний. Результаты представлены в таблице 1.

Таблица 1. Наиболее ценные бренды и конкурентные преимущества российских компаний

№	Название	Стоимость млрд. руб. в 2018 г.	Отрасль	Конкурентные преимущества
1	Сбербанк	670 405	Финансовая деятельность	Надежность и доверие со стороны всех категорий населения, обширный спектр предоставляемых услуг для всех категорий клиентов, доступность в каждом населенном пункте, высокая скорость и удобство перевода денег, возможность оплачивать различные услуги.
2	Газпром	320 844	Добыча полезных ископаемых	Богатая сырьевая и производственная база, надежность поставок, технологическое лидерство (95% используемых технологий соответствуют современным требованиям), географическая диверсификация, баланс между экономической, экологической и социальной эффективностью.
3	Лукойл	281 063	Добыча полезных ископаемых	Собственное дешевое сырье, диверсификация, снижение издержек производства за счет выпуска стандартизированной продукции и экономии на масштабе, тесные деловые связи с другими предприятиями, банками для создания предпринимательских сетей.
4	Роснефть	203 869	Добыча полезных ископаемых	Уникальная по масштабам и качеству ресурсная база, низкий уровень операционных расходов на добычу, наличие разветвленной собственной и привлеченной инфраструктуры нефтепродуктообеспечения (нефтебазы, АЗС/АЗК).
5	РЖД	158 975	Транспорт	Инновации, внедрение и использование прорывных технологий, целенаправленная деятельность по повышению качества обслуживания всех категорий населения
6	Магнит	145 182	Розничная торговля	Широкая представленность в регионах, эффективная система логистики, налаженные коммуникации с потребителями, формирование мультимедийного бизнеса, наличие системы обучения персонала, развитая корпоративная культура, положительные эффекты от оптимизации расходов на персонал.

Источник: составлено автором по данным: Самые дорогие бренды России 2018 – исследование Brand Finance <https://basetop.ru/samyie-dorogie-brendyi-rossii-2018-ndash-issledovanie-brand-finance> [1, 2]

Таким образом, самый высокий бренд среди российских компаний имеет ПАО «Сбербанк», который по версии Банка России является самым надежным кредитной организацией страны. Отметим также, что ценность ПАО «Сбербанк» в 2,1 раза превышает стоимость бренда ПАО «Газпром», который занял второе место в рейтинге. Разница в стоимости бренда между ПАО «Сбербанк» и ПАО «Пятерочка», занимающем 10-е место, составляет более 7 раз, что подчеркивает неоднородность российской экономики.

Одной из наиболее значимых тенденций трансформации производства и потребления в условиях информатизации является интеллектуализация различных видов деятельности. С одной стороны, интеллектуализация проявляется в повышении значения интеллектуальной составляющей в процессах их продвижения и купли-продажи товаров и услуг. С другой стороны, повышается уровень сложности производимых товаров и услуг, они аккумулируют все больше информации, интеллекта и знаний, что приводит к информационному насыщению рынков.

По мнению Клейнера Г.Б., рост интеллектуальной составляющей в стоимости благ приведет к когнитивизации товаров, превращению их в «сгустки знаний». Данный процесс сопровождается повышением технологического уровня и инновационности, новизне товаров или услуг, их индивидуализации и постоянной адаптации к меняющимся предпочтениям и потребностям конкретных покупателей. Общий современный тренд заключается в насыщении товаров различными опциями, улучшающими потребительские качества и удобство потребления для потребителей [3].

В условиях формирования цифровой экономики насыщение базовых потребностей населения выводит на первый план неценовую конкуренцию (торговая марка, удобство потребления, дизайн, стиль, новизна, разнообразие опций, качество). Также происходит сокращение жизненного цикла продукции, что приводит к ускорению инноваций (продуктовых, технологических, управленческих и др.), приобретающих непрерывный характер.

Выводы

Ключевые направления стратегического подхода к управлению производственной компанией, ориентированной на интеллектуальное и технологическое лидерство, включают:

- развитие организационно-экономических форм предпринимательства на основе инновационных кластеров, технологических платформ и концернов;
- использование стратегического маркетинга, формирование и доведение до разработчиков корпоративной стратегии показателей «продающей информации», формирующих стратегические конкурентные преимущества компаний;
- распространение и продвижение цифровых товаров, формирующих нравственные основы социально-экономической деятельности.

Список использованной литературы

1. Самые дорогие бренды России 2018 – исследование Brand Finance [Электронный ресурс]: URL: <https://basetop.ru/samyie-dorogie-brendyi-rossii-2018-ndash-issledovanie-brand-finance>
2. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]: офиц.сайт. URL: <http://www.gks.ru>
3. **Kleiner G., Rybachuk M.** System structure of the economy: qualitative time-space analysis // *Fronteiras*. – 2016. – №2. – pp. 61–81.
4. **Porter M. E.** From Competitive Advantage to Corporate Strategy. *Harvard Business Review*. – 1987. – May/June. – pp. 43–59.

С. А. Полевой

д.т.н., профессор Департамента
менеджмента Финансового университета
при Правительстве Российской Федерации,
г.Москва, Россия
E-mail: SAPolevoy@fa.ru

Креативная составляющая поведения проектного менеджера как фактор современных инновационных стратегий российских компаний

Аннотация

В работе поднимается тема девиантного поведения проектного менеджера. Рассматриваются его различные виды. Делается вывод о серьезном влиянии данного феномена на успешность проектов. Рассматривается феномен креативного поведения проектного менеджера. Раскрыты основные способности креативного поведения проектного менеджера и произведена оценка их влияния на процессы управления проектом. При этом особо отмечена важность креативной составляющей для управления изменениями, рисками и человеческими ресурсами проекта.

Ключевые слова: проектный менеджер, стиль поведения, проект, креативное поведение, виды девиантного поведения проектного менеджера.

Sergey A. Polevoy

Doctor of Technical Sciences, Professor, Department of Management,
Financial University under the Government
of the Russian Federation,
Moscow, Russia
E-mail: SAPolevoy@fa.ru

Creative component of the project manager's behavior as a factor of modern innovative strategies of russian companies

Abstract

The paper raises the topic of deviant behavior of the project Manager. Its various types are considered. The conclusion is made about the serious impact of this phenomenon on the success of projects. The phenomenon of creative behavior of a project Manager is considered. The main abilities of the project Manager's creative behavior are revealed and their influence on the project management processes is evaluated. At the same time, the importance of the creative component for managing changes, risks and human resources of the project was highlighted.

Keywords: project Manager, style of behavior, project, creative behavior, types of deviant behavior of the project Manager.

Для того, чтобы современная компания стала конкурентоспособной, выжила в стремительно меняющемся мире у нее должна быть хорошо продуманная инновационная стратегия. Особо это актуально для современных российских компаний, которые с одной стороны находятся в стране подверженной

жесточайшей санкционной блокаде, а с другой испытывают давление «не простых условий» отечественного законодательства. О вышеизложенном имеется значительный объем различной литературы и Интернет публикаций, а реальная практика ведущих организаций бизнеса и госсектора только подтверждает данное положение. При этом требуется максимальная самоотдача от компании, чтобы принимать активное участие в реализации национальных проектов. Одним из факторов инновационной стратегии, которая позволит компании «выжить» в данных непростых условиях является наличие в компании работающей системы управления проектами, одним из ключевых звеньев которой являются пул проектных менеджеров организации. От их уровня квалификации, опыта и степени подготовленности зависит будущее компании.

В ранних работах автора [1], рассматривавших проблемы проектного управления была среди прочих отмечена значимость стиля поведения проектного менеджера, его влияния на эффективность руководимого им проекта. Для данной категории в качестве одного из трендов современности можно отметить поведение, отклоняющееся от общепринятых, наиболее распространенных и устоявшихся общественных норм. Данное поведение называют девиантным (или отклоняющимся поведением). Автором [1] на основе анализа классификации предложенных в трудах Ц. П. Короленко, Т. А. Донских, Д.С.Петросяна, Г.Б. Клейнера [2, 3, 4] были выделены группы поведенческих девиаций характерных для проектного менеджера.

Данные виды можно подразделить на: креативное; асоциальное, делинквентное (антисоциальное), аддиктивное, психопатологическое.

Для анализа феномена девиантного поведения менеджера проекта как субъекта экономических отношений серьезно, а подчас фатально влияющего на проект должен рассматриваться подход с позиций экономического девиантного поведения, его раздела, который рассматривает отклонения в сфере экономических отношений [5, 6]. Для проведения представленного исследования был использован диалектический подход, метод экспертных оценок и системного анализа.

Естественно, что асоциальное, делинквентное (антисоциальное), аддиктивное девиантное поведение менеджера проекта имеют серьезное отрицательное влияние на успех проекта, очень серьезно влияя на взаимоотношения и моральный климат команды проекта. Данный тезис не нуждается в дальнейшем уточнении и развитии. Но хотелось бы понять насколько важна креативная составляющая девиантного поведения менеджера проекта. Рассмотрим различные признаки данного типа поведения и то, каким образом эти признаки влияют на проект.

Если менеджер проекта обладает проблемным видением окружающего мира, если он способен перспективно и стратегически мыслить, прогнозировать проблемы, возникающие при реализации проекта, то данное качество, несомненно, принесет значительную пользу при анализе рисков и при планировании изменений в проекте.

Обладая способностью обнаруживать и анализировать проблемы, в период их возникновения, а не по факту «ну и что будем теперь делать» становиться ясно, что менеджер проекта обладает развитой интуицией и способностью к прогнозированию событий, он может просчитывать их последствия, а не только реагировать на них. Данное качество очень полезно для оценки изменений и быстрой реакции на возникающие риски проекта.

Применяя системный подход к восприятию реальности, к процессам функционирования и задачам не только проекта, но и всей окружающей

жизнедеятельности менеджер проекта может четче проследить взаимосвязь и взаимовлияние явлений окружающих проект, понять степень их влияния на те, или иные элементы проекта. То есть мы опять имеем управление изменениями и рисками.

Относясь к проблемам к проблемам и их оценке на основе высокоразвитой психологической саморегуляции менеджер проекта способен без особого для себя ущерба воспринимать информацию о тех проблемах, которые происходят вокруг и влияют, на проект и на команду проекта.

К данной способности вплотную примыкает способность в условиях изменения условий деятельности, возникновении принципиально новых проблем в ходе проекта психологически быстро переориентироваться на их решение. Известно, сколько драгоценного времени уходит на «расставание с иллюзиями» при переходе на решение новых проблем, тем важнее данная способность для руководителя проекта.

В этих условиях обладание высоким уровнем психологической проницательности, умения использовать психодиагностические приемы при взаимодействии с людьми, для эффективного сотрудничества с ними является обязательным. Причем это происходит на подсознательном уровне, при этом выбирается оптимальное для данной ситуации взаимодействие с человеком.

«Многорукий Шива» – так можно охарактеризовать умение выполнять функции различных членов команды проекта, проектный менеджер обладает большим количеством специальностей и умений. Пусть не в совершенстве, но он способен, выполнять работу любого члена команды управления проектом и многих членов команды проекта.

Способность выйти за пределы традиционного, привычного, проверенного, формального, найти нестандартное решение в сочетании с инновационностью данного решения позволяют проектному менеджеру находить выход казалось бы в самых «безвыходных» ситуациях.

Способность мотивировать своих коллег на выполнение задач проекта, привлекать и «зажигать» членов команды проекта не используя инструменты административного принуждения, не применяя «понукания» в виде материального стимулирования дает возможность руководителю проекта в самые кратчайшие сроки мобилизовать коллег на решение той задачи, которую он считает прорывной или особо важной.

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод о том, что способность проектного менеджера к креативному поведению может значительно повысить эффективность его работы и соответственно положительно повлиять на успех проекта. Креативная составляющая характера проектного менеджера позволяет ему быть «на высоте» при работе с изменениями, которые охватывают все стороны проекта, также она позволяет ему эффективно руководить командой проекта, предотвращая и разрешая конфликты в команде проекта, она позволяет «чувствовать» риски проекта и умело вести корабль проекта в условиях неопределенности. Если руководитель проекта креативный, то шанс справиться с вновь поступившими задачами, уровень разрешения сложившихся проблемных ситуаций, в особенности связанных с управлением командой проекта достаточно высок. Главное, чтобы под маской креативного менеджера проекта не оказался субъект с асоциальным и делинквентным видом девиантного поведения. Делая вывод, можно констатировать, что наличие креативного руководителя проекта – это благо для проекта, шанс, что он достигнет успешного завершения.

Список использованной литературы

1. **Полевой С.А.** Делинквентное поведение проектного менеджера: феномен, оценка, выявление // Самоуправление № 4 (117) том 2, М: Финуниверситет, 2019. - С. 259–262
2. **Короленко Ц. П., Донских Т. А.** Семь путей к катастрофе: Деструктивное поведение в современном мире. – Новосибирск: Издательство «Наука», 1990
3. **Петросян Д.С.** Институциональные патологии национальной экономики //Аудит и финансовый анализ. 2007. № 2.
4. **Клейнер Г.Б.** Эволюция институциональных систем. М: Наука, 2004. С. 54.
5. Девиантное экономическое поведение организаций. Монография / К. А. Прозоровская; М-во образования и науки Российской Федерации, Федеральное гос. бюджетное образовательное учреждение высш. образования «Санкт-Петербургский гос. экономический ун-т», Каф. упр. персоналом. – Санкт-Петербург: Изд-во СПбГЭУ, 2016. – 74 с.; 21 см.; ISBN 978-5-7310-3620-7.
6. **Романов М.М., Борисов Г.А.** Девиантное поведение человека // В сборнике: Формирование общекультурных и профессиональных компетенций финансиста Сборник научных трудов студентов, аспирантов и преподавателей Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. Москва, 2019. С. 3–11.

Л. А. Пониматкина

к.э.н., доцент Департамента
менеджмента Финансовый университет
при Правительстве Российской
Федерации, г. Москва, Россия
E-mail: LAponimatkina@fa.ru

Тренды и перспективы развития турагентской деятельности

Аннотация

Рассматриваются тренды в технологиях продаж туристских услуг и пакетных туров, приводятся размышления относительно перспектив развития турагентской деятельности. Выявляются опасения и преимущества туристов при онлайн-бронировании. Представлены данные объема и динамики онлайн-рынка туруслуг, сравнение интернет-агрегаторов рынка пакетных туров по объему трафика, структура онлайн-продаж компании Onlinetours.ru в зависимости от диапазона цен, а также данные по онлайн-проникновению продаж пакетных туров на европейских рынках.

Ключевые слова: онлайн-туризм, онлайн-агентство, офлайн-турагентство, турагентство, бронирование услуг, пакетные туры, интернет-агрегаторы бронирования, турагент.

Lyudmila A. Ponomatkina

Candidate of economics, associate Professor,
Department of management
Financial University under the Government
of the Russian Federation,
Moscow, Russia
E-mail: LAponimatkina@fa.ru

Trends and prospects of development of travel Agency activity

Abstract

Trends in technologies of sales of tourist services and package tours are considered, reflections on prospects of development of travel Agency activity are given. The fears and advantages of tourists when booking online are revealed. Presented volume and dynamics of the online market of travel services, comparison of online aggregators market package tours in the volume of traffic the structure of online sales Onlinetours.ru depending on the price range, as well as data on the penetration of sales of package tours in the European markets.

Key words: online tourism, online Agency, offline travel Agency, travel Agency, booking services, package tours, online travel booking aggregators, travel agent.

Введение.

В настоящее время клиент все чаще бронирует свое путешествие самостоятельно, не прибегая к услугам профессионалов в этой области: на сайтах-агрегаторах турист приобретает отдельно авиабилеты, бронирует гостиницу и думает, что он значительно сэкономил. На самом же деле, купить тур в Турцию на 40% дешевле, чем бронировать услуги по отдельности. Подобное соотношение цен сохраняется на всех массовых пляжных направлениях [1]. Также в пакетный тур входит медицинская страховка, коллективный трансфер и обеспечение безопасности на маршруте, что является превосходством при сравнении с конечным набором услуг при самостоятельном бронировании на сайте.

Сервисы по самостоятельному бронированию гостиниц, авиа-, железнодорожных билетов и заказ трансферов упростили жизнь путешественников настолько, что, на первый взгляд, кажется, что снижается потребность в туристических агентствах, так как в интернете можно найти и заказать тур в два клика. Но так ли это на самом деле, действительно ли турагентства в будущем будут не нужны, выясним в данной статье.

На наш взгляд, спрос на услуги турагентств будет всегда. Вопрос лишь в том, насколько сместятся их акцентные деятельности, каково будет соотношение офлайн- и онлайн-агентств.

Методология исследования

На основе статистической информации, данных Onlinetours.ru (ООО «Технологии Туризма», г. Москва) и интернет-источников проводится исследование динамики онлайн-покупок туров, формулируются основные выводы относительно трендов и перспектив развития турагентской деятельности.

Достигнутые результаты

В настоящее время наблюдается тенденция роста онлайн-агентств и самостоятельного бронирования услуг через Интернет, при значительном снижении количества офлайн-агентств, которая сохранится в ближайшие годы. В связи с этим традиционные турагентства пытаются улучшить комфорт при предоставлении услуг и расширять спектр дополнительных услуг.

В настоящее время приобретение пакетного тура возможно через традиционных посредников-турагентов и онлайн-турагентства, при этом окончательная цена онлайн-предложений почти не отличается от цен офлайн-рынка. Цены на туры в онлайн будут ниже тогда, когда их будет представлять непосредственно производитель услуги – транспортная компания, экскурсионное бюро, гостиница.

По мнению, Кодолы О, совладельца экскурсионного бюро «Независимые гиды», только 7–10% от общего количества туристов осуществляют покупки туров или просто турпродукта через интернет. Не следует сравнивать с Японией и США – этот показатель там гораздо выше [2].

Если рассматривать глобальную долю российского туризма в разрезе мирового, то его показатели в сегменте онлайн по большинству оценок едва ли выше 8%. Лидирующими направлениями являются Нидерланды, Финляндия, Тунис, Турция, Китай. Чаще всего в онлайн-пространстве бронируют отели средней ценовой категории, хостелы, и разнообразные арт-пространства, очень популярны разного рода экспедиции и йога-туры [2].

При этом, всегда присутствует та категория людей, которым интереснее приобретать пакетные туры, которые ценят качество и уровень сервиса, у которых нет времени и желания самостоятельно искать отель прибытия той или иной страны; та категория людей, которые хотят, чтобы за них даже решили, куда им лучше ехать, в какую страну, учитывая их прошлые поездки. Им нравится то, что, придя неоднократно в одно и то же агентство, они увидят знакомого им менеджера, который, заглянув в CRM-систему, уже будет знать все их ранее совершенные туристические маршруты, их предпочтения и отзывы, пожелания и мечты. Либо эти потенциальные туристы захотят совершить путешествие впервые и им спокойнее будет обратиться в турагентство, обезопасив себя от непредвиденных обстоятельств при организации поездки. Они зайдут в то или иное агентство случайно, либо по чьим-либо рекомендациям и приобретут готовый тур только у того менеджера, который, поразив своей экспертностью, вызовет у них доверие. В случае же, если прошедший тур не подтвердит их ожидания, вряд ли они вернуться к тому же менеджеру, они будут искать другое турагентство, но, наш взгляд, снова офлайн-агентство [3].

Услугами онлайн-турагентств, по нашему мнению, пользуются более продвинутые пользователи Интернета, при этом, любители приобретения полного набора услуг и обладающие большей смелостью наряду с офлайн-клиентами. Зачастую, это будет аудитория от 18 до 50 лет (как и в случае отдельного заказа услуг).

У онлайн-туризма есть преимущества по сравнению с офлайн-агентствами.

1. Экономия времени. Туристу не нужно никуда ехать, стоять в пробках и долго обсуждать тур. Зачастую человек уже знает, куда он хочет поехать, ему нужна небольшая помощь в оформлении документов и корректировке маршрута.
2. Инновации. Туристические онлайн-сервисы одними из первых начинают предлагать новые технологии, связанные с бронированием отелей, оформлением документов и стыковке маршрутов. Иногда они сами разрабатывают программы и инструменты.

Но, несмотря на указанные преимущества, большинство туристов склоняются к мнению, что бронирование услуг через онлайн-турагентства небезопасно. Действительно, на наш взгляд, риск обмана через онлайн-турагентства пока превалирует над риском офлайн-агентств, поэтому рекомендуем воспользоваться следующими рекомендациями.

Во-первых, необходимо проверить и сравнить цены у 3–4 предприятий и цены на туры значительно ниже средних – должны вызвать подозрение. Демпинг может привести компанию к проблемам с оборотными средствами, а значит она не сможет рассчитываться с поставщиками, что скажется на туристах.

Во-вторых, важно выбирать проверенные компании, с хорошей репутацией и отзывами, так как обмануть могут как онлайн-агентства с красивым сайтом, так и офлайн-агентства с дорогой мебелью.

В-третьих, необходимо найти сайт компании с мгновенным подтверждением броней, а значит, денежные средства туриста будут перечисляться напрямую авиакомпании или отелю, что практически избавит от рисков на 100%.

В-четвертых, при оформлении любой сделки нужно внимательно изучить договор, в котором, в частности, прописано, при каких условиях осуществляется отмена тура и возможность обмена билетами. Документооборот в онлайн-агентстве практически ничем не отличается от обычных стационарных

агентств: документы с печатями и подписями, билеты и брони отправляются по электронной почте и распечатываются на обычном принтере, единственное отличие – отсутствие живого общения.

Среди прочих сложностей эксперты выделяют:

- безопасность оформления услуг. Подтверждение бронирований происходит в онлайн, а значит возможны разного рода мошенничества и сбой систем. Поэтому большинство туристов по-прежнему приходят в офлайн-агентства. Их опасения вызваны недоверием к онлайн-агентствам. Для них важно живое общение, они должны видеть глаза менеджера, люди больше доверяют людям, а не корпорациям, поэтому они приходят в офлайн-агентство, видят реальных пользователей, с реальными именами и историями.
- нестабильность цен. Колебания курса могут менять цены несколько раз в день, особенно в кризисные периоды, в результате авиабилет в Нью-Йорк за 700 \$ утром к вечеру может вырасти до уровня 900 \$;
- обмен/возврат билетов. Приобретенные билеты в онлайн сложнее вернуть или обменять;
- опасность расчетов. Клиентов часто беспокоит, что все операции проходят на внешних сайтах, т. е. не банковских и не туристических. В результате, клиент обязан делать проводки с обязательной визуализацией секретной информации по своим банковским карточкам (защитные коды и т. д.). Банки утверждают, что они полностью контролируют внешние площадки, на которых их клиенты совершают оплаты, но уверенности в этом нет.

Кодола О. полагает, что проблема обмана в онлайн-туризме вторична, на первом плане – безопасность туров, а она сейчас на достаточно неплохом уровне. По его мнению, любой туризм безопасен, кроме экстремального или ополченского. Все процедуры (особенно на Западе) давно стандартизированы [2].

Мы склоняемся к мнению, что нужно вывести онлайн-туризм в экономическое и законодательное поле. Поставщикам онлайн-услуг выгодно прозрачная работа, так они смогут привлечь в разы больше туристов. В настоящее время готовая американско-европейская бизнес-схема вполне пригодна для использования, но российские реалии диктуют свои условия. В основе всего должна лежать автоматизация и информатизация онлайн-туристических систем. Рынок требует развития и инвестиций, а инвесторы опасаются инвестировать в законодательно неотрегулированную сферу.

На конференции Digital Day 2019, проводимой Profi.travel, генеральный директор онлайн-проекта Onlinetours (ООО «Технологии Туризма»), Победкин К., представил оценки онлайн-рынка пакетных туров 2018. Данные включают объем и динамику рынка, сравнение компаний-участников рынка по объему трафика, а также долю онлайн-продаж в зависимости от стоимости тура [4].

В результате, было определено, что за 2018 год:

- по данным ФСБ России о пересечении границ (база данных Yandex Wordstat) объем рынка пакетных туров составил около 10 млн. поездок или 350 млрд. руб. В частности, за период январь-сентябрь 2018 года количество поездок (7,9 млн.) по сравнению с аналогичным периодом 2017 года (6,8 млн.) выросло на 15%. Количество поисковых запросов в сегменте «Туры» в 2018 году по сравнению с 2017 годом выросло на 11%: с 27 млн. запросов в 2017 году до 30 млн. запросов в 2018 году;

- рынок пакетных туров за границу увеличился на 10–15% по сравнению с предыдущим годом; более 90% роста обеспечил турпоток в Турцию, доля которого составляет 45% рынка;
- в ТОП-5 вошли следующие интернет-агрегаторы: Sletat.ru, Travelata.ru, Onlinetours.ru, level.travel и 1001tur.ru (рисунок 1). Следует принять к сведению, что по более ранним источникам (на конец 2016 года) Onlinetours за 4 месяца открыло 14 офисов работы нового направления – гибридной модели агентств (офлайн+онлайн), а объемы продаж выросли в 1,5 раза [5];
- по данным продаж Onlinetours.ru (ООО «Технологии Туризма»): в интернете чаще ищут и покупают недорогие туры (до 40 тыс. руб.). На их долю приходится 20%. В среднем ценовом диапазоне 40–60 тыс. руб. и 80–120 тыс. руб. – 8 и 5%, соответственно. В более высоком диапазоне цен: от 120–180 тыс. руб. и 180–300 тыс. руб. туры онлайн практически не покупают, показатель на уровне 2% и 1% соответственно (рисунок 2) [4].
- доля онлайн-продаж туров в России составляет 6%, при этом 80% покупателей выбирают тур в интернете. Получается, что большинство клиентов выбирают тур в интернете, но оплачивают данный тур в офлайн-агентствах. Между тем, суммарная аудитория сайтов-агрегаторов в 20 раз превышает реальный турпоток;

На европейских рынках доля онлайн-продаж по последним имеющимся данным (данные 2014 года) составила в среднем 23%. Преобладающие доли онлайн-продаж в странах Европы приходятся на Швецию (67%), Данию (59%), Норвегию (57%), Бельгию (41%). Значительно ниже показатели в Испании (12%), Италии (10%). Рынок туров в России похож на рынок Германии (18%) и Франции (25%), и потому прогнозируемая доля онлайн-продаж туров в России в ближайшие годы будет стремиться к отметке – около 20% [4].

Вывод

Развитие онлайн-рынка неизбежно, потому что развивается интернет и внедряются новые программы и приложения. Туристы с удовольствием делятся впечатлениями в личных блогах и социальных сетях, тем самым создавая спрос на те или иные направления. Но пока это происходит методом «тыка» и не имеет общей системы – порядка не будет, как и стабильного спроса и высокой маржинальности.

На основе вышесказанного отметим, что турагентство найдет свое применение и в будущем: как онлайн- так и офлайн-формата – все зависит от желаний и предпочтений клиента. Считаем, что туризм полностью никогда не уйдет в онлайн-формат, что всегда будет возможность выбора, но в ближайшие годы, несомненно, сохранится тенденция роста онлайн-агентств и самостоятельного бронирования услуг через Интернет, при значительном снижении количества офлайн-агентств.

Тенденция такова, что начинающие агенты онлайн-рынка будут равняться на лидеров, которыми на данный момент являются Sletat.ru, Travelata.ru, Onlinetours.ru, и стараться в чем-то их превзойти.

Между тем, считаем, что назначение офлайн-турагентств претерпит значительные изменения: перепрофилируя свои услуги, агентства офлайн-формата перейдут от функции подбора туров к платному консультированию,

а впоследствии уже клиент решит, каким способом приобрести или оплатить данный тур.

Список использованной литературы

1. **Победкин К.** Перспективы рынка онлайн-путешествий: за и против. [Электронный ресурс]. URL: <https://vc.ru/flood/7486-travel-market> (Дата обращения: 11.01.2020).
2. Онлайн-туризм: путешествие нового формата. [Электронный ресурс]. URL: <http://dailymoneyexpert.ru/how-to-spend/2015/11/20/onlajn-turizm-puteshestviya-novogo-formata-3676.html> (Дата обращения: 11.01.2020).
3. **Пониматкина Л.А., Хацева А.Д.** Повышение качества услуг на предприятиях туризма. //Индустрия туризма: возможности, приоритеты, проблемы и перспективы. – М.: Московский государственный институт индустрии туризма им. Ю.А. Сенкевича, 2018. – Т. 12. – №1. – С. 101-105.
4. Onlinetours: состояние и тренды на рынке продаж пакетных туров онлайн 2018 [Электронный ресурс]. URL: https://www.travelhubr.com/blogs/travel_market/onlinetours-2018.html (Дата обращения: 11.01.2020).
5. Onlinetours vs. 1001тур: «гибридный» онлайн побеждает. [Электронный ресурс]. URL: https://www.travelhubr.com/blogs/travel_market/onlinetours-1001tur.html (Дата обращения: 11.01.2020).

Т. Г. Попадюк

Д.э.н., профессор Департамента менеджмента
Финансового университета при Правительстве РФ
г. Москва,
E-mail: TPopadyuk@fa.ru

Проблемы жизнеспособности стартапов: зарубежный опыт

Аннотация

В статье выполнен обзор зарубежных публикаций в информационной базе Scopus по проблематике функционирования стартапов в бизнес-инкубаторах. Данный обзор позволил выявить тот факт, что инкубаторы обеспечивают лишь симптоматические решения, создавая среду, которая защищает стартапы от неблагоприятных институциональных проблем, т.е. существующие инкубаторы имеют ограниченный потенциал для укрепления предпринимательских экосистем. Обосновывается вывод, что необходимо формировать новое «поколение системных инкубаторов», которые нацелены на решение проблем стартапов и предпринимательских экосистем в целом.

Ключевые слова: стартапы, предпринимательская экосистема, бизнес-инкубатор, институты экосистемы, предпринимательская среда.

Tatiana G. Popadyuk

Professor of Financial University
under the Government of the Russian Federation
Doctor of economic science
E-mail: TPopadyuk@fa.ru

Startup viability challenges: foreign experience

Abstract

The article provides a review of foreign publications in the Scopus information database on the functioning of startups in business incubators. Review identified that incubators provide only symptomatic solutions, creating an environment that protects startups from adverse institutional problems, i.e. existing incubators have limited potential to strengthen entrepreneurial ecosystems. The article concludes that it is necessary to form a new “generation of system incubators” that are aimed at solving the problems of startups and entrepreneurial ecosystems in general.

Keywords: startups, entrepreneurial ecosystem, business incubator, ecosystem institutions, entrepreneurial environment.

Введение

Актуальность исследования обусловлена усилением роли стартапов в инновационном развитии экономики. Особых результатов ожидают от стартапов в коммерциализации результатов исследований и разработок. Стартапы во всех странах, несмотря на различные формы поддержки испытывают значительные трудности в своей деятельности. Проблемы возникают на этапе создания стартапа, а также на этапе освоения производства инновационной

продукции и на этапе выведения продукции на рынок и ее продвижении. Наиболее распространенный формат поддержки стартапов – это бизнес-инкубаторы. Активно обсуждаются вопросы об эффективности функционирования бизнес-инкубаторов, растет потребность в том, чтобы инкубаторы во всем мире совершенствовались, а также учились друг у друга.

Методология исследования

Обобщая зарубежные научные публикации, отражающие мнение западноевропейских предпринимателей и менеджеров бизнес-инкубаторов, в нашем исследовании, во-первых, идентифицированы пять взаимосвязанных проблем, которые ограничивают способность стартапов перерасти в высокоэффективные предприятия, во-вторых, на основе опыта бизнес-инкубаторов Силиконовой долины, района Большого Бостона, Израэля и Австралии выявлены практики, которые инкубаторы в этих регионах используют для решения обозначенных проблем.

За последние пять лет появилась литература по предпринимательским экосистемам, объясняющая наличие или отсутствие предпринимательской деятельности в определенном географическом районе. Так, происходит акцентирование на роли предпринимательских экосистем, которая схожа с литературой о кластерах или инновационных системах. Однако литература по предпринимательским экосистемам уникальна в том смысле, что она указывает на компоненты окружающей среды, которые особенно важны для стартапов, а не для фирм в целом. Соответственно, предпринимательская экосистема состоит из набора взаимозависимых компонентов, существующих вне стартапа, которые способствуют успеху самого стартапа. Предпринимательские экосистемы формируются не только на основе политики «сверху-вниз», но и главным образом на основе деятельности «снизу-вверх» с участием широкого круга взаимозависимых правительственных и неправительственных субъектов. Если компоненты предпринимательской экосистемы недостаточно развиты, стартапы могут столкнуться с проблемами, которые сдерживают их рост. Растущий интерес к предпринимательским экосистемам привел к выявлению различных компонентов, которые считаются важными для процветания экосистемы.

Результаты исследования

Существуют различные субъекты, которые могут укрепить предпринимательскую экосистему, предоставляя ресурсы, необходимые для процветания стартапов, и формируя институты экосистемы. Во-первых, экосистема должна иметь кадровый резерв людей с высоким уровнем человеческого капитала, который включает как технические, так и предпринимательские навыки. Эти лица также выступают в качестве учредителей или сотрудников стартапов. Во-вторых, внутренние и внешние рынки, состоящие из потребителей и предприятий, которые выступают в качестве клиентов, а также они должны быть доступными и достаточно большими, чтобы стартапы могли продавать свои продукты или услуги. В-третьих, финансовый капитал, предоставляемый частными инвесторами или государственными финансовыми учреждениями, позволяет стартапам получать необходимые ресурсы для своего основания и роста. В-четвертых, службы поддержки могут предоставлять стартапам всю необходимую информацию для получения специализированных знаний. Эти услуги в

основном предоставляются наставниками (опытные предприниматели, которые консультируют молодых учредителей), профессиональными поставщиками услуг (например, юристами, бухгалтерами или консультантами) и инкубаторами. В-пятых, университеты могут играть роль катализатора. Университеты вносят вклад в человеческий капитал экосистемы, предоставляя хорошо образованных предпринимателей и сотрудников, а также преподавателей, которые могут выступать в качестве консультантов для начинающих компаний. Кроме того, их опыт может привести к технологическим возможностям, на основе которых стартапы могут создавать свои продукты, которые очень важны для поощрения культуры инноваций и предпринимательства. Наконец, как государственные, так и частные субъекты могут вносить вклад в физическую инфраструктуру экосистемы. Эта инфраструктура обеспечивает стартапы необходимыми материальными ресурсами, включая офисные помещения, телекоммуникационные объекты и транспортную инфраструктуру.

Одного лишь присутствия этих субъектов недостаточно для успешного функционирования предпринимательских экосистем. Участники должны быть связаны через различные формальные и неформальные сети, которые облегчают распределение ресурсов между ними. Сети субъектов предпринимательской экосистемы функционируют в институциональной среде, которая поддерживает или ограничивает начальные предприятия. Институты – это социально сконструированные «правила игры», которые ограничивают действия субъектов предпринимательской экосистемы. Предпринимательская литература в первую очередь указывает на регулирование экосистемы и культуру как на два наиболее важных института, влияющих на начальную деятельность стартапа. Правительства могут создать оптимальные условия для развития инноваций и предпринимательства, например, путем обеспечения низкого уровня коррупции, высококачественной системы образования и надлежащей защиты интеллектуальной собственности. Кроме того, правительства могут создавать специальные государственные учреждения, которые предназначены для стимулирования стартапов, включая субсидии или стимулы для поддержки сотрудничества в области НИОКР между стартапами и университетами. Культура экосистемы должна поощрять предпринимательство как карьерный путь, а также она должна гарантировать, что предприниматели думают с точки зрения рынка, на котором они хотят продавать свою продукцию. Такая конъюнктура должна делать риск социально приемлемым, а также должна помогать успешным местным стартапам.

Инкубаторы могут укрепить предпринимательскую экосистему путем поддержки местных стартапов. С момента их широкого распространения в 1980-х годах стоимость создания инкубаторов значительно увеличилась, а их деятельность получила широкое развитие во всем мире. Данный факт, отражает их неизменно большую роль в предпринимательской экосистеме.

Выводы

Инкубаторы поддерживают стартапы различными способами. Во-первых, в рамках вспомогательных услуг экосистемы инкубаторы предоставляют стартапам прямой доступ к нескольким вспомогательным ресурсам и услугам. Первоначально инкубаторы «первого поколения» были нацелены на предоставление стартапам общих офисных помещений и других материальных ресурсов, таких, как залы заседаний, для достижения экономии за счет эффекта масштаба. Более специализированные (например, университетские)

инкубаторы также обеспечивают доступ к оборудованию или лабораториям. С начала 1990-х годов инкубаторы все больше фокусировались на поддержке технологических стартапов. Инкубаторы поняли, что основателям этих стартапов не хватает предпринимательского опыта, что привело инкубаторы к расширению своего портфеля услуг. Инкубаторы начали предоставлять профессиональные консультационные услуги, а также осуществлять коучинг и обучение предпринимателей, в первую очередь в качестве способа получения предпринимателями недостающих бизнес-знаний. Такие инкубаторы также начали предоставлять финансовый капитал, инвестируя в данные компании за процент от стоимости компании в виде акций или контрольного пакета управления. Во-вторых, инкубаторы курировали отношения между предпринимателями и их коллегами или между предпринимателями и другими участниками предпринимательской экосистемы, инкубаторы выступают в качестве бизнес-узла в предпринимательской экосистеме. Именно на этом сосредоточились инкубаторы «третьего поколения», которые появились в конце 90-х годов и были направлены на облегчение доступа к внешним ресурсам и сетям. Эти инкубаторы стимулировали стартапы к взаимодействию друг с другом в «сообществе» инкубатора, путем совместного размещения стартапов в помещениях инкубатора, путем создания синергии между стартапами через процесс отбора инкубатора, путем организации сетевых событий и действуя в качестве реляционных «брокеров» для установления индивидуальных связей. Таким образом, инкубатор создает плотную сеть стартапов, которые готовы помогать друг другу, участвуя в совместных проектах обмениваясь знаниями и связями. Плотность такой сети ведет к большему росту качественных стартапов в предпринимательской экосистеме, что облегчает для стартапов подключение к внешним ресурсам. Инкубаторы также облегчают такой доступ к внешним сетям путем организации мероприятий, установления партнерских отношений, например, с инвесторами или университетами, или путем использования личных связей с руководителями и наставниками бизнес-инкубаторов. В-третьих, бизнес-инкубаторы могут помочь стартапам с институциональными игроками и директивными органами предпринимательской экосистемы. Они могут оказать помощь, действуя в качестве «безопасной гавани», которая защищает стартапы от неблагоприятных институтов. Например, сообщество инкубатора создает культуру поддержки и поощрения, что может компенсировать отсутствие такой культуры в предпринимательской экосистеме. Стартапы в инкубаторе также могут воспользоваться дополнительным доверием, которое инкубаторы им дают, поскольку принятие в инкубатор действует как «печать одобрения» для потенциальных стартапов. Это способствует легитимности таких компаний, что особенно ценно в экосистемах, где создание стартапа воспринимается как отклонение от доминирующих культурных норм и ценностей. Помимо защиты стартапов от неблагоприятных институтов, инкубаторы могут также выступать в качестве «институциональных предпринимателей». Например, организуя коллективную группу стартапов, инкубатор повышает власть и легитимность индивидуальных стартапов, что помогает инкубаторам договориться о нужных им правилах. Будучи институциональным предпринимателем, инкубатор уже не только влияет на отдельные стартапы, но и обладает потенциалом для улучшения институтов предпринимательской экосистемы в целом.

Список использованной литературы:

1. Accelerator Assembly. (2015). Accelerator Assembly. <http://www.acceleratorassembly.eu/>. Accessed 11 Sept 2015.
2. **Barbero, J. L., Casillas, J. C., Ramos, A., & Guitart, S.** (2012). Revisiting incubation performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 79 (5), 888–902. doi: 10.1016/j.techfore.2011.12.003. CrossRefGoogle Scholar
3. **Barrow, C.** (2001). *Incubators: A realist's guide to the world's new business accelerators*. West Sussex: Wiley. Google Scholar
4. European Commission. (2013). *Entrepreneurship 2020 action plan – reigniting the entrepreneurial spirit in Europe*. COM (2012) 795 final, European Commission, 9 January 2013. Brussels. Google Scholar
5. European Commission. (2014). *Startup Europe partnership*. <http://ec.europa.eu/digital-agenda/en/startup-europe-partnership>. Accessed 3 Jan 2015.

Н. В. Романова

кандидат экономических наук,
доцент Департамента «Корпоративные финансы
и корпоративное управление» Финансового университета
при правительстве Российской Федерации, г. Москва,
E-mail: romanova.natalia57@mail.ru

Стратегическая линия станкоинструментальной промышленности России как возможность повышения эффективности важнейших сфер экономики

Аннотация

В статье рассмотрены предложения по основным параметрам стратегии развития отечественной станкоинструментальной промышленности до 2030 года, реализация которой могла бы улучшить работу предприятий станкостроения и производства инструментов, поскольку именно они (предприятия) обеспечивают станками и оборудованием российские компании обрабатывающих отраслей промышленности, строительства, энергетики и торговли. В материалах статьи отмечены причины, сдерживающие развитие предприятий – производителей станков и инструментов, а также рассмотрены возможности для создания условий, при которых отрасль станкоинструментальной промышленности могла бы в дальнейшем эффективно развиваться. Для того чтобы станкоинструментальная отрасль работала динамичнее, необходимо учесть ряд факторов: создание условий для обеспечения конкурентоспособности, увеличение процента обновления основных фондов предприятий, создание и внедрение высокотехнологичных продуктов и др. В случае принятия и успешной реализации стратегии развития станкоинструментальной промышленности до 2030 года в той версии, в какой она предлагается, то можно рассчитывать на увеличение доли на рынке продукции станкопроизводителей и на рост объемов производства в отраслях экономики.

Ключевые слова: инновации, компания, промышленность, развитие, стратегия, экономика.

Natalia Romanova,

PhD in economics, associate Professor of Corporate Finance Department
and corporate governance Financial University
under the government of the Russian Federation, Moscow,
E-mail: romanova.natalia57@mail.ru

Russia's strategic line of machine-tool industry as an opportunity to improve the efficiency of major sectors of the economy

Abstract

The article considers proposals on the main parameters of the strategy for the development of the domestic machine tool industry until 2030, the implementation of which could improve the work of machine tool and tool manufacturing enterpris-

es, since they (enterprises) provide machines and equipment to Russian companies in the manufacturing, construction, energy and trade industries. The article notes the reasons that hinder the development of enterprises-manufacturers of machine tools and tools, as well as the possibilities for creating conditions under which the machine tool industry could continue to develop effectively. In order for the machine tool industry to work more dynamically, it is necessary to take into account a number of factors: creating conditions for ensuring competitiveness, increasing the percentage of renewal of fixed assets of enterprises, creating and implementing high-tech products, etc. If the strategy for the development of the machine tool industry up to 2030 is adopted and successfully implemented in the version in which it is proposed, we can expect an increase in the market share of machine tool manufacturers' products and an increase in production volumes in economic sectors.

Keywords: innovation, company, industry, development, strategy, economy.

В современных условиях хозяйствования невозможно осуществление бизнеса без формулирования стратегии. Термин «стратегия» используется в бизнесе уже несколько десятилетий, и при этом его сущность только усиливается. Под формулированием стратегии обычно подразумевают разработку стратегического или долгосрочного плана, так как в процессе этой работы определяется миссия, цели и политика компании. Ключевым моментом в этом сложном процессе является принятие такого важного аспекта как соответствие между условиями внешнего мира и внутренними сильными сторонами, которое может обеспечить компании устойчивую финансовую позицию и рост в дальнейшем. Но и это еще не все. Стратегию компании нужно сформулировать таким образом, чтобы она смогла на всех этапах развития бизнеса обеспечивать постоянство конкурентных преимуществ в данной отрасли. Кроме того, в стратегии должны быть предусмотрены акценты на конкретный целевой рынок, на который будут поставляться товары (услуги, работа), отличающиеся по многим параметрам и характеристикам от тех, которые на данном рынке представлены.

Индикаторами развития экономики и промышленности в России являются показатели ВВП, объемы обрабатывающих отраслей и экспорт товаров обрабатывающих отраслей. По прогнозам на 2020 год [3] показатель ВВП в России должен достичь отметки \$ 1531 млрд., т.е. увеличиться по сравнению с 2015 годом (пятилетка) на \$ 206 млрд. и таким образом, темп роста должен составить 115,5%. При этом показатель ВВП в Китае должен достичь отметки \$ 16144 млрд., т.е. увеличиться по сравнению с 2015 годом на \$ 5161 млрд., и, таким образом, темп роста должен составить 147%, а показатель ВВП в США должен достичь отметки \$ 21874 млрд., т.е. увеличиться по сравнению с 2015 годом на \$ 3927 млрд., и, таким образом, темп роста должен составить 121,9%. Как видно, планы у перечисленных государств очень разные.

Если рассматривать отраслевую структуру России в 2014–2018 гг., то можно заметить, что основными отраслями отечественной экономики являются добыча полезных ископаемых (12,9% в 2018 году), обрабатывающие производства (в границах от 5% до 13% в течение пяти лет), торговля оптовая и розничная, ремонт автотранспортных средств и мотоциклов (14,3% в 2018 году), деятельность по операциям с недвижимым имуществом (9,2% в 2018 году) [4 С. 26–30]. При этом необходимо подчеркнуть, что без станкоинструментальной промышленности обеспечить развитие бо льшей части отраслей экономики, включая добычу полезных ископаемых и обрабатывающие производства, а

также сельское хозяйство, энергетику, строительство и др. невозможно. В этой связи появляется необходимость в очередной раз обратить внимание на развитие этого сложного, с точки зрения развития, направления в экономике страны каким является станкоинструментальная промышленность.

Если не останавливаться подробно на ретроспективе (высокий уровень развития в годы плановой экономики, разрушение отрасли, да что там разрушение, исчезновение в 90-е годы, медленное возрождение в течение последних двадцати лет), то можно сказать, что к настоящему времени состояние отечественной станкоинструментальной промышленности все еще крайне слабое.

В настоящее время российская станкоинструментальная промышленность представлена производством металлорежущих станков, кузнечно-прессовым и деревообрабатывающим оборудованием, металлообрабатывающими инструментами, централизованным ремонтом металлообрабатывающего оборудования.

Мировой рынок металлоинструментальной продукции достаточно емкий и компактный. В ближайшие годы его объем может достичь \$ 80 млрд. (к началу 2019 года объем составлял \$ 77 млрд.), и это подчеркивает то, что потребность бизнеса в оборудовании и инструментах, производимых предприятиями этой отрасли промышленности, достаточно велика. Однако стоит отметить, что российские производители станкоинструментальной продукции до сих пор не могут приблизиться к менеджменту в этой отрасли развитых государств, и значительно уступают им по линии использования высоких технологий. Как отмечается в докладах многих руководителей отечественных станкостроительных компаний, до сих пор остаются неразрешимыми в отрасли проблемы: отсутствие высококвалифицированных кадров, что является главным условием развития отрасли, низкая конкурентоспособность компаний, отсутствие прорывных технологий, несопоставимые с зарубежными компаниями условия и человеческие ресурсы для реализации НИОКР, трудности с обновлением основных фондов и др. При этом спрос со стороны российской промышленности на использование в работе высокотехнологичных станков и оборудования остается весьма высоким.

К примеру, проблемами в 2015 году было тоже банальное отставание от аналогичных зарубежных предприятий, невозможность своевременного обновления основных производственных фондов, зависимость от комплектующих зарубежных компаний, низкие технические параметры и качество продукции, дефицит кадров, особенно молодых креативных специалистов. Как видно, за прошедшие несколько лет проблемы в отечественной станкоинструментальной отрасли остались, по-сути, прежние. Удельный вес станкостроения в ВВП страны оставляет желать лучшего, поскольку это – лишь 0,02 процента от объема рынка. Данный показатель многократно ниже по сравнению со странами-лидерами производства станков. Например, в Германии этот показатель составляет 0,37 процентов, в Китае – 0,2 процента.

Так, рынок станков составляет основной сегмент станкоинструментальной отрасли, – это около 82% от общего объема потребления в России – об этом говорится в материалах «Стратегия развития станкоинструментальной промышленности до 2030 года» (далее – Стратегия), в которой проанализированы причины, сдерживающие развитие предприятий – производителей станков и инструментов, а также подготовлены предложения по созданию условий, при которых отрасль станкоинструментальной промышленности могла бы в дальнейшем эффективно развиваться.

Номенклатура металлообрабатывающей станков представлена в таблице (Табл. 1).

Таблица 1. Перечень металлообрабатывающего оборудования [5. С. 18]

Код ОКПД-2*	Наименование продукции
28.41.11	Станки для обработки металла путем удаления материала с помощью лазера, ультразвука и аналогичным способом
28.41.12	Центры обрабатывающие, агрегатные станки и многопозиционные станки для обработки металлов
28.41.21	Станки токарные металлорежущие
28.41.22	Станки сверлильные, расточные или фрезерные металлорежущие; гайконарезные и резбонарезные металлорежущие станки, не включенные в другие группировки
28.41.23	Станки для снятия заусенцев, заточные, шлифовальные или станки для прочей доводки металлов
28.41.24	Станки продольно-строгальные, пильные, отрезные или станки для прочей резки металла
28.41.31	Машины гибочные, кромкогибочные и правильные для обработки металлов
28.41.32	Ножницы механические, машины пробивные и вырубные для обработки металлов
28.41.33	Машины ковочные или штамповочные и молоты; гидравлические прессы и прессы для обработки металлов, не включенные в другие группировки
28.41.34	Станки для обработки металлов, спеченных карбидов металла или металлокерамики без удаления материала, не включенные в другие группировки

* ОКПД 2 – Общероссийский классификатор продукции по видам экономической деятельности ОК 034–2014 (КПЕС 2008).

Развитие станкостроения можно обеспечить за счет совокупности факторов, главными из которых являются институциональные условия, особенности и факторы, характеризующие внутренний спрос, степень доступа к новым технологиям, но достичь этого в условиях текущего состояния отрасли в России пока сложно (Табл. 2).

Таблица 2. Характеристики станкостроения на примере нескольких стран [5. С. 41]

Показатели	Государства				
	Китай	Япония	Германия	США	Россия
Основные отрасли-потребители	Гражданские	Гражданские (60%)	Гражданские (30%)	Гражданские ОПК	ОПК
Объем потребления	\$ 27,5 млрд.	\$ 5,8 млрд.	\$ 6,4 млрд.	\$ 7,4 млрд.	\$ 1,2 млрд.
Число компаний	>1700	>100	>320	>100	>80*
Тип компаний (Гос. сектор/ Частный)	Государственные Частные	Частные	Частные (в основном МСБ)	Частные	Государственные Частные
Вертикально-интегрированные структуры	Да	Да	Да	Да	Нет

Кол-во мировых лидеров (доля во внутреннем производстве)	2 (20 процентов)	7 (70 процентов)	3 (40 процентов)	1 (18 процентов)	0
Наличие и уровень ключевых технологий	Средний	Высокий	Высокий	Выше среднего	Низкий
Уровень конкурентоспособности	Средний	Высокий	Высокий	Выше среднего	Высокий
Кол-во поставщиков высоких технологических комплектующих	Средний	Высокий	Высокий	Средний	Низкий
Уровень импорто-зависимости	Средний (31 процент)	Нулевой	Нулевой	Высокий (61 процент)	Высокий (92 процента)

***Количество станкостроителей за вычетом предприятий в стадии банкротства*

Учитывая названные выше проблемы, авторы «Стратегии развития станкоинструментальной промышленности до 2030 года» в виде приоритетных направлений технологического развития отрасли предлагают внедрение продуктовых и технологических инноваций, развитие организационных инноваций, повышение конкурентоспособности и др.

В рамках Стратегии предполагается к началу 2030 года обеспечить выполнение объема производства продукции в станкостроении на сумму 63,6 млрд. руб. Рост данного показателя в ценах 2016 г. составит 8,6 раз.

Инвестиции будут осуществляться поэтапно. Максимальный объем финансирования намечено провести до 2023 года, что должно помочь отрасли сформировать более прочный фундамент для дальнейшего развития. Совокупный объем инвестиций на развитие НИОКР и наращивания производственного потенциала за счет таких источников как, бюджет и внебюджетные фонды составят за 2017–2030 гг. в сумме 65,3 млрд. руб.

В Стратегии представлены прогнозируемые результаты реализации – по этапам. По итогам реализации первого этапа Стратегии (2017–2021 гг.), планируется получить:

- создание нормативно-правовой базы мер государственной поддержки;
- совершенствование системы управления и координации в отрасли.

В этом случае можно рассчитывать на то, что к 2021 году объемы производства будут увеличены до 30,7 млрд. руб.

По итогам второго этапа реализации Стратегии, а это, прежде всего, выход отрасли на уровень экстенсивного роста за счет увеличения количества «эффективных» участников отрасли, внедрение конкурентоспособных технологий и организация конкурентоспособного производства ключевых комплектующих и инструмента ожидается, что к 2030 году общий объем производства достигнет планируемых показателей (65,3) и отрасль выйдет на линию динамичного развития.

В «Стратегии развития станкоинструментальной промышленности до 2030 года» определена модель развития рынка, четкие приоритеты и направления работы, выделены сегменты, в которых нужно формировать отечественных комплектаторов. В этой связи целесообразно подумать о трансформации

финансово-кредитной политики в России, предусмотрев для станкопроизводителей некоторые преференции. Но нужно помнить еще и о том, что без создания новой эффективной платформы для подготовки инженерно-технического и научно-исследовательского потенциала вопросы кардинального улучшения в отрасли получить невозможно.

В «Стратегии развития станкоинструментальной промышленности до 2030 года» говорится о модели развития отрасли как о системе взаимосвязанных компонентов – участников (научных учреждений, организаций, государства), ориентиров целевого назначения, их статусу и регламенту взаимодействия, которые составляют основу стратегии и являются важнейшими аспектами эффективного достижения приоритетов и целей государственной политики. При сегодняшнем положении в отрасли предпочтительными представляются две модели развития: модель национального чемпиона, характеризующая лидерство лишь одной компании на рынке, представленной в качестве основного поставщика оборудования с широкой номенклатурой, и комбинированная модель развития. Учитывая все обстоятельства, в ближайшее время нецелесообразно делать выбор в пользу модели стран-лидеров.

Список использованной литературы

1. Корпоративные финансы. Учебник / коллектив авторов; под ред. М.А. Эскиндарова, М.А. Федотовой. – М.: КРОКУС, 2016.
2. **Теплова Т.В.** Инвестиции. Теория и практика: Учебник для бакалавров / 2-е изд. перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2014.
3. International Monetary Fund, Росстат, National Bureau of Statistics of China, Bureau of Economic Analysis (UD Dept of Commerce).
4. **Решетова У.Р.** АНАЛИЗ СТРУКТУРЫ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ // Научное обозрение. Экономические науки. – 2019- №3. – С. 26–30.
5. Стратегия развития станкоинструментальной промышленности до 2030 года – проект // М., – С. 18, 41.

Г.Н. Русакова

ст.пр. Департамента «Менеджмент»

Финансовый Университет при Правительстве Российской Федерации

г. Москва, Российская Федерация

E-mail: GNRusakova@fa.ru

Практика внедрения эффективной ERP-системы

Аннотация

В статье рассматриваются ERP-системы, их особенности, преимущества. Проводится сравнительный анализ систем и их ключевых характеристик. Автором исследован опыт внедрения 1С:ERP системы на действующем предприятии легкой промышленности кожгалантерейной фабрике «Медведково»

Ключевые слова: ERP-система, управление, предприятие, эффективность.

G.N. Rusakova

St. ave. Department "Management"

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russian Federation

E-mail: GNRusakova@fa.ru

Practice of implementing an effective ERP system

Annotation

The article deals with ERP systems, their peculiarities, advantages. Systems and their key characteristics are compared. The author studied the experience of introducing the 1С:ERP system at the current enterprise of light industry leather gallery factory "Medvedev"

Keywords: ERP system, management, enterprise, efficiency.

В современной экономике невозможно представить какой бы то ни было бизнес-процесс без использования современных технологий, гаджетов, онлайн платформ. В связи с этим, всё большую популярность набирает внедрение ERP систем, оптимизирующих работу предприятия и зачастую способствующих снижению затрат и росту дохода.

ERP – система - это программный инструмент, который позволяет управлять всеми корпоративными ресурсами. Основными задачами таких систем являются автоматизация бизнес-процессов, координация работы структурных подразделений и обеспечение взаимодействия между ними, оперативный мониторинг наиболее важных показателей деятельности компании, оценка ее эффективности

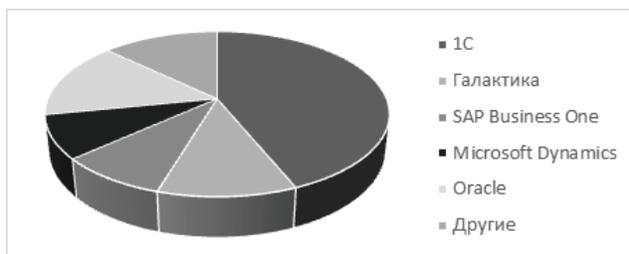
ERP - это аббревиатура английского выражения Enterprise Resource Planning (планирование ресурсов предприятия). Наличие у компании ERP-системы означает, что управление финансовыми и трудовыми ресурсами, активами, а также кооперация с партнерами и стратегия компании в целом - все находится под контролем данной ERP-системы. Эта система заключается в программном обеспечении для автоматизации и оптимизации всех процессов в компании.

Во всем мире насчитываются десятки ERP-систем разного уровня сложности и ширины функционала. Основными же ERP-системами, внедряемыми

ми в России, являются: 1С; Галактика; SAP Business One; Microsoft Dynamics; Класс 365 и др.

Чтобы сделать обоснованный выбор наиболее эффективной ERP-системы необходимо изучить ситуацию на рынке. Так, в 2019 году рынок выглядит следующим образом:

Диаграмма 1. Рынок популярных ERP-систем в России



На российском рынке представлено более десятка ERP систем, на мировом рынке это число в разы больше. Однако чтобы определиться с наиболее эффективной платформой, нам необходимо изучить самые популярные, а значит проверенные временем и опытом ERP-системы. В таблице ниже представлена сравнительная характеристика основных ERP-систем, представленных на рынке. Возьмем во внимание 2 основных критерия: функциональные возможности системы и цена ее приобретения.

Таблица 1. Сравнительный анализ основных ERP-систем

Название	Доступный функционал	Цена(р)
Цех-успех	<ul style="list-style-type: none"> Дисциплина и мотивация сотрудников Автоматический учет рабочего времени и расчет зарплаты Автоматизация осуществления закупок Складской учет 	62 800
Галактика ERP	<ul style="list-style-type: none"> Оперативное принятие решений Финансовое и производственное планирование Бухгалтерский, налоговый, управленческий и складской учет; Управление логистикой, персоналом и кадровой политикой. Есть облачная версия. 	90 000
Microsoft Dynamics	<ul style="list-style-type: none"> Интеграция с приложениями Microsoft Визуализация бизнес-процессов 	200 000
Класс365	<ul style="list-style-type: none"> Позволяет работать с модификациями товаров. Позволяют отличать одинаковые товары, но с разными характеристиками. (Например, для товара «Туфли» можно создать несколько модификаций с различными размерами и цветами) Позволяет делать рассылки контрагентам, отправлять SMS в страны СНГ 	292 000 / месяц

1С:ERP Управление предприяти- ем 2.0	<ul style="list-style-type: none"> • Управление закупками, производством и продажами • Управление складом и запасами • Управление персоналом и расчет заработной платы • Управление взаимоотношениями с клиентами 	360 000
Sage ERP X3	<ul style="list-style-type: none"> • Позволяет управлять процессами производства, логистики и финансов • Оптимизирует взаимоотношения с клиентами. • Предоставляет полноценный Web-интерфейс. • Имеет полностью русскоязычный интерфейс и удовлетворяет всем требованиям нашего законодательства в отношении бухгалтерского и налогового учета. 	581 784
DeloPro Online	<ul style="list-style-type: none"> • Управление территориально-распределенным бизнесом • Управление проектами. • Система предназначена для управления продажами, закупками и производством, • Финансами и маркетингом, • Запасами, автотранспортом и доставкой грузов, • Персоналом и взаимоотношениями с контрагентами. • Содержит электронную почту и органайзер 	714 000
Compiere	<ul style="list-style-type: none"> • Веб-интерфейс • Модули управления дистрибуцией, складами, электронной коммерцией, финансами, документооборотом. • Серверная часть Compiere построена на базе сервера приложений JBoss. • Есть десктоп клиент на Java. • Есть русская локализация и сообщество поддержки 	1 942 041
SAP Business One	<ul style="list-style-type: none"> • Спецификация и виртуализация изделия • Производственный заказ • Списание и поступление в производство • Обновление цен изделий • Учет брака • Учет ресурсов в стоимости изделия • Прогноз потребления материалов на каждый период • Учет запасов на складе 	9 300 000

Источник: Обзор современного рынка ERP-систем <http://www.sjx-ula.ru/news/injoblog/8191/>

На отечественном рынке наиболее часто используется 1С:ERP Управление предприятием 2. Данная система реализуется на основе известной платформы 1С:Предприятие 8.3.

Концепция 1С: ERP позволяет включать и исключать различные функциональные части. При этом никаких изменений в типовой конфигурации не производится. Кроме этого система позволяет применять специализированные продукты, так называемые «модули», разработанные как компанией 1С, так и ее партнерами.

Концепция 1С:ERP позволяет осуществлять включение и выключение разных функциональных частей. При этом в типовую конфигурацию не вносит-

ся никаких изменений. Помимо описанного выше функционала, концепция прикладного решения системы предусматривает возможность применения специализированных продуктов, которые разрабатываются как компанией 1С, так и ее партнерами. Эти продукты называются «Модули».

В качестве объекта внедрения ERP рассматривается кожгалантерейная фабрика ЗАО «Медведково».

Для данного предприятия наиболее эффективной из представленных ныне на рынке будет система 1С ERP: управление предприятием. Это связано, в первую очередь, с широтой функциональных возможностей данной платформы.

С помощью 1С ERP: управление предприятием возможно:

- Управление производством
- Регламентированный учет
- Управление закупками
- Управление складом и запасами
- Управление затратами и себестоимостью
- Управление персоналом и фондом заработной платы
- Организация ремонтов
- Мониторинг и анализ основных финансовых показателей
- Управление взаимоотношениями с клиентами и т.д.

Платформа «1С: ERP Управление предприятием 2» обеспечивает работу с использованием облачного хранилища и одновременного доступа всех участников производственного цикла. Более того, важной особенностью 1С является возможность его использования на iOS, Android, Windows, а также Linux, Mac OS, PostgreSQL, MS SQL Server, IBM DB2, Oracle Database.

«1С: ERP Управление предприятием 2» – это тот случай, когда сочетаются цена и качества. Несмотря на то, что по сравнению с другими, в том числе, и зарубежными, аналогами внедрение и содержание «1С: ERP» является в 1,5–2 раза дешевле, система показывает высокие результаты. А именно: существенное снижение себестоимости, сокращение дебиторской задолженности, операционных и административных расходов, уменьшение сроков исполнения заказов и увеличение объема выпускаемой продукции.

Нельзя не упомянуть и еще одно важное конкурентное преимущество данной ERP- системы- широкая сеть высококвалифицированных партнеров с многолетним опытом. Работа с сертифицированными специалистами, консультантами, руководителями проектов и экспертами по технологическим вопросам внедрения, которые постоянно повышают свою квалификацию позволяет снизить затраты на внедрение ERP-системы в любую отрасль и увеличить доступность и качество технической поддержки на протяжении всей работы системы.

Ну, и наконец, одна из главных причин выбрать «1С: ERP» – это безопасность, которую своим клиентам гарантируют провайдеры. Например, никто без ведома администраторов, руководителей и прочих ответственных лиц не сможет воспользоваться данными из «1С: ERP»

Московская кожгалантерейная фабрика «Медведково» – одно из ведущих предприятий отечественной легкой промышленности, образовано почти пятьдесят лет назад и многие годы остается флагманом отечественной кожгалантерейной промышленности. Фабрика выпускает огромный ассортимент изделий для потребителей различных возрастных групп. Продукция фабрики (сумки, кошельки, чемоданы, ремни, перчатки и др.) ориентирована в основном на покупателя со средними доходами. Одновременно на фабрике изготавливают более 200 различных моделей, и ассортимент меняется буквально каждый день.

Фабрика «Медведково» является предприятием полного цикла: от подготовки материалов (раскрой кожи, подготовка фурнитуры) до пошива и реализации готовой продукции. Для реализации готовой продукции создана собственная торговая сеть, куда входят фирменные магазины в Москве, Санкт-Петербурге, Казани и многих других городах.

Фабрика оснащена современным оборудованием, созданным как отечественными, так и немецкими, итальянскими и другими зарубежными производителями оборудования.

В 2018 году на фабрике была установлена автоматизированная линия по производству сумок, и используемые информационные системы оказались недостаточными для управления новым бизнес-процессом. Было принято решение – начать внедрение системы с именно с этого подразделения, что позволило быстрее окупить затраты на внедрение.

Цель, которая предшествовала запуску проекта автоматизации, – повысить эффективность работы фабрики, автоматизировать производственные процессы, вести учет в одном информационном пространстве, снизить трудовые затраты для подготовки отчетности.

Руководство фабрики поставило перед исполнителями проекта внедрения 1С:ERP следующие задачи:

1. Получать оперативные данные о:
 - наличии, передаче и контроле полуфабрикатов в цехах фабрики;
 - сроках запуска и выпуска заказов;
 - текущем состоянии заказов;
 - текущем уровне производственной нагрузки.
2. Оптимизировать сдельные трудовые затраты работников в соответствии с фактическим выпуском продукции.
3. Установить контроль за используемыми материалами и потребляемыми полуфабрикатами.

1С: ERP содержит функциональные блоки, которые представляют собой подсистему с набором инструментов и настроек, каждая из которых позволяет выполнять ряд функций. Гибкость всех настроек позволяет адаптировать стандартную конфигурацию 1С: ERP ко всем видам деятельности различных предприятий и использовать специальные продукты, которые называются модулями.

Руководством фабрики было принято решение о внедрении модулей, связанные с планированием, продажами, закупками, складами и доставками, производством, кадрами и финансовыми результатами и контролингом.

На производство ложится основная нагрузка, поэтому была определена ERP-система «Цех-успех». Производство совершенствуется за счет введенных наклеек с QR-кодом с информацией о каждой детали, начиная от первого этапа обработки, заканчивая информацией о персонале. Данная система помогает оптимизировать использование оборудования, не позволяя ему простаивать. Также система следит за сроком службы каждого элемента оборудования, напоминая о необходимости провести сервисное обслуживание. Очень полезна эта система при расчете заработной платы, ведь ERP-учет рассчитывает заработную плату каждого работника в течение 1 минуты, учитывая начисления премий и штрафов, что позволяет составить рейтинг среди работников и увеличить отдачу каждого в дальнейшем. ERP-система «Цех-успех» показывает очевидную эффективность с самого первого месяца ее использования.

Другой важной функцией является управление складом, которую данная система доводит до совершенства. Дело в том, что «Цех-успех» ведет постоянный

контроль всех позиций на складе, расходов материалов и, при необходимости, делает заказ нужного количества в соответствии с планами производства. Что касается партнеров, входящие в нашу ERP-базу, то они всегда осведомлены об объемах как готовых, так и производимых товаров. И Система в считанные секунды отправляет заказы своих потребителей, что, несомненно, ускоряет и оптимизирует работу фабрики.

Аналогичные успехи были достигнуты и по остальным модулям внедренной системы.

Внедрение 1С:ERP- системы на фабрике «Медведково» в целом привело к улучшению:

- Автоматизации основных бизнес-процессов
- Мониторинга основных показателей эффективности бизнеса
- Организации взаимодействия служб и подразделений
- Координации деятельности производственных подразделений
- Эффективности бизнеса, отдельных подразделений и персонала

И в результате этого:

- Повысилась эффективность труда: сократилось время производственного процесса, увеличился объем производства
- Улучшилось качество процессов: ускорилась обработка заказов, так как сотрудники отдела маркетинга, склада и производства работают в одной системе
- Сократились затраты на 5%: сокращение материальных запасов за счет неучтенной продукции и полуфабрикатов, сокращение материальных ресурсов за счет сокращения дублирующих закупок, снижение производственных затрат благодаря росту производительности труда.

ERP-система – механизм, благодаря которому любое производство или предприятие может быть оптимизировано до достижения абсолютных результатов.

Список использованной литературы

1. CNews Analytics. Сравниваем ERP по ключевым характеристикам [Электронный ресурс] – URL: https://cnews.ru/articles/sravnivaem_erp_po_klyuchevym_harakteristikam
2. **Боковой Юрий Владимирович.** Особенности методологии проектирования информационных систем для малого и среднего бизнеса [Электронный ресурс]/ Боковой Юрий Владимирович – URL:<https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-metodologii-proektirovaniya-informatsionnyh-sistem-dlya-malogo-i-srednego-biznesa>
3. Внедрение ERP-системы: оценка окупаемости инвестиций. [Электронный ресурс] – URL: http://www.erp-nline.ru/phparticles/show_news_one.php?n_id=235
4. **Дублин А., Басок Я.** / Целесообразность внедрения ERP: экономическая выгода и прибыль» [Электронный ресурс]/Дублин А. Басок Я. – URL: <https://www.cfin.ru/itm/kis/expedience.shtml>
5. Обзор современного рынка ERP-систем <http://www.sfx-tula.ru/news/infoblog/8191/>
6. Официальный сайт корпорации «1С: ERP» [Электронный ресурс]. – URL: <https://v8.1c.ru/erp/partners.htm>

7. Официальный сайт корпорации «Microsoft Dynamics 365» [Электронный ресурс]. – URL: <https://dynamics.microsoft.com/ru-ru/>
8. Официальный сайт корпорации «Sap Business One» [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.sap.com/cis/products/business-one.html>
9. Официальный сайт корпорации «Галактика». – URL: <https://www.galaktika.ru/>
10. Официальный сайт корпорации «Цех = успех» [Электронный ресурс]. – URL: <https://zmksoft.ru/>
11. **Сегов Э.** ERP системы – доходы и расходы. [Электронный ресурс]/ Сегов Э. – URL: <https://www.klerk.ru/soft/articles/1>

М. В. Рязанцева

к.т.н., доцент кафедры
«Управление персоналом и психология»,
Финансовый университет при
Правительстве Российской Федерации,
г. Москва, Россия
E-mail: MVRyazantseva@fa.ru

Стратегия цифровой трансформации в управлении персоналом

Аннотация

Цифровая технологии изменяют бизнес-модель современных организаций, что безусловно сказывается и на сфере управления человеческими ресурсами. Цель данного исследования заключалась в исследовании особенностей реализации стратегии цифровой трансформации в управлении персоналом. Методология исследования основывается на комбинации теоретических (анализ и синтез, систематизация), эмпирических (анкетирование) и статистических (сравнение, статистический анализ на основе критерия Манна-Уитни) методов. Одна из гипотез исследования заключалась в существовании статистически значимых различий в уровне цифровизации HRM в России и за рубежом. Реализуя цифровую трансформацию в сфере HRM важно учитывать, что в ходе ее реализации затрагиваются интересы всех сотрудников, что требует непрерывной работы по поддержанию соответствующего уровня мотивации персонала и уровня его вовлеченности в процесс реализации стратегии.

Ключевые слова: стратегия, управление персоналом, цифровая трансформация, цифровые компетенции

Margarita V. Ryazantseva

PhD in Engineering, Associate Professor
Department of HR Management and Psychology
Financial University under the Government
of the Russia Federation
Moscow, Russia
E-mail: MVRyazantseva@fa.ru

Стратегия цифровой трансформации в управлении персоналом

Annotation

Digital technologies are changing the business model of modern organizations, which certainly affects the sphere of human resource management. The purpose of this study was to examine the features of implementing the digital transformation strategy in personnel management. The study design is based on a combination of theoretical (analysis and synthesis, systematization), empirical (survey) and statistical (comparison, statistical analysis based on the Mann-Whitney test) methods. One of the hypotheses of the study was to identify statistically significant difference in the level of HRM digitalization in Russia and abroad. To implement successful digital transformation in HRM it is important to take into account that

the interests of all employees are affected during its implementation/ That is why it's important to maintain staff motivation and loyalty in the strategy implementation process.

Keywords: strategy, personnel management, digital transformation, digital competencies

Введение

Современные систему управления персоналом (HRM). претерпевают стремительные и глубокие изменения. Когда-то HRM рассматривался исключительно как функция поддержки, предоставляющая услуги сотрудника [1]. Современный HRM в ряде организаций, в особенности в крупных организациях, совместно с топ-менеджментом, реализует стратегию цифровой трансформации организации.

Говоря о цифровой трансформации, многие подразумевают внедрение современных IT-решений, прежде всего основанных на искусственном интеллекте, анализе данных, использовании блокчейна. На самом деле, цифровая трансформация представляет собой глобальное преобразование бизнес-модели организации, ее структуры, организационной культуры и стратегии развития. Цифровая трансформация оказывает влияние и на систему и стратегии управления персоналом. Развитие HRM, цифровых компетенций сотрудников оказывают влияние и способны преобразовать «рынок труда и структуру занятости» [2]

Методология исследования

Цель данного исследования заключалась в исследовании особенностей реализации стратегии цифровой трансформации в управлении персоналом.

Методология исследования основывается на комбинации теоретических (анализ и синтез, систематизация), эмпирических (анкетирование) и статистических (сравнение, статистический анализ на основе критерия Манна-Уитни) методов.

Одна из гипотез исследования заключалась в существовании статистически значимых различий в уровне цифровизации HRM в России и за рубежом.

Достигнутые результаты

Обобщены преимущества стратегического управления в системе управления персоналом. Стратегическое развитие людских ресурсов способствует повышению внутренней и внутренней удовлетворенности персонала работой, более эффективному и рациональному использованию ресурсов организации, росту производительности, развитию персонала. Реализация стратегии цифровой трансформации предполагает реализацию таких ключевых стратегических направлений как развитие технологий и бизнес-модели, изменения организационной структуры и организационной культуры, повышение эффективности системы внутренних и внешних коммуникаций, создание единой информационной среды (Каблашова И.В. и др., 2019)[3].

Выделены основные направления цифровой трансформации организаций в сфере HRM. Во-первых, это цифровизация трудовых ресурсов. Все большее число современных организаций внедряют решения на основе технологий искусственного интеллекта (ИИ), новые методы управления. Во-вторых, это цифровизация рабочих мест: как организации могут создавать рабочую среду,

обеспечивающую производительность; использовать современные средства коммуникации, а также способствовать вовлечению персонала. В-третьих, цифровизация HRM: как организации могут изменить саму функцию HRM, чтобы работать в цифровом режиме, использовать цифровые инструменты и приложения для предоставления решений, а также постоянно экспериментировать и внедрять инновации [4]

Обобщены примеры цифровой трансформации в HRM. Например, Unilever с помощью цифровых технологий радикально меняет процесс найма персонала. Для рекрутинга используются социальные сети, онлайн-игры и ИИ. Компания Cisco организует хакатоны для создания новых HR-продуктов таких как приложение YouBelong@Cisco и Ask Alex. Первое приложение предназначено для помощи новым сотрудникам и их руководителям в период адаптации, а второе, представляющее собой голосовое приложение, позволяет получать быстрые ответы на различные вопросы в сфере управления персоналом, например, о системе премирования, продолжительности отпуска и др. Одной из ведущих в области цифровизации является компания IBM. Одной из первых данная организация разработала систему электронного обучения сотрудников полностью адаптированную под реальный опыт компании. Среди российских организаций наиболее успешные цифровые HRM стратегии реализуют такие организации как Северсталь, Норильский Никель, Группа Черкизово, Ростелеком, X5 Retail Group, Международный Аэропорт Внуково и др. В Финансовом университете цифровые технологии используются для социально-трудового мониторинга (планирование и выполнение учебной нагрузки, контроль трудовой дисциплины, электронный документооборот и др.).

Выполнены сравнительный анализ итогов цифровой трансформации в сфере HRM и оценка статистической значимости различий в России и за рубежом. Оценивая итоги цифровой трансформации HRM, эксперты компании Deloitte и SAP CIS, опросили около 500 человек представляющих более 400 российских организаций из 14 отраслей. Уровень цифровизации HRM оценивался по уровню использования технологий e-learning (машинного обучения), уровню развитости HR-аналитики и уровню использования технологий на основе ИИ для обучения сотрудников. Средний индекс цифровизации российских компаний – 1.83 балла по пятибалльной шкале, аналогичный показатель цифровизации HR для зарубежных компаниях составил 2.08 балла.

Таблица – Сравнительный анализ экспертной оценки российскими и зарубежными руководителями возможностей цифровизации в России и за рубежом, в %

№	Показатель	В России	В мире
	Рост количества рабочих мест	46	64
	Цифровизация содержит больше возможностей, чем угроз	88	95
	В организации имеется четкая программа цифровизации	63	70

Источник: составлено автором на основе [5]

Статистический анализ достоверности различий уровня цифровизации в России и за рубежом с помощью критерия Манну Уитни показал, показал

что эти различия являются статистически незначимыми, т.к. эмпирическое значение статистики находится в зоне незначимости (эмпирическое значение $U_{эмп} = 2$, критическое значение $U_{кр.} = 0$, $p = 0.05$) [6].

Наиболее цифровыми отраслями являются банковские и финансовые организации, в то время как образование, строительство и энергетика показали самый низкий уровень цифровизации.

Низкий уровень цифровизации HR в данных отраслях подтверждают результаты опроса автора данной статьи, в котором приняли участие 116 человек, работающих как в реальном секторе экономики, так и в образовании. Респонденты показали высокий уровень осведомленности о цифровых технологиях, используемых в управлении персоналом (67,2 процента опрошенных). Однако 45 процентов респондентов работают в организациях, в которых цифровые технологии в управлении персоналом не используются. Значительная часть респондентов (47,4 процентов) отмечают необходимость внедрения цифровых технологий для повышения эффективности кадровой работы.

Выводы

По результатам исследования сделаны следующие выводы.

Цифровая трансформация в HRM является характерной чертой большинства организаций, хотя многие не имеют комплексной программы подобных преобразований. Основными направлениями цифровой трансформации в HR являются smart-рекрутинг, электронное обучение, HR-аналитика, в том числе мониторинг социально-трудовых отношений.

Несмотря на видимые различия в уровне цифровизации систем управления персоналом с использованием статистического критерия U Манна-Уитни не выявлено статистически значимых различий в уровне цифровой трансформации в России и за рубежом.

Цифровая трансформация меняет требования к компетенциям персонала: кроме необходимости развития цифровых компетенций, необходимо развивать комплекс компетенций у сотрудников, поскольку цифровая бизнес модель организации приводит к исчезновению функционального разделения труда.

Эффективность реализации стратегии цифровой трансформации во многом определяется эффективностью программ вовлеченности и мотивации персонала и построением новой цифровой культуры организации.

Результатом цифровой трансформации является вывод организации на новый уровень зрелости и развития, производительности, цифровая трансформация обеспечивает выход предприятия на новый уровень развития. Реализуя цифровую трансформацию в сфере HRM важно учитывать, что в ходе ее реализации затрагиваются интересы всех сотрудников, что требует непрерывной работы по поддержанию соответствующего уровня мотивации персонала и уровня его вовлеченности в процесс реализации стратегии.

Список использованной литературы

1. **Полевая М. В. и др.** Управление человеческими ресурсами в условиях глобальных изменений: монография. – Москва: Прометей, 2019. – 236 с.
2. **Рязанцева М. В.** Развитие цифровых компетенций как источник роста производительности труда. // Экономика. Налоги. Право. 2019;12 (6):77–85. DOI: 10.26794/1999-849X-2019-12-6-77-85
3. **Каблашова И.В., Саликов Ю.А., Логунова И.В.** Инновационное развитие системы управления предприятием в условиях цифровой трансформации // Организатор производства. 2019. Т.27. №2 С. 46–58 DOI: 10.25987/VSTU.2019.92.57.005
4. Официальный сайт компании Делойт. Digital HR: платформы, люди и работа. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2017/digital-transformation-in-hr.html> (дата обращения: 25 января 2020 г.)
5. Официальный сайт компании КПМГ. Цифровые технологии в российских компаниях. Результаты исследования. КПМГ, 2019. 40 с. URL: <https://home.kpmg/ru/ru/home/insights/2019/01/digital-technologies-in-russian-companies-survey.html> дата обращения: 25 января 2020 г.)
6. **Сидоренко Н.В.** Математические методы обработки в психологии. – М.: Речь. – 2007 г., 305 с.

К. В. Саяпина

к.э.н., доцент Департамента менеджмента,
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
г. Москва, Россия
E-mail: k.v.sayapina@gmail.com

Особенности формирования современной бизнес-модели высокотехнологичных организаций (на примере IT-индустрии)

Аннотация

В статье анализируются ключевые тенденции сферы информационных технологий в России и за рубежом, в контексте формирования бизнес-модели и эффективного стратегического управления. Определены главные составляющие бизнес-модели организации, специализирующейся в сфере высоких технологий и нацеленной на достижение успеха на рынке: знания и ориентация на инновации; адаптивность в условиях нестабильной внешней среды; поддержание высокого уровня качества; клиентоориентированность; формирование интеллектуальной инфраструктуры; принцип ротации при управлении персоналом.

Ключевые слова: бизнес-модель организации, стратегическое управление, высокотехнологичная отрасль, сфера информационных технологий

Karina Sayapina

PhD, Associate Professor, Department of Management,
Financial University under the Government of the Russian Federation,
Moscow, Russia
E-mail: k.v.sayapina@gmail.com

Peculiarities of modern business model formation for high-tech organizations (on the example of IT industry)

Abstract

The paper analyzes key trends in Russian and foreign information technologies sector, in context of business model formation and effective strategic management. Main components of business model of organization, specialized in high-tech sphere and aimed at success on market, are defined: knowledge and orientation towards innovation; adaptivity in conditions of unstable external environment; maintenance of high level of quality; orientation to client; formation of intellectual infrastructure; rotation concept in HR-management.

Key words: Business model of organization, strategic management, high-tech industry, information technologies industry

Введение

Стремительное развитие технологий в современном мире оказывает активное воздействие на подходы ведения бизнес-деятельности со стороны высокотехнологичных организаций, что, безусловно, влияет на стратегическое управление ими.

Поэтому осуществляется активное создание новых бизнес-моделей на основе информации и методик, представленных в режиме онлайн, с учетом индивидуальных особенностей каждой организации, что в конечном счете положительным образом влияет на качество конечного продукта и более полноценное удовлетворение потребностей целевой аудитории.

Цифровая трансформация заставляет крупных корпоративных заказчиков в сфере информационных технологий определять модель создания продукта в сфере информационных технологий: аутсорсинг, инсорсинг, краудсорсинг. Вместо ожидавшегося перехода к аутсорсингу (каждый фокусируется на основных компетенциях) ведущие корпорации из самых разных отраслей стали наращивать потенциал дочерних IT-сервисных структур. Корпорация Google в 2018 г. потратила \$ 14 млрд на компьютеры и разработку программного обеспечения (что соизмеримо с общей выручкой от производства серверов таких компаний, как Dell или HP) [1].

Так, если рассматривать российский рынок IT-отрасли, многие компании начинают демонстрировать стремительное развитие и упрочнение позиций: например, «Сбербанк-Технологии» увеличил выручку в 2018 г. на 53% при среднем росте этого показателя у 100 крупнейших IT-компаний на 12%, то есть компания продолжает активно расти, «отбирая» потенциальные заказы у аутсорсеров [2]. Поэтому для выживания «чистым» IT-компаниям приходится учитывать, какие ниши у них пытаются забрать крупные корпорации.

Однако текущие условия новой действительности, несомненно, оказывают значительное влияние на применение особых видов организационной структуры и построения бизнес-процессов в компаниях – бизнес-модели.

Бизнес-моделью является система, описывающая, каким образом компании создают ценность для своих потребителей, доставляют ее и получают за это вознаграждение. Понятие бизнес-модели охватывает продукт или услугу, потребителя и рынок, роль организации в процессе формирования цепочки ценности, а также экономический механизм, позволяют организации достичь цели по прибыльности и росту [3].

Существующие бизнес-модели часто используются в небольших молодых компаниях в качестве средства, помогающего в процессе разработки, создания и вывода нового продукта. В крупных организациях бизнес-модели помогают планировать, развивать и поддерживать процесс разработки инноваций [4].

Таким образом, бизнес-модель представляет собой структурированную схему с целью формирования порядка и дисциплины в хаотическом процессе построения, роста и ведения текущей деятельности бизнеса.

Методология исследования

Целью проводимого исследования является анализ бизнес-моделей существующих коммерческих организаций, специализирующихся в сфере информационных технологий, в контексте современных вызовов стратегического управления, с определением наиболее значимых особенностей успешной бизнес-модели организации.

Методология исследования основывается на применении метода сравнительного анализа текущих тенденций в области высоких технологий в рамках реализации бизнес-модели и организации бизнес-процессов предприятий, метода абстрагирования и определения ключевых особенностей формирования успешной бизнес-модели.

Результаты исследования

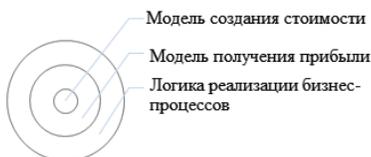
Среди основных трендов IT-отрасли можно выделить следующие [5]:

- Налоговая оптимизация – тренд имеет в основном простую форму в виде сокрытия реального размера фонда оплаты труда, при этом практика по инвестированию оптимизированных средств не популярна, либо осуществляемые из оптимизированного капитала инвестиции зачастую не приносят ожидаемых результатов по причине отсутствия серьезных мероприятий по оценке их эффективности.
- Так называемое «дробление» потребительской ценности. Дробление предполагает разделение одного продукта (услуги) на несколько составляющих в количестве, оптимальном с точки зрения маркетинговых ограничений в позиционировании на определенном сегменте рынка. Дробление связано с необходимостью увеличения срока жизненного цикла продукта (услуги) и размера потока дохода от каждого потребителя. Данный тренд имеет место преимущественно на рынках развивающихся стран (Бразилия, Индия, страны Азиатского региона) по причине низкого уровня насыщения рынка высококачественными предложениями и слабой конкуренции; в основном, проявляется на B2B-рынке – в копировании подходов ведущих мировых производителей ПО в части их маркетинговых политик, – при создании собственного ПО, либо – в соблюдении политик крупных вендоров, в качестве партнера при продаже или внедрении их ПО.
- Офшорный аутсорсинг – тренд присутствует, характерен в основном для B2B-рынка; источником ресурсов выступают страны ближнего зарубежья для страны базирования организации.
- Совместное создание ценности: предполагает консолидацию внутренних (сотрудники) или вовлечение внешних (потребители, клиенты) ресурсов для эффективного решения условной задачи за счет синергетического эффекта от объема используемых ресурсов. Оно связано с возможностью получать дополнительные ресурсы в краткосрочном периоде на бесплатной (взамен предоставляется ощущение причастности) или условно-бесплатной основе (отложенная оплата ресурсов). В рамках совместного создания ценности привлекаются как финансовые ресурсы (краудфандинг, фандрайзинг), так и человеческие (краудсорсинг). В результате оптимизируются затраты на поиск новых идей и принятие решений, необходимых для осуществления деятельности компании.

По мнению автора, ключевая ценность бизнес-модели заключается в методах создания стоимости бизнеса и генерации дохода, которые состоят из трех основных элементов: модели по созданию стоимости, модели получения прибыли, а также логики реализации бизнес-процессов организации (Рисунок 1):

Рисунок 1. Составляющие бизнес-модели организации

Источник: составлено автором



Для понимания сущности каждой составляющей необходимо ответить на следующие вопросы (Таб. 1):

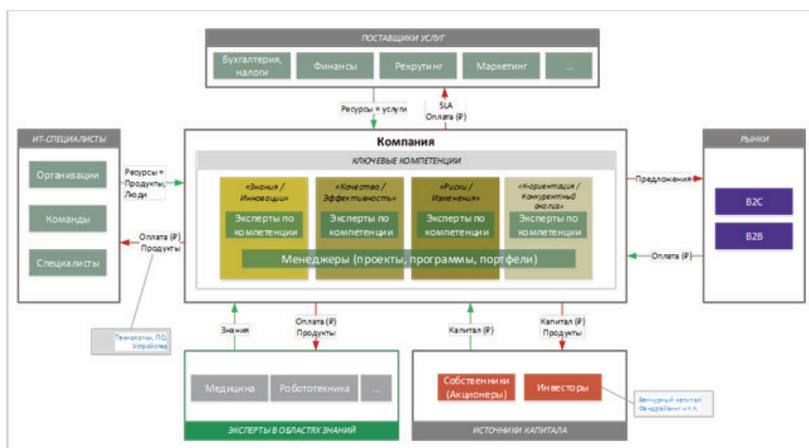
Таблица 1 – Ключевые вопросы для составляющих бизнес-модели организации

<p>Модель создания стоимости</p>	<p>Кто является потребителем предприятия? Какой продукт / услуга предлагается?</p> <p>Как предложение предприятия создает дифференцированную стоимость для его потребителей?</p> <p>Какие стратегии проникновения на рынок используются предприятием?</p> <p>Какова цепочка создания стоимости для предложения предприятия, и на каких ее этапах участвует предприятие?</p>
<p>Модель получения прибыли</p>	<p>Каковы источники дохода предприятия?</p> <p>Какова структура издержек предприятия?</p> <p>Каковы ключевые драйверы для получения прибыли?</p>
<p>Логика реализации бизнес-процессов</p>	<p>Какими способами предприятие будет достигать поставленных целей по прибыли и дальнейшему росту?</p>

Источник: составлено автором

Обобщая приведенные тренды IT-индустрии, существующие концепции бизнес-моделей и факторы, связанные с недостатками иерархических организационных структур [6] и ограниченностью интеллектуальных способностей человека в принятии решений (концепция «ограниченной рациональности» Г. Саймона [7]), можно предложить следующую бизнес-модель IT-компании (Рисунок 2):

Рисунок 2. Концепция бизнес-модели для IT-компании



Источник: составлено автором на основе [6, 7]

Данная бизнес-модель основана на следующих принципах:

1) Ключевыми компетенциями организации должны стать:

- Знания и инновации: компании, базирующейся на развивающемся рынке, необходимо открывать и создавать новые сегменты посредством создания прорывных инноваций, т.к. существующие рынки насыщены, а нужды и желания многих потребителей не удовлетворены.
- Риски и изменения: компании необходимо развивать органическую адаптивность в условиях нестабильной, слабо прогнозируемой внешней среды с высокой динамикой изменений и растущей сложностью.
- Качество и эффективность: компании необходимо повышать эффективность своей деятельности посредством создания операционных инноваций, т.к. добыча новых знаний, оптимизация издержек, удержание и развитие своих позиций на рынке становятся более ресурсоемкими.
- Клиентоориентированность и конкурентная разведка: компании необходимо опережать конкурентов и удерживать клиентов, повышать качество клиентского опыта, т.к. конкуренция перестает быть соревнованием с правилами и ограничениями: так, глобализация по своей сути обесценивает патентное право, а клиенты становятся более искушенными в выборе продукта или услуги, в отдельных сегментах превращаясь в экспертов.
- Миссия организации должна состоять в увеличении акционерного капитала не за счет выбора определенной продуктовой стратегии, а за счет предоставления общедоступной интеллектуальной инфраструктуры для создания новых знаний и технологий и их коммерциализации в форме любых продуктов или услуг для IT- и других высокотехнологичных отраслей.
- Деятельность организации должна быть дезинтегрирована сообразно идеологии «сервисных» концепций: все непрофильные компетенции и направления деятельности становятся центрами прибыли, которые в роли поставщиков предоставляют услуги головной организации наряду с другими потребителями.
- Традиционные организационные структуры должны быть упразднены: взамен вертикальной иерархии используется сетевая r²-структура, в которой распределенные команды и индивиды управляются менеджерами и координируются экспертами по ключевым компетенциям, и объединяются в неформальные профессиональные сообщества.
- Идеология управления компанией должна основываться на принципе ротации: любой менеджер должен быть экспертом в одной из ключевых компетенций или обладать определенными профессиональными навыками; ролью менеджера он наделяется на период, целесообразный масштабу его уровня управления, после чего эта роль передается другому сотруднику. Ротация позволяет искоренить понятие власти, как токсичного для здоровья организации элемента, при этом повышаются управленческие навыки и понимание деятельности компании среди сотрудников, и исчезает мотивация, связанная с «вертикальным» карьерным ростом.
- Культура организации должна фокусироваться на рациональном использовании основного ресурса – человека, способствовать его развитию и увеличению жизненного цикла его использования посредством

постоянного перемещения сотрудников между разными видами деятельности (смена профессиональной специализации, направления деятельности, области знаний) с возможностью приобретения ими новых навыков и знаний.

С точки зрения теории «диффузии инноваций» Э. Роджерса [8], предлагаемая бизнес-модель позволяет повысить скорость создания инноваций, т.к. она способствует созданию социальной системы (сети взаимодействия людей), целью которой является переработка и создание знаний. Данная бизнес-модель также оптимизирует время, необходимое для принятия решения об инновации. Благодаря ее особенностям возможно обеспечение коммуникационными каналами для передачи знаний, технологий между людьми, командами, организациями. Происходит достаточно органическое подталкивание к созданию инноваций, практическая ценность которых проверяется коммерческим успехом связанных с ними продуктов или услуг. Характер инновационного решения в компании, реализующей данную бизнес-модель, часто является коллективным, а компания может достаточно быстро завоевать нишу «инноваторов» и «визионеров» рынка.

Список использованной литературы

- [1] Финансовые показатели Google. Портал [tadviser.ru](http://www.tadviser.ru) [Электронный ресурс]. URL: http://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Финансовые_показатели_Google
- [2] Информационные технологии в Сбербанке. Портал [tadviser.ru](http://www.tadviser.ru) [Электронный ресурс]. URL: http://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Информационные_технологии_в_Сбербанке
- [3] **Fjedstad O.D., Snow C.C.** (2018). Business models and organization design / Long Range Planning, 51 (1). P. 32–39. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.07.008>
- [4] **Osterwalder A., Pigneur Y.** (2010). Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. John Wiley and Sons. 288 p.
- [5] 2020 Technology Industry Outlook. Analysis. Deloitte official website. [Электронный ресурс]. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/technology-industry-outlook.html>
- [6] **Child J.** Hierarchy: A Key Idea for Business and Society (Key Ideas in Business and Management). Routledge: 2019. 160 p.
- [7] **Barros G.** (2010) Herbert A. Simon and the concept of rationality: boundaries and procedures / Brazilian Journal of Political Economy. 30 (3). <https://doi.org/10.1590/S0101-31572010000300006>
- [8] **Singer L.** On the Diffusion of Innovations: How New Ideas Spread. [Электронный ресурс]. URL: <https://leif.me/2016/12/on-the-diffusion-of-innovations-how-new-ideas-spread/>

Р. В. Серышев

к.э.н., доцент Департамента менеджмента
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
г. Москва, Россия.
E-mail: rvseryshev@fa.ru

Операционная стратегия как фактор повышения конкурентоспособности

Аннотация

За последние годы требования к производству существенно возросли: сокращение жизненного цикла продукта, увеличение ассортимента, выпуск мелкими сериями, повышенные требования к технологиям. Для роста конкурентоспособности на динамичном рынке, разработка операционной стратегии приобретает решающее значение. Она должна быть согласована с различными функциональными стратегиями и учитывать особенности предприятия. Существующие подходы к разработке операционной стратегии не позволяют адекватно реагировать на рыночную ситуацию. Ресурсы и возможности повышения эффективности производства не могут быть идентифицированы вовремя. Стратегия должна разрабатываться и адаптироваться с учетом высокой рыночной динамики. Предлагаемый подход учитывает требования к разработке операционной стратегии.

Ключевые слова: операционная стратегия; производственная система; функциональная и корпоративная стратегии.

Roman V. Seryshev

Ph. D., associate Professor, Department of Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russia
E-mail: rvseryshev@fa.ru

Operational strategy as a factor of increasing competitiveness

Annotation

In recent years, production requirements have increased significantly: shortening the product life cycle, increasing the product range, producing small batches, and increasing requirements for production technology. To increase competitiveness in a rapidly changing market, the development of an effective operational strategy is crucial. The operational strategy must be combined with various functional strategies and takes into account the specifics of the enterprise. Existing approaches to developing an operating strategy do not allow for an adequate response to the market situation. Resources and opportunities for improving production efficiency cannot be identified and analyzed in time. The production strategy must be developed and adapted to meet high market dynamics. The proposed approach takes into account the requirements for developing an operational strategy.

Keywords: operational strategy; production system; functional and corporate strategies.

Введение

За последние десятилетия условия работы производственных компаний резко изменились. Значительные изменения можно наблюдать в переходе от рынка продавца к рынку покупателя, растущей глобализации, снижающемся развитии рынка во многих секторах и растущем экологическом сознании потребителей. Таким образом, в последние годы производственные компании сталкиваются с постоянным ростом сложности. Меньшие размеры партии из-за индивидуализации выпуска продуктов, более короткие жизненные циклы продукта и постоянно растущая международная конкуренция – это лишь некоторые последствия, которые вытекают из текущих изменений. Как следствие, повышаются требования к производству: быстрая реакция на изменившуюся рыночную ситуацию. Последствия для производства заключаются в том, что сокращаются жизненные циклы изделия при значительном увеличении модельного ряда, но сокращение размеров партий и высокие технологические стандарты предъявляют требования к системам управления. Для противодействия обострению конкуренции необходимо достичь целевых показателей в области качества, времени и затрат. Недостаточно контролировать и адаптировать производство с помощью краткосрочных целевых показателей эффективности. Производство оказывает все большее влияние на конкурентоспособность предприятия и реализацию стратегических решений. Производство является стратегическим конкурентным фактором, благодаря которому компании могут отличаться от конкурентов. Решающее значение имеет процесс разработки операционной стратегии. В данной статье предлагается подход к разработке операционной стратегии, учитывающий ключевые требования к ее разработке.

Методология исследования

Методологической основой исследования послужили выявленные, обобщенные и дополненные требования к разработке операционной стратегии. Операционная стратегия определяет, какие ресурсы и возможности необходимо создавать или поддерживать в сфере производства, чтобы они способствовали повышению конкурентоспособности предприятия.

Основные требования к самой операционной стратегии следующие:

Требование 1: операционная стратегия должна быть сформулирована таким образом, чтобы производство способствовало повышению конкурентоспособности предприятия.

Требование 2: операционная стратегия должна быть согласована с другими функциональными стратегиями.

Требование 3: при реализации операционной стратегии необходимо учитывать специфику предприятия и другие виды стратегий.

Требование 4: операционная стратегия должна быть сформулирована так, чтобы для ее успешной реализации создавались или поддерживались специфические для данного предприятия ресурсы и формировались возможности повышения эффективности производства и, следовательно, повышения конкурентоспособности предприятия.

Рассмотрим каждое из описанных требований более подробно.

Требование 1: операционная стратегия обеспечивает вклад в конкурентоспособность путем интеграции в корпоративную стратегию и ее влияния на общую цель предприятия. Она должна рассматриваться как функциональная стратегия. Корпоративная стратегия включает стратегии по всем направлениям деятельности и служит стратегическим ориентиром.

Требование 2: как функциональная стратегия, операционная стратегия должна быть скоординирована с другими функциональными стратегиями. Необходимость координации с различными функциональными стратегиями выявлена рядом авторов. В работах [1,2,3] делается акцент на функциональных стратегиях в области НИОКР, управления человеческими ресурсами, закупок, финансов и маркетинга. Напротив, в работах [4,5] подчеркивается только координацию между маркетинговой и финансовой стратегиями.

Требование 3: операционная стратегия подразделяется на связанные подстратегии: технологическую стратегию, стратегию местоположения, стратегию вертикальной интеграции и стратегию, касающуюся производственной мощности. Технологическая стратегия определяет будущую деятельность по разработке продукта и технологии производства для получения конкурентных преимуществ. Новизна продукта и технология определяет подходы к ее реализации. Стратегия размещения определяет количество, размер и положение каждого отдельного объекта, а также их технологическую направленность. Стратегия глубины производственной интеграции определяет позицию в общей цепочке создания стоимости. Важным содержанием являются решения о покупке или принятии совместных решений, а также отношения с поставщиками. Стратегия по производственной мощности определяет емкостные характеристики производства.

Требование 4: повышение эффективности производства может быть реализовано путем создания и поддержания специфических для предприятия ресурсов и возможностей, которые реализуют конкурентное преимущество. С точки зрения производства, ресурсы и возможности могут быть физическими (машины, оборудование, информационные технологии) или нематериальными активами (патенты или лицензии), а также существующими компетенциями предприятия и процессами. Ресурсы и возможности учитывают конкуренцию влияющих структур по координации и организации работы сотрудников и применению знаний и других навыков. Общие целевые показатели качества, затрат, времени и гибкости зависят от имеющихся ресурсов и возможностей, которые являются частью содержания операционной стратегии. Конкурентные преимущества могут быть созданы при разумном сочетании данных ресурсов и возможностей для более эффективного реагирования на изменения рынка и растущие требования к производству. Поскольку ресурсы и возможности в высшей степени специфичны и не доступны на рынке бесплатно, они не могут быть легко скопированы у конкурентов в краткосрочной или среднесрочной перспективе. Предприятие получает устойчивое конкурентное преимущество.

Существующие подходы к разработке операционной стратегии

На основе анализа подходов по разработке и реализации операционной стратегии можно сделать выводы, что почти во всех подходах операционная стратегия разрабатывается на основе корпоративной стратегии.

Подход 1: разработка операционной стратегии на основе корпоративной стратегии. В рамках данного подхода операционная стратегия разрабатывается на основе корпоративной стратегии. Начальным этапом такого подхода является анализ корпоративной стратегии, из которого выводится операционная стратегия. Производство фокусируется на выполнении и достижении целей корпоративной стратегии или других функциональных подразделений. Примерами такого подхода могут служить определение глубины интеграции производства или решение по инвестициям, или отказ от инвестиций из-за финансовых соображений. Таким образом, операционная стратегия является

реактивной функциональной стратегией, часто с единственным акцентом на цели, ориентированные на эффективность, то есть снижение негативных последствий в рамках производства. Если операционная стратегия содержит только инструменты повышения эффективности и снижения издержек, то ресурсов и возможностей для адекватной конкурентной реакции на растущие требования к производству и сложившуюся рыночную ситуацию остается недостаточно.

Подход 2: разработка операционной стратегии от стратегий функциональных подразделений. Разработка операционной стратегии из функциональных подразделений основана на детальном внутрипроизводственном анализе. Для этого определяется исходное состояние производства и на основе внешнего анализа определяются возможные альтернативы развития. В центре внимания данного анализа находится специфическое для предприятия содержание операционной стратегии, а также соответствующие ресурсы и возможности, которые необходимо развивать и сохранять, чтобы адекватно реагировать на изменяющиеся требования рынка.

Оба подхода имеют недостатки и в полной мере не соотносятся с требованиями по разработке и реализации операционной стратегии. При разработке операционной стратегии на основе корпоративной стратегии существует высокий риск того, что допущения и цели, касающиеся содержания операционной стратегии, предопределяются корпоративной стратегией. В результате детальный анализ не может быть проведен для определения необходимых ресурсов и возможностей выиграть в конкурентной борьбе. Поэтому соответствующие ресурсы и возможности, которые ведут к повышению эффективности производства и конкурентоспособности, выявляются слишком поздно и, следовательно, не включаются в производственную стратегию. Существует вероятность, что не все содержание операционной стратегии будет учтено. Следовательно, операционная стратегия оказывает лишь ограниченное влияние на конкурентоспособность предприятия.

Второй подход к разработке операционной стратегии, представляет только необходимые этапы анализа исходной позиции и формулировки ключевых решений, касающихся производства. Ссылка на корпоративную стратегию или анализ вклада в конкурентоспособность предприятия не приводится. Нет понимания, как согласовать производственную стратегию с функциональными стратегиями. Не описан процесс разработки производственных стратегий, отвечающий выявленным требованиям. Решения по операционной стратегии не могут приниматься только на корпоративном уровне предприятия и затем передаваться на функциональный уровень. Для того чтобы наращивать ресурсы и возможности получения конкурентных преимуществ и позитивного влияния на успех предприятия, стратегические решения по производству должны приниматься самим производством. Начало разработки операционной стратегии должно быть положено в функциональных подразделениях. При этом выполняется требование развития и поддержания ресурсов и возможностей. Что касается выполнения требования по выстраиванию уникальной для данного предприятия операционной стратегии, то существующие и создаваемые ресурсы и возможности должны учитывать особенности конкретного предприятия, выполняться координация с другими функциональными подразделениями и конкурентной стратегией. Только после этого целесообразно вывести и реализовать стратегические цели производства и саму производственную стратегию.

Предлагаемый подход к разработке операционной стратегии

Исходя из рассмотренных ранее требований, на этапе (1) процесса разработки операционной стратегии необходимо проанализировать внешнее окружение и внутреннюю среду с целью получения соответствующего текущего состояния производственной системы для последующей разработки операционной стратегии, определения состава необходимых ресурсов и формируемых возможностей. Для реализации вклада в конкурентоспособность предприятия на основе выявленных ресурсов и возможностей необходимо провести анализ конкурентной позиции (этап 2). Другие функциональные стратегии и корпоративная стратегия должны быть согласованы с производственными условиями, а также требованиями к ресурсам и возможностям (этап 3). Далее (этап 4) могут быть определены стратегические цели производства и выработана операционная стратегия. Этапом 5 является формирование операционной стратегии в контексте существующих возможностей и условий по ресурсному обеспечению. Рассмотрим более подробно этапы разработки операционной стратегии.

Внешний анализ служит для выявления и оценки внешних факторов развития предприятия на ранней стадии для упреждающего формирования стратегического плана развития производства. Данный шаг необходим для того, чтобы принять решение о долгосрочном развитии и расширении ресурсов и возможностей внутри производства. Если предприятие способно более точно оценить ожидания относительно требований к ресурсам и формируемым возможностям, то на этой основе могут быть определены конкурентные преимущества. Поскольку решения о создании или поддержании ресурсов и возможностей принимаются в условиях неопределенности, рекомендуется применять различные методы прогнозирования. Потенциальные риски и будущие наиболее вероятные события должны учитываться при разработке стратегии. Внутренний анализ фокусируется на собственных сильных и слабых сторонах, а также, на основе внешнего анализа, на потенциальных возможностях и угрозах. Необходимо проанализировать необходимое содержание операционной стратегии, а также существующие или создаваемые ресурсы и возможности. Ранее технологическая стратегия, стратегия размещения, стратегия вертикальной интеграции и стратегия наращивания потенциала были определены как важное содержание операционной стратегии. В качестве метода внутреннего анализа подходит SWOT-анализ, он используется в качестве центрального элемента во многих процессах разработки стратегий. В этом случае существующие внутренние сильные и слабые стороны корректируются так же, как будущие возможности и риски, что может привести к изменению стратегии.

Этап 2: анализ конкурентной позиции. В основном конкурентное преимущество приобретается в результате предложения услуг, которые превосходят предложение конкурентов. Независимо от того, достигается ли конкурентное преимущество за счет имеющихся ресурсов и возможностей или за счет ресурсов и возможностей, которые необходимо развивать, его следует рассматривать в сравнении с конкурентами. Соответственно, собственные ресурсы и возможности в содержании операционной стратегии должны быть сопоставлены с ресурсами и возможностями конкурентов. Поэтому анализ конкурентной позиции служит как для согласования с требованиями потребителем, так и для принятия решения о ресурсах и возможностях, которые должны быть установлены или расширены. Этот шаг выполняется

после внешнего и внутреннего анализа. Таким образом, будущие разработки, которые имеют отношение к собственному предприятию, известны, т. е. возможности и риски, а также собственные сильные и слабые стороны.

Этап 3: координация с другими функциональными стратегиями и корпоративной стратегией. После первых двух этапов, внешнего и внутреннего анализа и анализа конкурентной позиции, известны существующие сильные и слабые стороны, возможности и риски, а также состав ресурсов и возможностей производства, которые должны быть приобретены; все это может быть согласовано с другими функциональными стратегиями и корпоративной стратегией. В соответствии с определяемым содержанием операционной стратегии необходимо решить, например, следующие вопросы: с какими технологиями и какими технологическими процессами производства, в какой локации, с какой вертикальной интеграцией и с какими возможностями в конкурентной борьбе или на рынке намерено позиционировать себя предприятие. В зависимости от стратегии роста конкурентоспособности будет определено, какие именно ресурсы и возможности нужно развивать или поддерживать. Дополнительные ресурсы и возможности, могут быть указаны на предыдущих этапах разработки операционной стратегии.

Этап 4: определение стратегических производственных целей. После согласования других функциональных стратегий и корпоративной стратегии можно определить стратегические цели производства. Это могут быть цели с точки зрения качества, затрат и времени, но также и для реализации конкретных требований заказчика.

Этап 5: определение операционной стратегии после определения стратегических целей производства. Операционная стратегия должна описывать, как производственные цели могут быть достигнуты. Список сильных сторон должен быть расширен для выявления возможностей и борьбы с рисками. Слабые стороны следует минимизировать или устранить. При таком подходе можно добиться конверсии или реструктуризации производства. Содержание операционной стратегии должно быть в конечном счете определено, что приведет к целенаправленному созданию или поддержанию необходимых ресурсов и возможностей. Должна быть определена программа действий, где расписаны необходимые мероприятия.

Этап 6: реализация и мониторинг стратегии. На заключительном этапе процесса разработки осуществляется реализация операционной стратегии в форме предлагаемой программы действий, включающая детальный список мероприятий, доведенных до оперативного уровня управления.

Выводы

В последние годы требования к производству значительно возросли, стратегическая ориентация производства становится все более важной. В статье представлены общие требования к операционной стратегии и описан подход к ее разработке. В основе данного подхода – координация с другими функциональными стратегиями и интеграция операционной стратегии в корпоративную стратегию. Содержание операционной стратегии должно быть представлено в различных подстратегиях. С целью реализации требований построения качественной операционной стратегии и на основе существующих подходов предложена концептуальная схема разработки стратегии, включающая шесть этапов: анализ внешнего окружения и внутренней среды, анализ конкурентной позиции, координация операционной

стратегии с другими функциональными стратегиями и корпоративной стратегией, определение стратегических производственных целей, детализация операционной стратегии до состава мероприятий, реализация и мониторинг операционной стратегии.

Список использованной литературы

1. **Абуева Н. А.** Стратегия корпоративного управления // Россия: тенденции и перспективы развития. 2018. №13-2.
2. **Галкин А. А., Бородкина Т. А.** Направления корпоративных стратегий повышения конкурентоспособности бизнеса // Вестник НГИЭИ. 2018. №7 (86).
3. **Герасимов К.Б., Клевцов Д.В.** Развитие процесса управления производственной стратегией предприятия // Экономика и бизнес: теория и практика. 2017. №2.
4. **Николаев Д.В.** Формирование стратегии предприятия на основе учета и управления производственно-сбытовыми процессами // Актуальные вопросы экономических наук. 2016. №55-1.
5. **Шпет В. А.** О роли и месте сбытовой стратегии в системе корпоративных стратегий компаний-автопроизводителей // Economics. 2017. №1 (22).

И. Л. Смирнова

к.э.н., доцент Департамента менеджмента
 Финансовый университет при Правительстве РФ
 г. Москва, Россия
 E-mail: ILSmirnova@fa.ru

Стратегия в области устойчивого развития на примере нефтехимического предприятия

Аннотация

Одной из важнейших характеристик современной организации в рыночной экономике является устойчивость. Очевидно, что чем выше устойчивость организации, тем менее она подвержена влиянию непредвиденного изменения рыночной конъюнктуры, политической нестабильности, различным экзогенным и эндогенным факторам, а, следовательно, тем меньше риск потери ею равновесного состояния и банкротства. В данной работе рассмотрена стратегия в области устойчивого развития на примере нефтехимического предприятия ПАО «Сибур холдинг», проанализированы основные задачи стратегии и результаты внедрения ее в компании.

Ключевые слова: устойчивое развитие, устойчивость организации, нефтехимическая промышленность, стратегия в области устойчивого развития.

Irina L. Smirnova

Candidate of Economic Sciences (PhD),
 Associate Professor of the Department of Management
 Financial University under the Government of the Russian Federation,
 Moscow, Russia
 E-mail: ILSmirnova@fa.ru

Sustainable development strategy based on the example of a petrochemical company

Abstract

One of the most important characteristics of a modern competitive organization in a frame of market economy is sustainability. It is advisable to argue that the higher the stability of the organization is, the lower its exposure by unforeseen changes in market conditions, political instability, various exogenous and endogenous factors, and, therefore, the risk of losing its equilibrium state and bankruptcy are. This paper examines the strategy for sustainable development on the example of the petrochemical enterprise of PJSC SIBUR holdnig, analyzes the main objectives of the strategy and the results of its implementation in the company

Key words: sustainable development, organization's sustainability, petrochemical industry, sustainable development strategy.

Современная рыночная среда функционирования организаций, по мнению большинства исследователей, представляет собой турбулентную и динамично изменяющуюся систему. Данная тенденция обуславливает очевидность непрерывного поиска наиболее эффективных инструментов и способов адаптации организаций к новым условиям существования. Указанный тренд тесно

взаимосвязан с терминами устойчивости организации, устойчивого развития экономических систем и роста рыночных субъектов.

Общезвестно, что одной из важнейших характеристик современной конкурентоспособной организации в рыночной экономике является устойчивость. Исследователи сходятся во мнении, что чем выше устойчивость организации, тем менее она подвержена влиянию непредвиденного изменения рыночной конъюнктуры, политической нестабильности, различным экзогенным и эндогенным факторам, а, следовательно, тем меньше риск потери ею равновесного состояния и банкротства.

Активное внимание к терминологии «устойчивости» связано со стремительным развитием технологического и информационного общества. Исторически термин «устойчивость развития» берет свое начало в 1970-е гг., когда перед человечеством ясно возникли проблемы рационального использования ресурсов в рамках преодоления экономических и экологических кризисов. Впервые термин «устойчивое развитие» был употреблен в докладе «Наше общее будущее»¹ Комиссией ООН по окружающей среде и развитию в 1987 году, и с тех пор получил широкое распространение. В соответствии с указанным документом, «устойчивое развитие – это такой режим функционирования и развития, при котором осуществляется учет текущих и будущих потребностей поколений».

Концепция устойчивого развития появилась в процессе объединения трех основных точек зрения: экономической, социальной и экологической. В ее рамках подразумевается принятие мер, направленных на оптимальное использование ограниченных ресурсов и использование экологичных технологий (природо-, энерго-, и материало-сберегающих), на сохранение стабильности социальных и культурных систем, на обеспечение целостности экологических природных систем.

Целесообразно отметить, что термин «устойчивое развитие» имеет неоднозначное трактование среди исследователей. Английский языковой первоисточник термина («sustainable development») подвергается критике как противоречивое словосочетание с точки зрения формальной логики. Даже в ненаучном употреблении понятие «развитие» включает в себя позитивный смысл, энергетическую составляющую, говорит об изменениях, тогда как понятие «устойчивый» подразумевает неизменность и сохранность.

В данной работе наиболее приемлемым будем считать следующий термин «sustainable development» – устойчивое развитие, характеризующее такой тип экономического прогресса, который обеспечивает экологическую безопасность, рациональное воспроизведение ограниченных ресурсов и качественный экономический рост.

На текущий момент понятие устойчивости включает в себя не один десяток показателей, основные группы которых представлены в Таблице 1. Безусловно, все значимые аспекты данного комплексного понятия, своеобразной системы, обеспечивающей надежность и эффективность организации, рассмотреть в рамках данной работы не представляется возможным. Приведем описание некоторых основных факторов устойчивого развития для современных организаций:

- **финансовая устойчивость:** эффективная политика в области финансирования, кредитования, распределения и перемещения финансовых средств между отдельными подразделениями, обеспечение наилучших условий получения займов и кредитов;

¹ Доклад Комиссии ООН «Развитие и международное экономическое сотрудничество: Наше общее будущее» <https://www.un.org/ru/ga/pdf/brundtland.pdf>

Таблица 1
Основные группы показателей, используемых для определения устойчивости

Финансовые	маневренность и автономность
	финансовая зависимость
	текущая платежеспособность
Технологические	прирост основных фондов
	обновление основных фондов
	степень годности основных фондов
Производственные	показатели оценки использования производственного потенциала
	рентабельность производства
	производственная устойчивость
Организационные	показатели эффективности организационной структуры
	показатели эффективности управления
Маркетинговые	объем продаж, доля рынка
	оборот товарных запасов
	лояльность клиентов
Инвестиционные	инвестиции в основной капитал, в НИОКР
	показатели объема инвестиций
	инвестиционная активность
Инновационные	интенсивность технического обновления
	прогрессивность оборудования
	прирост производительности труда
Социальные	обеспечение условий труда
	стабильность кадров
	уровень заработной платы
Экологические	уровень загрязнения окружающей среды
	использование вторичного сырья
	безотходность производства

- **устойчивость к воздействиям факторов внешней среды:** означает, что изменение отдельных составляющих микро- или макросреды не должно приводить к нарушению системы и отсутствию возможности достижения поставленных целей. При изменении параметров внешней среды организация должна сохранить ресурсный потенциал на должном уровне и быть устойчивой, то есть способной сгладить отклонения фактических показателей от плановых вследствие воздействия экзогенных факторов;
- **стратегическая устойчивость:** подразумевает устойчивость в рамках выбора оптимальной стратегии деятельности организации (маркетинговой, технологической, производственной, социальной, экологической и т.д.) на основе прогнозирования альтернативных вариантов и сценарного анализа, на основе системы управления знаниями (knowledge management) в организации, способствующими ориентации в потоке внешней и внутренней информации;
- **устойчивость в системном разрезе:** обеспечение устойчивости функционирования и развития организации в целом, а также поддержание оптимального (достаточного) количества элементов структуры, оптимального количества горизонтальных связей между компонентами одного уровня;
- **устойчивость деловых контактов:** ответственное ведение бизнеса, соблюдение традиций и правил, бизнес-этикета, поведение в соответствии с обычаями и культурными паттернами той или иной страны.

Устойчивое развитие организаций предполагает поэтапное восстановление баланса вышеперечисленных блоков показателей, в рамках которого у предприятия появляются перспективы развития. Тенденция к устойчивому развитию организации направлена на формирование самоорганизующейся системы, включающую в себя экономическую эффективность, экологическую составляющую, соблюдение принципов корпоративной социальной ответственности и т.д. Из концепции устойчивого развития организации возникает концепция устойчивого развития общества – организация управления в глобальном масштабе, направленная на сохранение будущих поколений.

Рассмотрим на примере нефтехимической организации ПАО «Сибур холдинг» стратегию в области устойчивого развития и аспекты ее реализации. ПАО «Сибур холдинг» – является крупнейшей интегрированной нефтехимической компанией России и демонстрирует устойчивый и продолжительный рост по ряду ключевых показателей, таких как: операционные, финансовые, социальные и экологические.

В основе успешного развития компании – стремление к высокой операционной и финансовой эффективности и к интеграции вопросов устойчивого развития в бизнес-процессы компании. Глобальная бизнес-стратегия данной компании, ориентированная на длительный и устойчивый рост, предполагает постепенное увеличение вклада компании в достижение Целей устойчивого развития (ЦУР) ООН¹. ПАО «Сибур холдинг» уделяет различным аспектам устойчивого развития самое пристальное внимание, которое растет с каждым годом.

¹ 1 января 2016 года официально вступили в силу 17 целей устойчивого развития (ЦУР), изложенные в Повестке дня в области устойчивого развития на период до 2030 года, которая была принята мировыми лидерами в сентябре 2015 года на историческом саммите Организации Объединенных Наций. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/sustainabledevelopment-goals/>

В целом, глобальные контуры развития компании соответствуют направлениям, обозначенным ООН в рамках традиционных составляющих устойчивого развития: экономической эффективности, социального благополучия и экологической безопасности. Компания ориентируется на лучшие мировые практики и ЦУР до 2030 года, принятые ООН. ПАО «Сибур холдинг» вносит вклад в достижение этих целей, повышая эффективность производства, снижая воздействие на окружающую среду, создавая современные технологичные рабочие места, реализуя различные программы по сохранению здоровья работников, участвуя в решении социальных проблем регионов.

Необходимо отметить, что российские компании относительно недавно активно включились в процесс осмысления ЦУР и интеграции их в собственные бизнес-стратегии. По результатам исследования, проведенного российской сетью Глобального Договора ООН в 2018 году при участии крупнейших российских компаний, в числе которых был и ПАО «Сибур холдинг», отмечается «безусловный и значительный прогресс российского бизнеса в понимании особенностей своей вовлеченности в процессы устойчивого развития в разных аспектах: тематическом (приоритеты во внедрении ЦУР, области направления усилий, мотивация, ожидания и др.), структурно-управленческом (трансформация систем управления вопросами устойчивого развития, перенос ответственности в этой сфере на более высокий уровень управления и др.), финансово-инвестиционном (осознание вовлеченности в глобальную повестку не только как фактора снижения издержек вследствие наступления рисков, но и как фактора инвестиционной привлекательности, получения финансовых предпочтений и др.)».¹

Используя ЦУР в качестве стратегического ориентира, руководство ПАО «Сибур холдинг» ставит реалистичные и достижимые цели с учетом бизнес-интересов компании.

Рассмотрим стратегию ПАО «Сибур холдинг» в области устойчивого развития. Она охватывает 5 ключевых направлений (рис. 1):

- **ответственное ведение бизнеса.** ПАО «Сибур холдинг» ежегодно минимизирует показатель LTIF (коэффициент частоты травм с потерей рабочего времени) в среднем на 5% среди сотрудников и подрядчиков. Компания стремится совершенствовать систему комплаенс², в т. ч. развивать программу «Соблюдение прав человека на рабочем месте»;
- **охрана окружающей среды.** ПАО «Сибур холдинг» в течение 2017-2019 гг. осуществляет утилизацию не менее 50% всех образуемых отходов, а также планирует в 2020 г. сократить удельную массу загрязняющих веществ в сточных водах в среднем на 40%;
- **общество и партнерство.** Среди целей стратегии в области устойчивого развития ПАО «Сибур холдинг» выделяет реализацию программы «Формула хороших дел», в рамках которой будут запущены не менее трех долгосрочных проекта по направлению охраны окружающей среды. Помимо этого, компания ставит целью обучить 85% сотрудников образовательному курсу по устойчивому развитию, а также заключить несколько международных партнерств в данной области;

¹ Исследование «Устойчивое развитие. Роль России»: http://www.globalcompact.ru/upload/iblock/376/Itoqi-oprosa_broshyura.pdf

² Комплаенс-система – это набор политик и регулирований, которые направлены, на предотвращение и минимизацию рисков, которые возникают в деятельности компании

- **устойчивый продуктовый портфель.** Компания планирует увеличить примерно на 50% инвестиции в проекты, направленные на переработку полимерных отходов и вовлечение возобновляемых источников сырья;

Рис. 1 Стратегия ПАО «Сибур холдинг» в области устойчивого развития до 2025 г.



- **снижение климатического воздействия.** ПАО «Сибур холдинг» в течении 2017–2019 гг. снижает удельный показатель выбросов парниковых газов в сегментах газопереработки и нефтехимии в среднем от 5% до 15% соответственно, и увеличивает долю «зеленой» электроэнергии в энергобалансе компании в 3–5 раз.

В рамках стратегии в области устойчивого развития ПАО «Сибур холдинг» участвует в международной программе «Responsible Care», которая направлена на непрерывное совершенствование в области промышленной безопасности, охраны труда и здоровья работников, защиты окружающей среды. Компания соответствует требованиям международного регламента REACH, который регулирует оборот химической продукции, поставляемой в страны Европейского союза. С 2017 г. ПАО «Сибур холдинг» является участником Европейского Совета химической промышленности (CEFIC). В 2018 г. компания присоединилась к инициативе Plastics Europe Operation Clean Sweep¹, которая направлена на предотвращение попадания частиц полимеров в окружающую среду при их производстве и логистике. В 2019 г. компания стала участником Глобального договора ООН, подтвердив свою приверженность устойчивому развитию на высшем уровне и готовность принимать на себя ответственность за реализацию стратегии в области устойчивого развития.

Что касается, экологической составляющей устойчивости организации, ПАО «Сибур холдинг» последовательно повышает экологическую устойчивость производства и стремится к минимизации нагрузки на окружающую среду. В 2018 г. затраты компании на реализацию целевых экологических программ составили около 1,2 млрд руб. По итогам года произошло значительное сокращение индекса воздействия на окружающую среду – с 3,9 до 3,5 пункта².

¹ Инициатива Plastics Europe по предотвращению попадания частиц (гранул) пластика в окружающую среду, подробнее см. <http://www.opcleansweep.eu/>.

² Индекс воздействия на окружающую среду (ИВОС) – удельный показатель, отражающий объем основных видов воздействия (выбросы, сбросы и отходы) на окружающую среду в расчете на тонну фактического объема выпуска продукции предприятия, либо объема переработки сырья, либо перевезенной продукции (в зависимости от производственной деятельности предприятия).

Компания проводит системную работу по обеспечению промышленной безопасности. Количество инцидентов на производстве в 2018-2019 гг. снизилось по сравнению с 2017 г. на 17%, аварии на производстве отсутствовали.

В 2018–2019 гг. в ПАО «Сибур холдинг» были реализованы образовательные программы, направленные на развитие профессиональных и личных компетенций сотрудников. Инвестируя в повышение квалификации сотрудников, компания решает задачи кадрового обеспечения новых производств и сохранения эффективности, конкурентоспособности и устойчивости в долгосрочной перспективе.

ПАО «Сибур холдинг» ежегодно публикует отчеты о прогрессе реализации стратегии в области устойчивого развития.

Деятельность компании в области устойчивого развития регулярно становится предметом оценки со стороны независимых аналитических центров и рейтинговых агентств, включая такие организации, как Ecovadis, MSCI, Sustainalytics и другие.

Подводя итог вышесказанному, необходимо отметить, что устойчивое развитие в широком смысле обусловлено приоритетами будущих поколений, экономическим подъемом, качественно новым паттерном развития, глобальными трансформациями и интеграцией. На примере ПАО «Сибур холдинг» можно отметить последовательную реализацию стратегии в области устойчивого развития, охватывающую ключевые направления бизнес-интересов компании.

Формирование стратегии в области устойчивого развития должно находиться в фокусе внимания как непосредственно самой организации, так и являться приоритетом национальных интересов государства. ПАО «Сибур холдинг» является одной из тех российских компаний, которые стремятся к тому, чтобы трансформировать современный подход к ведению бизнеса, сфокусироваться на социально-значимых приоритетах общества, созданию комфортной и гармоничной окружающей среды, способствующая развитию и положительным изменениям.

Список использованной литературы

1. **Вацалова, Т. В.** Устойчивое развитие: учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / Т. В. Вацалова. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019 — 186 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07850-3. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/438478>
2. 17 целей для преобразования нашего мира: <https://www.un.org/>
3. Отчет об устойчивом развитии ПАО «Сибур холдинг»: <https://www.sibur.ru>

К. Г. Смирнова

Студентка

Смоленского филиала «Финансовый университет

при Правительстве РФ»

город Смоленск, Россия.

E-mail: smirnova_tusja@mail.ru

Цифровая экономика: трансформация стратегий и бизнес-моделей

Аннотация

Национальная программа «Цифровая экономика» заметно ускорила процесс цифровизации госсектора. Объем инвестиций ежегодно увеличивается и государство остаётся крупнейшим ИТ-заказчиком. Национальная программа подразумевает полный переход к цифровым решениям на всех уровнях – от государственного управления до отдельных отраслей. Концепция «Государство как сервис» позволит уйти от бумажной волокиты и значительно упростит получение госуслуг для граждан и бизнеса.

Ключевые слова: Цифровые технологии, государственное управление, цифровая экономика, стратегия развития, информационные системы.

Xenia G. Smirnova

Student

«Smolensk branch

Financial University under the Government of the Russian»

Smolensk city.

E-mail: smirnova_tusja@mail.ru

Digital Economy: Transforming Strategies and Business Models

Abstract

The national program «Digital economy» has significantly accelerated the process of digitalization of the public sector. The volume of investments increases annually and the state remains the largest it customer. The national program implies a complete transition to digital solutions at all levels—from government to individual industries. The concept of «State as a service» will allow you to get away from paperwork and greatly simplify the receipt of public services for citizens and businesses.

Keywords: Digital technologies, public administration, digital economy, development strategy, information systems.

Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 года № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» были определены национальные проекты по 12 направлениям:

- «Демография»;
- «Образование»;
- «Здравоохранение»;
- «Жилье и городская среда»;
- «Экология»;
- «Безопасные и качественные автомобильные дороги»;
- «Производительность труда и поддержка занятости»;
- «Наука»;
- «Цифровая экономика»;
- «Культура»;
- «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы»;
- «Международная кооперация и экспорт».

Основной их целью является улучшение социальной и экономической ситуации в РФ, а также повышение качества жизни, комфортных условий и возможностей реализации себя для всех граждан страны.

На обозначенные правительством национальные проекты планируется затратить 25,7 трлн. руб.

Бюджет национальных проектов до 2024 г. в таблице 1.

Таблица 1 – Бюджет национальных проектов до 2024 года:

Наименование нацпроекта	Предстоящие затраты на воплощение, в трлн. руб.
Здравоохранение	1,7258
Образование	0,7845
Демография	3,1052
Культура	0,1135
Безопасные и качественные автомобильные дороги	4,7797
Жилье и городская среда	1,0662
Экология	4,0410
Наука	0,636
Малый бизнес и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы	0,4815
Цифровая экономика	1,6349
Производительность труда и поддержка занятости	0,0521
Международная кооперация и экспорт	0,9568
Комплексный план модернизации и расширения магистральной инфраструктуры	6,3481

Для реализации всех национальных проектов денежные средства будут привлечены из следующих источников и в следующих размерах:

- 13,1582 трлн. руб. – федеральный бюджет;
- 7,5153 трлн. руб. – иные источники, находящиеся вне рамок имеющихся госбюджетов;
- 0,1478 трлн. руб. – внебюджетные государственные фонды;
- 4,9039 триллион. рублей - бюджеты регионов Российской Федерации.

Для каждого из направлений развития в проекте предусмотрено целополагание, которого правительство должно будет достичь к обозначенному сроку.

1. Здоровоохранение. В данной сфере обозначены следующие целевые показатели:

- уменьшение числа умерших граждан на 100 000 работоспособных людей;
- уменьшение числа смертей среди населения от сердечно-сосудистых болезней;
- уменьшения числа умерших, причиной смерти которых были разного рода раковых заболеваний;
- уменьшение числа людей, умирающих в младенческом возрасте;
- достижения большего числа профосмотров для всех граждан (хотя бы 1 раз в год);
- улучшение доступа населения к медицинским услугам;
- оптимизация медорганизаций;
- увеличение числа медуслуг экспортируемых на внешние рынки до 1 млрд. долл. США.

2. Образование. В данной сфере планируется:

- вхождение России по мировому рейтингу в первую десятку лучших стран по уровню образования общего типа;
- формирование новой системы воспитания граждан в процессе образования с учетом культурных, национальных и исторических традиций;
- улучшение и повышение качества современных методов образования;
- выявление и предоставление широких возможностей для развития талантливых людей.

3. Демография. Для данного направления предусмотрено следующее целеполагание:

- рост вероятного дожития среди граждан страны до 67 лет;
- рост коэффициента деторождения до 1,7 на одного человека женского пола;
- рост числа людей, ведущих здоровый образ жизни;
- рост доли граждан, занимающихся спортом и следящих за своим здоровьем, до 55% от общего числа населения.

4. Культура. В данной сфере предусмотрены следующие показатели:

- доведение доли времяпровождения граждан в культурных заведениях до 15%;
- увеличение цифровизации культурных направлений в целом по стране в 5-ть раз.

5. Качество и безопасность автодорог. В рассматриваемом направлении будут реализованы следующие цели:

- рост количества региональных автодорог, отвечающих современным нормам дорожного строительства;

- уменьшение количества автодорог, на которых имеется чрезмерный поток автомобильного транспорта;
- уменьшение числа участков дорог, на которых часто происходят ДТП;
- сокращение смертей при ДТП на автодорогах в три с половиной раза;
- увеличение доли дорог для нужд Министерства обороны;
- улучшение технологий строительства дорожных покрытий.

6. Жилье и городская среда. По этому направлению планируется реализовать:

- рост количества доступного жилья для семей со средним уровнем дохода (в том числе за счет обеспечения ипотечной ставки кредитования в размере 8%);
- рост числа построенных квадратных метров жилья до 120 000 000 за год;
- улучшение благоустройства городов и качества жизни в городской среде на 30%;
- привлечение населения к решению вариантов улучшения жизни в город. среде;
- уменьшение числа аварийного и ветхого в жилом фонде страны.

7. Экология. В данной сфере должны быть достигнуты следующие цели:

- повышение эффективности обращения с ТКО, уменьшение числа незаконных свалок;
- сокращение уровня загрязненности в крупных промгородах на 20 % и более;
- улучшение питьевой воды, сокращение загрязнения водных объектов (Волга, Байкал и так далее), создание специальных природных зон (кол-во - около 24);
- увеличение количества возобновляемых лесных ресурсов на 100% к 2024 году.

8. Наука. В этой сфере определены следующие цели:

- обеспечение вхождения России в пятерку передовых научных стран мира, научные достижения и разработки которых базируются на современных научно-технологических укладах;
- повышение привлекательности рабочих мест на территории Российской Федерации в научной сфере для собственных и иностранных граждан;
- увеличение денежных средств, затрачиваемых на научные достижения, и привлечение новых источников средств по мере роста ВВП страны.

9. Малый бизнес. Цели:

- рост числа граждан, занимающихся предпринимательской деятельностью, и доведение их численности до 25 000 000 человек;
- рост доли вклада индивидуальных предпринимателей в ВВП России до 32,5%;
- рост доли экспортируемых предпринимателями товаров и услуг, не являющихся сырьем, до 10%.

10. Цифровая экономика. Цели:

- увеличение затрат из разных внутренних источников на цифровизацию экономической сферы в 3 и более раз;
- обеспечение защиты, высокой скорости работы, доступности и качественного хранения информационной инфраструктуры;

- увеличение доли использования отечественного ПО в государственных структурах и бизнесе.

11. Производительность труда и занятость. В этом разделе введено следующее целеполагание:

- рост производительности трудовых ресурсов в не сырьевых отраслях экономики на 5 и более процентов каждый год;
- увеличение количества участвующих в реализации нацпроектов субъектов страны до 85 штук (то есть практически всех);
- рост количества средних и крупных не сырьевых предприятий до 10 000 штук к 2024 году.

12. Внешний экспорт и кооперация:

- увеличение выручки от экспортируемых товаров и услуг, которые не относятся к сырью, до 250 млрд. долл. в год (при этом на машиностроение должно приходиться около 60 млрд. долл.);
- рост экспорта аграрной продукции до 45 млрд. долл. в год;
- повышение эффективности производства и кооперации при взаимодействии с другими странами ЕЗЭС, увеличение торгового объема с ними более чем в 1,5 раза.

13. Магистральная инфраструктура:

- обеспечение минимального роста энергозатрат - не более, чем до 6%;
- повысить уровень взаимодействия регионов между собой с целью улучшения экономических связей;
- снизить избыток энерго мощностей;
- довести количество субъектов с применением интеллектуального управления до 70 штук.

Смоленская обл., и г. Смоленск участвует в 11 из рассмотренных направлений, за исключением направления «Наука».

Основной целью осуществления национальных проектов является качественное повышение уровня жизни граждан.

В рамках 10-ти национальных проектов и 1 национальной программы на Смоленщине к реализации планируется 48 региональных проектов.

В рамках национального проекта «Здравоохранение» в области разработаны 7 проектов, направленных на:

- снижение смертности населения;
- ликвидацию кадрового дефицита;
- обеспечение каждого жителя региона современными технологиями профилактики, диагностики и лечения;
- создание единого цифрового контура в здравоохранении.

В числе мероприятий 2019 года – приобретение передвижных 10-ти фельдшерско-акушерских пунктов, 6-ти флюорографов и 4-х маммографов. Также новое оборудование будет приобретено для:

- областного онкологического клинического диспансера;
- областной клинической больницы;
- клинической больницы скорой медицинской помощи;
- детской клинической больницы;
- Сафоновской ЦРБ.

Также будет проведен ремонт в районных детских поликлиниках и расширено целевое обучение специалистов с высшим и средним медицинским образованием.

Для реализации национального проекта «Демография» Смоленской областью разработаны 5 региональных проектов, которые направлены на:

- финансовую поддержку семей при рождении детей;
- повышение качества жизни граждан старшего поколения;
- создание условий для осуществления трудовой занятости женщин с детьми;
- мотивацию смолян к занятиям физической культурой и спортом, здоровому образу жизни и отказу от вредных привычек.

Мероприятиями 2019 года:

- оборудование малыми спортивными площадками центров тестирования Всероссийского физкультурно-спортивного комплекса ГТО в 10 муниципальных образованиях;
- строительство футбольного поля с искусственным покрытием в одном из муниципалитетов;
- строительство комплексной спортивной площадки в селе Пригорское Смоленского района.

В целях создания условий для активного долголетия, качественной жизни граждан пожилого возраста запланировано приобретение 20 автомобилей, которые будут использоваться для организации проведения скрининговых исследований людям старше 65-ти лет, проживающим в сельской местности. Также предусмотрено проведение вакцинации против пневмококковой инфекции граждан старше трудоспособного возраста из групп риска, проживающих в организациях социального обслуживания. Кроме этого, будут организованы мероприятия по профессиональному обучению и дополнительному профессиональному образованию лиц предпенсионного возраста.

В рамках национального проекта «Образование» Смоленская область планирует реализовать 8 проектов, что в 2019 году позволит:

- завершить строительство пристройки средней школы №33 города Смоленска;
- вести в эксплуатацию два новых детских сада на 150 мест каждый в поселке Миловидово и микрорайоне Королевка.

Более 500 человек пройдут обучение по программам непрерывного образования, а еще 1300 детей – по программам ранней профессиональной ориентации.

Для осуществления национального проекта «Культура» Смоленской областью разработаны 3 региональные проекта:

- «Культурная среда»;
- «Творческие люди»;
- «Цифровая культура».

Участие в перечисленных проектах позволит:

- реконструировать и капитально отремонтировать 7 учреждений культурно-досугового типа в сельской местности;
- оснастить детские школы искусств музыкальными инструментами; 4
- субсидировать некоммерческие организации на творческие проекты и др.

В соответствии с национальным проектом «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» разработаны 5 региональных проектов, и по 3 – во исполнение национальных проектов «Производительность труда и поддержка занятости», «Международная кооперация и экспорт». Реализация предусмотренных мероприятий позволит значительно увеличить численность граждан, занятых в сфере малого и среднего предпринимательства, включая индивидуальных

предпринимателей, самозанятых граждан. Будет оказываться грантовая поддержка крестьянским, фермерским хозяйствам, а также господдержка сельскохозяйственным потребительским кооперативам. Увеличится количество активных микрораймов, выдаваемых субъектам МСП.

Необходимо отметить, что Смоленская область включена в число «пилотных» регионов по внедрению Регионального экспортного стандарта 2.0, разработанного Российским экспортным центром и нацеленного на формирование эффективной инфраструктуры, активному использованию механизмов реализации экспортной поддержки бизнеса. Это обеспечит прирост количества экспортеров из числа субъектов малого и среднего предпринимательства. Кроме того, вдвое должны увеличиться объемы экспорта в приоритетных отраслях промышленности региона – деревообрабатывающей, алмазообрабатывающей и химической. В целях продвижения на внешние рынки экспортно-ориентированной продукции агропромышленного комплекса в области планируется построить оптово-распределительный центр общей мощностью 50 тысяч тонн единовременного хранения.

Список использованных источников

1. **Абакумов С.** Приоритетные национальные проекты и гражданское общество в России // Полит. класс. – 2015. – N 1. – С. 67–72.
2. **Ахинов Г.А.** Управление реализацией национальных проектов // Уровень жизни населения регионов России. – 2016. – N 10 – С. 83–90.
3. **Батиевская В.Б.** Приоритетные национальные проекты – устраивает ли результат? // ЭКО. – 2017. – N 10. – С. 73–77.
4. **Булин Д.** Вертикаль национальных проектов // Свободная мысль. – 2015. – N 10. – С. 19–32.
5. **Гонтмахер Е.** Приоритетные национальные проекты // Неприкосн. запас: дебаты о политике и культуре. – 2016. – N 6. – С. 213–221.
6. **Казанцев В.О.** Приоритетные национальные проекты и новая идеология для России. – М.: Вагриус, 2017. – 127 с.
7. **Макеева О.Б.** Национальные проекты / О.Б.Макеева, Н.А.Герасименко // Инновации. – 2019. – N 5. – С. 9–12.
8. **Новикова Т.** Национальные проекты и социальные преобразования // Экономист. – 2018. – N 8. – С. 82–86.

Р. Ю. Стыцук

Доктор экономических наук, профессор
 Финансовый университет при Правительстве
 Российской Федерации, г. Москва, Россия.
 E-mail: ritusik06@mail.ru

О. А. Артемьева

Кандидат экономических наук, доцент
 Финансовый университет при Правительстве
 Российской Федерации,
 г. Москва, Россия.
 E-mail: artemieva.o.a@mail.ru

Цифровые технологии в развития туристского бизнеса

Аннотация

В статье исследованы основы применения цифровых технологий в сфере туризма. Охарактеризованы основные инструменты маркетинговых коммуникаций, используемых туристскими компаниями. Авторы приводят структуру социальных сетей, которыми пользуются потребители туристских услуг в Москве и Санкт Петербурге и обоснуют их роль в развитии и продвижении туристских дестинаций. Отмечается значимость той формы отношений, которые сочетают интересы туристской компании и интересы туристской локации. Сделан вывод, что, цифровые технологии в развитии туристского бизнеса повлияли не только на новые способы продвижения услуг на рынке, но и изменили сами услуги.

Ключевые слова: Цифровые технологии, туризм, туристский бизнес, туристская услуга, социальные сети, туристская дестинация, туристский маршрут, мобильное приложение, туристский бренд, туристская среда, мобильные технологии, услуги.

Rita Y. Stytsyuk

Doctor of Economics, professor
 Financial University under the Government
 Russian Federation, Moscow
 E-mail: ritusik06@mail.ru

Olga Artemyeva

PhD, associate professor
 Financial University under the Government
 Russian Federation, Moscow
 E-mail: artemieva.o.a@mail.ru

Digital technologies in the development of tourism business

Abstract

The article explores the basics of digital technology in tourism. The main tools of marketing communications used by travel companies are described. The authors give the structure of social networks used by consumers of tourist services in Moscow and St. Petersburg and substantiate their role in the development and promotion of tourist destinations. The importance of the form of relations that combine the

interests of a tourism company and the interests of a tourist location is noted. It is concluded that, digital technologies in the development of the tourism business have influenced not only new ways of promoting services on the market, but also changed the services themselves.

Keywords: Digital technologies, tourism, tourist business, tourist service, social networks, tourist destination, tourist route, mobile application, tourist brand, tourist environment, mobile technology, services.

Исследование основ применения цифровых технологий в сфере туризма представляется актуальным в связи с возросшим в современном обществе спросе на упрощенные и быстрые способы получения различных услуг и соотносится с государственной политикой, предполагающей развитие и поддержку цифровой экономики. Комплексный подход к изучению влияния цифровых технологий на развитие туристского бизнеса может привести к увеличению прибыльности этой сферы и создать новые удобные формы взаимодействия для людей. Анализ различных подходов к применению цифровых технологий в сфере туризма позволяет прийти к выводу о появлении нового этапа в развитии рынка туристских услуг. [8,9] Одним из ключевых вопросов является создание конкурентоспособного национального сегмента туристских услуг, учитывающего глобальные тенденции в сфере информационных технологий. Это позволит защитить рынок туристских услуг и создать перспективные точки экономического роста.

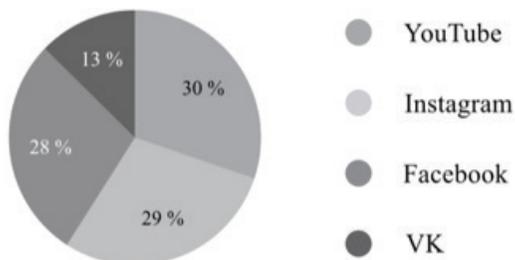
На рынке маркетинговых коммуникаций, которые охватывают совокупность отношений, связанных с процессами создания, купли-продажи и использования инструментов маркетинговых коммуникаций, обычно применяют следующие: ТВ-реклама, реклама в прессе, наружная щитовая реклама, транспортная и Indoor-реклама, радиореклама, рынок интернет-рекламы. [1,2] Используя возможности цифровых технологий, туристские компании могут получать данные от потенциальных потребителей – и это может использоваться ими для сегментирования покупателей и для оценки емкости различных сегментов рынка – что может стать решающим аргументом компании при разработке новых продуктов. В туристском бизнесе использование цифровых технологий помогает строить лояльные отношения с потребителями на основе прозрачности к происходящему.

На современном этапе более 80% всех продаж туристских услуг, реализуются через электронную коммерцию и используют компьютерные системы резервирования CRS (Computer Reservations System), которые создали предпосылки для развития глобальных систем бронирования. [3,8,9] Это позволило увеличить уровень сервисных услуг за счет уменьшения времени обслуживания клиентов, увеличение объемов и разнообразия предлагаемых услуг, а также появилась возможность обеспечения оптимизации загрузки авиалайнеров, реализации стратегии гибкого ценообразования и применения новых управленческих решений.

Важную роль в туристском бизнесе играют социальные сети, поэтому необходимо постоянно осуществлять их анализ, чтобы понять влияние межфирменного взаимодействия среди туристских организаций. Социальные сети как отдельные структуры, позволяющие операторам малых фирм построить уровень доверия, необходимый для их участия в разработке местного туристского продукта. Это средства, которые используются пользователями для мобилизации отношений и обратной связи друг с другом. Структура

социальных сетей, которыми пользуются потребители туристских услуг в Москве и Санкт Петербурге приведена на рис. 1.

Рисунок 1 – Структура социальных сетей, которыми пользуются потребители туристских услуг в Москве и Санкт Петербурге.



Социальные сети могут способствовать развитию туристской дестинации, являясь важным элементом для поддержания бизнеса и развития туризма конкретного места. С появлением миллионов сайтов, социальных сетей, систем бронирования и обозревателей, например, TripAdvisor, туристы сами стали выбирать, где остановиться, как провести свой отдых. [6, 7, 9] Туристы ищут свежие фото и отзывы от других туристов, просматривают видео в режиме прямого эфира. Людям нравится делиться впечатлениями и получать советы для своего следующего путешествия. Согласно исследованию, в котором приняли участие 4600 человек из 13 стран, абсолютное большинство туристов для выбора места отдыха использует Интернет и в этом нет ничего поразительного. [8, 9]

В Азиатско-Тихоокеанском регионе в 2–2,5 раза больше тех, кто использует для поиска Facebook, чем в Европе или в Америке. Такой «скачок» связан с тем, что жители этих стран больше других используют электронные ресурсы и устройства, особенно в Индии и Китае. Интернет и социальные сети сделали цифровые технологии важной частью маркетинговой деятельности туристских предприятий, превратили интернет-пользователя в эффективный канал передачи и получения информации. [2] С появлением форумов, блогов, Facebook, Youtube, Instagram и других социальных сетей туристы стали создавать имидж и прямо влиять на бренд компании благодаря своим сообщениям в социальных сетях.

Механизм контроля рыночной дифференциации туристских предприятий используется неформально в рамках туристской локации и регулируется бизнесом. Сообщество встроенных бизнес-сетей демонстрирует успешный контроль над развитием туризма в стране. Логично, что здесь существуют отношения, которые сочетают интересы туристской компании и интересы туристской локации. [2, 4] Причина в том, что для туристов и предпринимателей важно, что они имеют много общего, поскольку осознают свою важность, которая является частью туристского пакета услуг.

Разработанные туристские маршруты являются продуктами предприятий, которые должны быть успешно проданы. Существует мнение, что экскурсионные маршруты в целом можно рассматривать как отдельный туристский продукт. Однако следует отметить, что в первую очередь это потребление комплекса

туристских мероприятий, которые продаются местными туристскими агентствами на локальном туристском рынке.

К основному ресурсу для развития конкурентоспособного целевого туристского бренда можно отнести культуру и историю туристской локации. С помощью этих ресурсов предприниматели могли бы сделать дифференциацию и улучшить конкурентоспособность в туризме, поскольку маркетинговые усилия предусматривают создание и продвижение привлекательных туристских пейзажей. Естественная туристская среда и ее история, и культура – это параметры ее основной привлекательности. Процесс выбора в туристском бизнесе определяется тем, что воспринимается привлекательным для конкретного туристского сегмента.

Известно, что туризм – не просто путешествие по конкретной территории, это история и культура посещаемой территории, встреча с людьми, знакомство с их традициями. [5,6] Туристы стремятся испытать на себе быт местных жителей и поддержать атмосферу, благоприятную для туризма. Рассмотрение потребностей туристов и сохранения окружающей природной среды являются существенными факторами, которые приводят к высокому уровню производительности и преимуществ в малом туристском бизнесе. Использование мобильных приложений для создания виртуальной реальности и формирования маршрута по QR-кодами, при условии их целевого использования, повышают интерес к разработанным туристским продуктам, насыщают их содержанием, отвечающим запросам целевых аудиторий. [2,3] Все это положительно влияет на формирование туристского потенциала России, продвижение на мировом туристском рынке туристских продуктов со всех регионов. Существует огромная конкуренция среди производителей услуг и даже среди тех, кто эти услуги продает в готовом виде через мобильные приложения.

В заключение отметим, что сегодня невозможно представить жизнь без цифровых технологий. Как уже писалось ранее, турист постоянно формирует свое путешествие используя множество сервисов бронирования, поиска и покупки услуг. Сфера туризма является очень разносторонней и затрагивает почти все стороны бизнеса. Ежедневно сотни стартапов трудятся над созданием новой ниши в сфере туризма для получения прибыли. Цифровые технологии повлияли не только на новые способы продвижения услуг на рынке, но и изменили сами услуги. Например, уже не является новинкой с помощью мобильных технологий бесконтактно с работниками отеля вселяться, выселяться, делать заказы в номер и многое другое. Прослеживается тенденция перехода клиентов туристского бизнеса в Интернет пространство.

Список использованных источников

1. Маркетинг: теория и практика – М.: Издательство Юрайт, 2012. Сер. Бакалавр. Базовый курс, С. 408
2. Маркетинг для магистров – М: Издательство: ООО «Издательский Дом «Вузовский учебник», 2016, С. 368
3. **Стьцюк Р.Ю., Геращенко И.В.** Предпосылки развития клиентоориентированного HR-маркетинга // Научные труды Вольного экономического общества России. 2013. Т. 179. С. 216–221
4. **Стьцюк Р.Ю., Иванова Ю.О.** Университетский центр трансфера технологий как конкурентное преимущество // Научные труды Вольного экономического общества России. 2013. Т. 179. С. 394–398.

5. **Стьцок Р.Ю., Артемьева О.А., Рожков И.В.** Маркетинговая ценность символического сообщения в обществе постмодерна // Экономика и управление в машиностроении. 2014. № 6. С. 72–74.
6. **Попова Р.Ю.** Государственное регулирование становления и развития сферы туризма в России (регион. Аспект) диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук / Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова. Москва, 1998
7. **Popov B., Stytsyuk R., Motagali Ya., Artemyeva O.** Conceptual aspects of the development of cultural and educational tourism on the basis of an object of cultural and historical heritage // В сборнике Proceedings of the 2nd International Conference on Contemporary Education, Social Sciences and Ecological Studies (CESSSES 2019) Сер. «Advances in Social Science, Education and Humanities Research» 2019. С. 833–837.
8. **Maimina E., Puzyrya T., Grishina T., Psareva N., Stytsyuk R.** New professions emerging out of the development of robotics // Espacios. 2019. T. 40. № 10. С. 16.
9. **Rozanova T.P., Stytsiuk R.Y., Artemyeva O.A., Motagali Y.B.** Assessment of the tourism potential of the Russian Federation // В сборнике: Financial and Economic Tools Used in the World Hospitality Industry Proceedings of the 5th International Conference on Management and Technology in Knowledge, Service, Tourism and Hospitality. 2018. С. 183–188.

Т. В. Тазихина

к.э.н., профессор Департамента корпоративных финансов и корпоративного управления Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва, Россия
E-mail: tazihina@yandex.ru

А. А. Зинин

аспирант 2-го года обучения Департамента корпоративных финансов и корпоративного управления Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва, Россия
E-mail: alexander.zinin.fa@gmail.com

Актуальные проблемы стоимостной оценки цифровых активов российских компаний

Аннотация

Оценочная деятельность – развивающаяся сфера Российской экономики. Она отражает как общеэкономические закономерности развития современного общества, так и специфику конкретной экономики. В условиях бурного роста цифрового общества оценочная деятельность не может оставаться неизменной. Появление цифровой собственности вызывает к жизни новые объекты собственности и стоимостной оценки. В докладе раскрывается сущность и особенности цифровых активов как объектов оценки, обосновываются факторы стоимости цифровых активов, доказывается само наличие «диджитал» стоимости, формируются принципы и стандарты её оценки, предлагается методы количественного измерения стоимости цифровых активов.

Ключевые слова: Цифровая экономика, цифровые активы, оценочная деятельность, оценка, регулирование

Tatiana V. Tazikhina

Ph.D., professor with Department of Corporate Finance and Corporate Governance at Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia
E-mail: tazihina@yandex.ru

Alexander A. Zinin

2 nd year graduate student with Department of Corporate Finance and Corporate Governance at Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia
E-mail: alexander.zinin.fa@gmail.com

Urgent problems in valuation of digital assets of Russian companies

Abstract

Valuation activity is an emerging industry of the Russian economy. It mirrors both general economic patterns of modern global society development and the specifics of a certain country's economy. Under vulcanic growth of digital society, valuation activity cannot stand apart. The rise of digital property gives birth to new types of property objects and new valuation streams. The report reveals the

essence and features of digital assets as valuation subjects, uncovers new value drivers, justifies the definition of “digital” value, sets out valuation principles and standards for digital assets as well as proposes new quantitative methods for digital assets value measurement.

Keywords: Digital economy, digital assets, valuation activity, valuation, regulation

Введение

Неотъемлемой чертой современного общества является оцифровка разнообразных данных, обработка и использование информации в больших объемах, роботизация процессов производства и инфраструктуры. Информация представляется в цифровом виде, технологии, результаты интеллектуальной деятельности становятся полноправными объектами хозяйственного оборота, предметами сделок, объектами собственности и, следовательно, объектами стоимостной оценки.

Оцифрованная информация составляет суть цифровых активов. Если такая информация представляет ценность для потребителя и инвестора, а актив является реальным или потенциальным объектом сделок, включён в хозяйственный оборот и, следовательно, обладает стоимостью, то он признается объектом стоимостной оценки. Поскольку его стоимость в определённой степени зависит именно от цифровой формы существования, можно заключить, что такая стоимость является цифровой или «диджитал» стоимостью. Таким образом, цифровые активы обладают «диджитал» стоимостью, проявляющейся в виртуальных сделках.

Методология исследования

В качестве методологии исследования выступают анализ различного рода источников и аналитических материалов, синтез информации, сопоставление данных.

Достигнутые результаты

В составе цифровых объектов диджитал стоимости наиболее часто встречающимися являются две группы активов: цифровые финансовые активы и цифровые результаты интеллектуальной деятельности, которым можно дать наименование – цифровые интеллектуальные активы. Ценность и тех, и других заключается в правах, которыми наделяются их владельцы.

Идентификация цифровых активов предполагает как анализ законодательства подтверждающего то, что анализируемый актив является цифровым, так и наличие правоустанавливающих документов позволяющих устанавливать (подтвердить) собственника актива.

Нормативно-правовая база, необходимая для корректной идентификации и достоверной оценки цифровых активов, находится в стадии формирования, чем объясняются «зоны вакуума» и «белые пятна» в информационном и нормативно-правовом поле стоимостной оценки цифровых активов. Тем не менее, в настоящее время фундаментом нормативно-правовой базы о цифровых активах можно считать как Указ Президента Российской Федерации от 09.05.2017 №203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы», так и ряд прочих нормативных актов, развивающих идеи Указа. Речь идет о распоряжении Правительства Российской Федерации от 28.07.2017 №1632-р «Об утверждении программы

«Цифровая Экономика Российской Федерации», а также постановлении Правительства Российской Федерации от 28.08.2017 №1030. Наибольший интерес представляет проект федерального закона №419059-7 «О цифровых финансовых активах и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» (О цифровых финансовых активах). Принятие Закона позволит обоснованно идентифицировать цифровые активы, но лишь финансовые цифровые активы, в то время как разновидностей активов гораздо больше. И со временем все они будут включены в активный хозяйственный оборот.

Признание цифровых, в том числе финансовых активов, объектами оценки в настоящее время осуществляется на основе экспертного мнения независимого оценщика, основанного на действующем Законе об оценочной деятельности 135-ФЗ и ФСО, по сути, приравнивая идентифицируемые активы к аналогичным нецифровым финансовым, нематериальным, материальным и пр., что свидетельствует о том, что действующая нормативно-правовая и информационная база идентификации и стоимостной оценки нуждается в развитии и доработке в соответствии с утвержденными направлениями цифровизации российской экономики.

Не все финансовые активы являются объектами стоимостной оценки. Основными условиями и характеристиками, удовлетворяющими «родовым признакам» объекта оценки, могут быть следующие концепции:

- оцениваемый цифровой актив является объектом собственности;
- полезность (ценность) оцениваемого цифрового актива для настоящего или потенциального инвестора;
- наличие правоустанавливающих документов, позволяющих устанавливать собственника цифрового актива, который будет выступать субъектом (стороной) процесса оценки;
- наличие отчетности, отражающей характеристики оцениваемого актива и позволяющей определить факторы стоимости, а также аргументированно выбрать методы ее измерения;
- желательно наличие организованного рынка оцениваемого цифрового актива или серию регулярных сделок с данным или аналогичным активом или высокую вероятность потенциальных сделок с такими цифровыми активами, что являлось бы подтверждением ликвидности актива на определенном уровне;
- отсутствие законодательного запрета на включение оцениваемого цифрового актива в хозяйственный оборот;
- возможность коммерциализации в отношении интеллектуальных (нематериальных) цифровых активов.

Тестирование цифрового актива на соответствием указанным признакам является неотъемлемым этапом стоимостной оценки. И было бы целесообразно закрепить данный этап соответствующим стандартом и прописать в стандартном техническом задании.

Корректно идентифицированные цифровые активы подлежат стоимостной оценке в соответствии с действующим российским законодательством.

Количественно измеряя стоимость цифровых активов, независимый оценщик основывается на фундаментальных принципах оценки, таких как:

- принцип полезности, который дополняется принципом ценности, выражающим финансово-экономическую заинтересованность собственников во владении, распоряжении, использовании цифровых активов;

- сохраняет свою значимость принцип замещения, отражающий стремление потенциального собственника приобрести из всей доступной совокупности активов, актив- заменитель с эквивалентной полезностью и наименьшей ценой;
- для обоснования алгоритма и методики расчета стоимости цифровых активов важным остается принцип ожидания. Причем его значимость возрастает по причине необходимости учета потенциальной коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности, интеллектуальных цифровых активов;
- принцип зависимости от внешней среды, подчеркивающей необходимость учета конъюнктуры рынка, «локализацию» актива на рынке, альтернативную стоимость и альтернативные издержки при расчете стоимости цифровых активов;
- классический принцип соответствия рыночной среде трансформируется в принцип соответствия технологическому уровню развития экономики, отражающий ускоренное моральное устаревание цифровых активов, что объясняется стремительным развитием технологий, появление в краткосрочном периоде инновационных разработок.

Результатом стоимостной оценки, основанной на рассмотренных принципах, может быть или рыночная, или инвестиционная, или ликвидационная стоимость цифрового актива. Однако в современных условиях формирования рынков цифровых продуктов и активных ожиданий положительных эффектов во всех звеньях цепочки стоимости, зачастую уникальности самих цифровых активов и интересов инвесторов, наиболее применимым является стандарт инвестиционной стоимости, учитывающий как индивидуальные характеристики самого объекта, так и особые инвестиционные интересы потенциальных собственников.

Новые перспективы в связи с этим открываются и для методов затратного подхода к оценке стоимости объекта оценки, не столь часто используемого современными оценщиками. А ведь именно метод стоимости чистых активов позволяет на основе анализа активов компании провести их группировку по однородным признакам, выделив активы, на величину стоимости которых влияют одинаковые факторы, что позволяет использовать одни и те же приемы расчета стоимости. Кроме того метод стоимости чистых активов дает возможность менеджерам определить влияние цифровых активов на величину стоимостикомпании путем определения коэффициента эластичности, как меры чувствительности одной переменной к изменению другой. Измерение стоимости самого цифрового актива зависит от его классификационной разновидности, например, финансовый цифровой актив или нематериальный (интеллектуальный) цифровой актив.

Тем не менее, ввиду того, что а) *цифровые финансовые активы представлены в основном эмиссионными ценными бумагами*, выпуск, обращение и учет которых будет регулироваться Федеральным законом «О цифровых финансовых активах...» после его принятия и б) *основной инвестиционной характеристикой по-прежнему остается возможность инвестора получить доход*, базовыми остаются методы оценки с применением доходного подхода, в методику которых вносятся корректировки, отражающие специфику цифровых финансовых активов. Прежде всего, это – непродолжительный срок жизни актива в первоначальном формате в связи с ускоренным развитием технологий. Другой существенной корректировкой является учет повышенного риска актива, связанного с необходимостью усиления защиты цифровых финансовых

активов. Тем не менее, можно констатировать, что в части цифровых финансовых активов наиболее приемлемыми остаются модифицированные методы доходного подхода с кумулятивной ставкой дисконтирования.

Выводы

Таким образом, можно заключить, что хотя на первый взгляд может показаться, что характерные черты цифровых активов схожи с чертами нецифровых активов, данный класс активов имеет множество отличий, которые уже оставляют (и продолжают оставлять) заметный отпечаток на меняющейся нормативно-правовой базе оценки стоимости активов. Независимые оценщики, применяющие сейчас в большей степени свое экспертное мнение при идентификации, тестировании и оценке цифровых активов, нуждаются в более четких стандартах, которые бы унифицировали подход к оценке цифровых активов не только на российском, но возможно и международном рынке, что несомненно позволило бы получить более справедливую картину стоимостного ранжирования современных высокотехнологичных предприятий, а изменения, начавшиеся в российском нормативно-правовом поле, связанные с оценкой цифровых активов, могли бы стать хорошей основой для экспорта лучших оценочных практик в зарубежные страны.

Список использованной литературы

1. Проект федерального закона №419059-7 «О цифровых финансовых активах и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»
2. Нематериальные активы и интеллектуальная собственность корпорации: оценка и управление. Учебник/коллектив авторов; под ред. М.А. Федотовой, Т.В. Тазикиной. – Москва: КНОРУС, 2018
3. Стоимостно-ориентированное управление корпораций: теория, методология и практика. М.А. Федотова, Т.В. Тазикина, В.В. Григорьев

С. Г. Тер-Акопов

аспирант Департамента налоговой политики
и таможенно-тарифного регулирования
Финансовый университет
при Правительстве Российской
Федерации, г. Москва, Россия
E-mail: s.terakopov@gmail.com

Устойчивое развитие налоговой системы (на примере европейского опыта)

Аннотация

В настоящее время существует проблема измерения устойчивости налоговой системы, для создания необходимой стратегии налогообложения в нашей стране, которая будет способствовать устойчивому развитию в области экономики, общества, окружающей среды и институтов. Изучая данный вопрос, был проанализирован зарубежный опыт, в частности опыт ЕС. Мы придерживаемся многомерного подхода к социально-экономической устойчивости и различаем потребности общества в четырех пунктах измерения, которые будут составлять основные столпы нашей модели. В данной научной работе рассматривается вопрос об общей концепции устойчивости налоговой системы, ее оценке и анализа индекса устойчивости налогов.

Ключевые слова: Устойчивое развитие, налоги, налогообложение, налоговая система, налоговые риски, налоговая политика, фискальная политика, экономический рост.

Stefan G. Ter-Akopov

Graduate Student, Department of tax policy
and customs-tariff regulation
Financial University under the Government
of the Russian Federation
Moscow, Russia
E-mail: s.terakopov@gmail.com

Sustainable development of the tax system (on the example of European experience)

Annotation

Currently, there is the problem of measuring the stability of the tax system to create the necessary taxation strategy in our country which will contribute to sustainable development in the field of economy, society, the environment and institutions. Studying this issue, foreign experience was analyzed in particular the experience of the EU. We adhere to a multidimensional approach to socio-economic sustainability and distinguish between the needs of society in four measurement points that will constitute the main pillars of our model. This scientific paper addresses the issue of the general concept of tax system sustainability, its assessment and analysis of the tax sustainability index.

Keywords: Sustainable development, taxes, taxation, tax system, tax risks, tax policy, fiscal policy, economic growth.

Введение

Мировой экономический кризис, похоже, закончился. Тем не менее, Европа ищет свой новый путь роста. Был предложен ряд стратегий для формулирования политических инициатив, направленных на решение проблемы экономического застоя. Стратегия «Европа 2020» определяет основные цели, разделенные на три тематических направления. Выбор целей основан на стремлении обеспечить разумный, устойчивый и всесторонний рост. Соответственно, стратегия фокусируется на занятости, исследованиях и разработках, образовании и окружающей среде, чтобы создать условия для выхода на новый путь экономического роста.

В отличие от денежно-кредитной политики, фискальная и налоговая политика менее согласованы на национальном уровне в Европе. Что касается общего соглашения по стратегии «Европа 2020» в рамках ЕС, возникает вопрос о том, как относительно неоднородная национальная политика в области фискальной и налоговой политики может способствовать достижению согласованных целей «Европа 2020» и продвижению по пути нового роста. Изменения в структуре национальных налоговых систем, установление индивидуальных налоговых ставок и связанных с ними налоговых инструментов и механизмов являются чувствительными для избирателей, и правительства хорошо знают об этом. Потенциал для стабилизации экономики или увеличения экономического роста, а также усилия по координации политики ЕС и настроения электората учитываются при разработке стратегий национальной налоговой политики. Консенсусные усилия стран ЕС по нахождению стратегии «Новый путь роста» подразумевают, что устоявшийся налог предпочтительнее политического активизма в этом направлении. Это также соответствует современным тенденциям в научной литературе. Поддержка разумного, всестороннего и экологически устойчивого социально-экономического развития определяет предлагаемую структуру налоговой системы.

В этом исследовании рассматривается вопрос о том, как опыт внутренние неоднородных налоговых системы стран ЕС могут способствовать достижению целей устойчивого развития России. Предлагается общая концепция устойчивости налоговой системы и ее оценка. В частности, мы оцениваем, в какой степени существующие налоговые системы отдельных стран ЕС способствуют устойчивому развитию в заранее определенных условиях. Чтобы измерить, как налоговая система конкретной страны способствует устойчивому развитию в области экономики, общества, окружающей среды и институтов, был предложен индекс устойчивости налогов [1]. Модульная конструкция модели позволяет сформулировать рекомендации для налоговой политики в соответствующей плоскости исследования.

Концепция стратегии устойчивого развития налоговой системы

В научной литературе нет единого мнения о том, что такое устойчивость налоговой системы и как ее измерять или оценивать. С простой макроэкономической точки зрения мы можем определить устойчивость налоговой системы по отношению к сбалансированному государственному бюджету. Связь налогообложения с ростом ВВП также часто обсуждается в научных кругах. Насколько нам известно, классическая налоговая теория и связанная с ней литература по налоговой политике касаются лишь ограниченных аспектов устойчивости системы. Научная литература по устойчивому экономическому развитию, редко учитывает логику как

инструменты для влияния на потребности поколения в отношении указанных выше экономических, социальных, экологических и институциональных основ. В современных научных трудах по налогообложению рассматриваются такие термины, как «справедливое налогообложение» [2, 3] или «равенство в налогообложении» [4], но они неадекватно затрагивают все четыре аспекта устойчивости [5, 6].

Базовое принятое определение устойчивого развития дано Комиссией Брундтланд как удовлетворение потребностей настоящего времени, не ставя под угрозу способность будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности [7]. Мы рассматриваем эту связь между потребностями сегодняшнего поколения и потребностями будущих поколений, что бы стать ключом к стратегии устойчивого развития. Мы придерживаемся многогранного подхода к социально-экономической устойчивости, различая потребности общества в четырех измерениях, составляющие основные столпы нашей модели. Таким образом, мы ориентируемся на устойчивое развитие экономики, общества, окружающей среды и институтов.

Поскольку налоговая политика рассматривается в качестве важного компонента сочетания макроэкономической и микроэкономической политики в отдельных странах ЕС, мы изучили влияние налогов на экономику и общество для дальнейшего изучения в плоскости российской политики. Мы определяем устойчивую налоговую систему как налоговую систему, которая способствует устойчивому развитию страны для удовлетворения потребностей нынешнего поколения без наложения ограничений на будущее. В качестве альтернативы мы также можем рассматривать ее как систему налогов, законодательные меры, связанные с налогами, и финансовые инструменты, которые не искажают устойчивое поведение экономических агентов в смысле определения Брундтланд, указанного ранее.

Наша модель оценки следует текущим дебатам в научной литературе «за пределами ВВП». Подобно стратегии ЕС «Новый путь роста», наше исследование учитывает критику ВВП как центрального пункта показателя экономики и благосостояния. Что касается самого благосостояния и уровня жизни, мы считаем, что следует использовать другие показатели достижения результатов для оценки способности страны удовлетворять потребности людей. Ограниченные ресурсы должны выделяться и использоваться в производстве, чтобы удовлетворить максимум потребностей, а достижения сегодняшних поколений должны быть преумножены в будущем. Мы стараемся уловить сложную оценку потребления сегодняшнего поколения, поскольку влияние налогообложения на стратегию устойчивого развитие рассматривается с точки зрения каждого компонента, которые далее делятся на конкретные области применения.

Связь между налоговой системой и основами стратегии устойчивого развития

Модель оценки основана на допущении, что налоговая система влияет на устойчивое развитие в четырех столпах [8, 9]. Фактически, мы ожидаем, что налоговая система окажет прямое влияние на экономические, социальные и экологические основы. Институциональная опора играет особую роль в модели.

В соответствии с основными целями стратегии «Европа 2020», экономическое развитие охватывает потенциалы роста и подчеркивает аспекты стратегии ЕС «Новый путь роста». Он занимается такими вопросами, как

умный потенциал роста, экономику, основанную на знаниях, устойчивую инвестиционную деятельность, финансовую устойчивость и закредиванность населения. Соответственно, социальная составляющая сосредоточена на занятости, социальной сплоченности, проблемах бедности и росте населения. Экологическая основа охватывает вопросы изменения климата, зеленых инноваций, загрязнения окружающей среды, возобновляемых источников энергии, энергосбережения и предотвращения скапливания отходов жизнедеятельности. Наконец, хотя налоговая система, влияющая на экономические, социальные и экологические аспекты, предполагается в модели, связь между налоговой системой и институтами противоположна. Институциональная опора включает факторы, которые определяют функционирование налоговой системы и, следовательно, ее влияние на три вышеупомянутых опоры. Эффективность сбора налогов, соблюдение налоговых требований, степень административного бремени и налоговые стимулы вместе составляют части институциональной основы.

Институциональный фон взаимодействует с тремя другими столпами, а также с устойчивостью налоговой системы. В нашей модели мы ориентируемся как на формальные, так и на неформальные институты, которые напрямую связаны с налогами и налоговой политикой в целом. Анализируя влияние налоговой системы на экономику, общество и окружающую среду, можно задаться вопросом о важности структуры и содержания налоговой системы, если она не работает эффективно. Структура налоговой системы может представляться неважной с точки зрения выбора конкретных налоговых ставок, налоговых инструментов или других финансовых инструментов, ее влияния на способность правительства эффективно собирать налоги, низкую социальную поддержку взимания налогов или высокие издержки для соблюдения фискальной политики. В этом случае влияние налоговой системы и особенно ее вклада в стратегию устойчивого развития в экономике, обществе и окружающей среде будет сомнительной. Таким образом, институциональная опора создает основу для функционирования системы налогообложения, и институциональная устойчивость может рассматриваться как важнейшее предварительное условие стратегии устойчивого развития системы налогообложения.

Модель оценки устойчивости налоговой системы

В научной литературе «За пределами ВВП» предлагаются альтернативные совокупные показатели, включая оценку налогообложения и качества экономических показателей, а также благоденствие и процветание наций. В нашем анализе экономические, социальные, экологические и институциональные измерения используются для оценки состояния достижений российского общества и его устойчивого развития.

Подчеркивая политическое влияние нашей модели оценки устойчивости налоговой системы, каждый компонент дополнительно разделен на области политики, которые отражают приоритеты нынешнего поколения, и должны быть достигнуты, чтобы максимизировать полезный эффект, не обременяя будущие поколения. Эти приоритеты могут меняться от поколения к поколению, поэтому мы рекомендуем со временем изменять области политики, соответствующие налоговым инструментам и возникающие по ним вопросы. Основные инструменты налоговой политики либо способствуют, либо воздерживаются от искажения устойчивого развития в каждой области применения. Поэтому,

чтобы оценить, как система налогообложения способствует устойчивости в каждой точке применения, необходимо определить налоговые инструменты, которые можно использовать для достижения целей, упомянутых выше. Существование таких инструментов в системе налогообложения и степень их применения государствами-членами ЕС проверяются путем формулирования вопросов, связанных с инструментом налоговой системы.

Таким образом, концепция оценки структурирована на основные столпы – социально-экономические аспекты, на которые влияют налоговая политика, области политической структуры в каждом измерении и вопросы оценки. Ответы на вопросы оцениваются по заранее определенной шкале. Шкала относится к оценочной силе вклада конкретного налогового инструмента в качестве компонента налоговой системы отдельной страны и того, как она поддерживает устойчивость каждой области политики в соответствующих столпах. Чтобы отразить важность каждой области политики, должны оцениваться взвешенные составные индексы в заранее определенной шкале, описывающей влияние налоговой системы на устойчивость в каждом компоненте для каждой страны.

Это позволит нам получить числовые данные для модели оценки налоговой устойчивости. Модель должна оценить устойчивость налоговой системы анализируемой страны в целом, а также с точки зрения каждого пункта измерения. Кроме того, модель должна указывать области политики, которые либо неэффективны, либо искажают устойчивость в соответствующих пунктах измерения. Соответственно значения политических решений вытекают из представленной модели.

Затем должны оцениваться показатели устойчивости налоговой системы для создания графиков устойчивости страны. Эти экспоненты устойчивости в качестве инструментов визуализации необходимы для лучшей интерпретации получившегося в результате индекса с точки зрения воздействия на политику. Асимметрия многоугольника должна указывать на области политики в каждом конкретном столпе, которые указывают на не достаточность содействия в стратегии устойчивого развития. Наконец, асимметрия многоугольника, состоящих из отдельных столбов, должна оценивать степень вклада налоговой системы в устойчивое развитие во всех четырех столбах в целом.

Поскольку модель может применяться повсеместно, она может указывать аспекты и области налоговой политики, которые не способствуют социально-экономической устойчивости. С этой точки зрения предварительные последствия налоговой политики могут быть проанализированы из созданной модели.

Выводы

Введем общую концепцию устойчивости налоговой системы. Концепция устойчивости является теоретической отправной точкой для предложения модели оценки стратегии устойчивого развития налоговой системы. Представленная модель может являться модульным диагностическим инструментом, который указывает, в какой степени существующая налоговая система государства способствует устойчивости с экономической, социальной, экологической и институциональной точек зрения. Структура модели указывает области политики в рамках конкретных социально-экономических аспектов, которые вносят существенный вклад в устойчивость налогообложения. Более того, модель может определять конкретный инструмент налоговой политики,

который полностью отсутствует (например, налогообложение чрезмерных выбросов в атмосферу) или инструмент, который применяется недостаточно. Модель также может обеспечить формирование и развитие налоговой системы в будущем.

Список используемой литературы

1. **Янова Я., Хампель Д., Нерудова Д.:** Разработка и проверка индекса устойчивости налогов // *European Journal of Operational Research*, 2019.
2. **Бек У.:** Что такое глобализация? // John Wiley & Sons, 2015.
3. **Ухе Э., Пейхл А.:** Справедливое и эффективное налогообложение под частичным контролем // *The Economic Journal*, Vol. 125, №. 589, 2015, с. 2024–2051.
4. **Гроун К., Володия И.** (ред.): *Налогообложение и гендерное равенство: сравнительный анализ прямых и косвенных налогов в развивающихся и развитых странах* // Routledge, New York, 2010.
5. **Штахель В. Р.:** Политика материальной эффективности – устойчивое налогообложение как отход от одноименного общества // *Философские труды Лондонского королевского общества: математические, физические и инженерные науки*, Vol. 371, № 1986, 2013.
6. **Спаненберг У., Мамфор А., Дейли С.:** Переход от налогообложения к устойчивости // *Fairtax Working Paper Series*, № 16, 2018.
7. **Брундтланд Г. Х. и др.:** *Наше общее будущее: Всемирная комиссия по окружающей среде и развитию* // Brundtland-Report, Оксфорд, 1987, издательство Оксфордского университета.
8. **Айгингер К., Барентхалер-Зибер С., Фогель Дж.:** *Конкурентоспособность в новых перспективах* // Рабочий документ WWWforEurope, № 44, Вена, 2013.
9. **Стиглиц Дж. Э., Сен А., Фигусси Дж. П.:** Доклад Комиссии по измерению экономических показателей и социального прогресса // Париж, 2010.

И. В. Трифонов

д.т.н., доцент, профессор департамента
менеджмента Финансовый университет
при Правительстве Российской
Федерации, г. Москва, Россия
E-mail: asd91169@mail.ru

Снижение неопределенности внутренней среды организации как основа формирования ценностных предложений

Аннотация

Большинство организаций до сих пор не имеют механизма (инструментария), который бы эффективно соединил выбор отдельных проектов и программ с выбранной стратегией организации. Результатом этого является неэффективное использование ресурсов организации (человеческих, финансовых, материально-технических и др.). В данном исследовании на основе анализа предложена система «Внутренняя среда - трудозатраты», характеризующая внутреннюю среду организации, ее влияние на эффективность реализации программы и позволяющая снизить неопределенность внутренней среды организации.

Ключевые слова: управление проектами и программами, стратегические цели, неопределённость окружения проекта.

Ivan V. Trifonov

Doctor of technical sciences, associate professor,
Professor of Management Department
Financial University under the Government
of the Russian Federation
Moscow, Russia
E-mail: asd91169@mail.ru

Reducing the uncertainty of the organization's internal environment as a basis for forming value propositions

Annotation

Most organizations still do not have a mechanism (toolkit) that would effectively connect the selection of individual projects and programs with the selected strategy of the organization. This results in inefficient use of the organization's resources (human, financial, logistical, etc.). In this study, based on the analysis, the system "Internal environment - labor costs" is proposed, which characterizes the internal environment of the organization, its impact on the effectiveness of the program implementation and allows reducing the uncertainty of the internal environment of the organization.

Keywords: project and program management, strategic goals, uncertainty of the project environment.

Введение

Основным из факторов, обеспечивающим успешную интеграцию проекта в программу, является достижение открытости и понимание всеми заинтересованными сторонами принципов присвоения приоритета проекту.

Включение проектов в программу предполагает наличие четкой стратегии и механизма определения приоритета проектов (ранжированию) по степени их соответствия избранной стратегии.

К основным этапам подготовки и реализации программ относятся: определение содержания жизненного цикла проектов; определение заинтересованных сторон, их роли, взаимосвязи, функций и взаимодействий; анализ окружающей среды и внешнего окружения проектов и программ; описание функций и содержания проектов; проектирование и создание организационной структуры управления проектами и программами; инициация проектов; разработка концепции; создание бизнес-плана; планирование проектов, в том числе за временем, стоимостью, качеством, информационным обеспечением и т. п.; прогнозирование и определение рисков; управление реализацией проектов и программ.

Одним из главных современных задач менеджмента является создание механизмов (инструментария), позволяющих переключиться с управления одним проектом на программно-ориентированное управление, с правильного выполнения проектов на выполнение «правильных» проектов.

Для формирования целостного взгляда на развитие организационных систем поддерживающих идею непрерывных улучшений с помощью проектов необходимо обратиться к сложившимся представлениям о сущности и назначении организаций.

Факторами внешнего окружения, которые непосредственно влияют на организацию являются: поставщики; трудовые ресурсы; законы; нормы; регулирование; потребители; конкуренты. Косвенное воздействие оказывают такие факторы, как: состояние экономики; научно-технические достижения; часть располагаемого дохода; культурные и политические изменения; влияние групповых интересов и др.

Все изменения всегда начинаются за пределами организации, во внешней среде, поэтому менеджменту необходимо уметь выявлять существенные факторы в окружении, которые повлияют на организацию и соответствующим образом реагировать, осуществлять изменения внутри себя.

К факторам, указывающих на способность проводить изменения можно отнести: технологическую зрелость организации, взаимосвязь проектов и стратегического плана, систему мотивации и поощрений поддерживающая общую стратегию, полноту информации о переменных внутренней среды, систему оценки результатов достигаемых во внешней среде.

Исследования показали, что основными направлениями изменений на предприятиях были: реструктуризация, замена технологии, разделение бизнеса, выделение вспомогательных производств, формирование производственных холдингов и т.д. [1–3]

Проектно-ориентированное управление необходимо понимать как управление бизнес-процессами организации, ориентированное (направлено, нацеленное) на использование проектной модели управления.

Одним из инструментов модели зрелости, ориентированной на ценности компании и принятие решений в программах является использование коли-

чественной оценки развития элементов внутренней среды программ, способной оценить фазы роста организации.

На основе проведенного анализа следует отметить, важным для создания модели оценки зрелости, ориентированной на ценности компании является анализ и количественная оценка ее внутренней среды, поскольку он обеспечивает основу для определения целей проектов и программы, позволяет оценить существующий потенциал организации.

Методология исследования

Внутреннюю среду организации с точки зрения влияния на формирование и реализацию стратегии можно представить как систему, состоящую из отдельных элементов: организационной зрелости управления проектами, наличии проектного офиса и трудовые ресурсы организации (потенциал команд проектов). Формализованное состояние данной системы приведено на рисунке 1.

Для проведения исследований по прогнозированию эффективности реализации проектов система «Внутренняя среда – трудозатраты» рассматривается как совокупность свойств, характеризующих влияние ее элементов на эффективность выполнения программы энергосбережения в целом.

На рисунке 1 данная система представляет: I – совокупность свойств (элементы внутренней среды), характеризующие внутреннюю среду; II – жизненный цикл программы (проектов); III – трудовые ресурсы организации; $O_{зр}$ – организационная зрелость организации по управлению проектами и программами; $P_{оф}$ – проектный офис; $P_{кп}$ – потенциал команды проекта; $P_{кп1}, \dots, P_{кпn}$ – потенциалы команд проектов на протяжении жизненного цикла; $T_{рн}$ – нормативные трудозатраты по проектам; $T_{ро}$ – ожидаемые трудозатраты по проектам с учетом уровня компетентности организации при интеграции управленческих решений; $\Delta_{тр}$ – изменения трудозатрат по проекту.

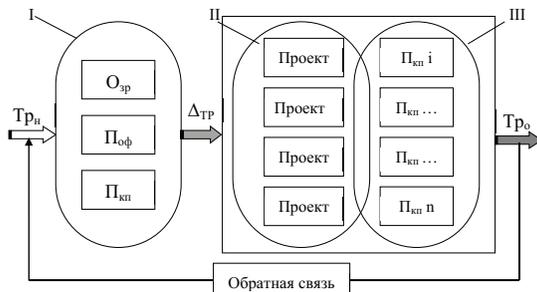
Каждый элемент внутренней среды организации имеет свойства. Совокупность этих свойств, для определения внутренней среды рассматривается как:

$$B_{ср} \in O_{зр}; P_{оф}; P_{кп}. \quad (1)$$

где $B_{ср}$ – совокупность свойств (элементы внутренней среды), характеризующие внутреннюю среду;

$O_{зр}, P_{оф}, P_{кп}$ – элементы внутренней среды.

Рис. 1 – Формализованное состояние системы «Внутренняя среда – трудозатраты»



Совокупность свойств для определения «Организационной зрелости управления проектами и программами» можно представить, как:

$$O_{зр} \in O_{зр1} \dots O_{зрn}, (2)$$

где $O_{зр1} \dots O_{зрn}$ – определенные уровни данного элемента.

Проектный офис – специфическая инфраструктура (подразделение), которая обеспечивает поддержку портфельной (проектной и программной) методологии в рамках производственной деятельности организации.

В предлагаемой системе элемент внутренней среды «Проектный офис» рассматривается как:

$$P_{оф} \in P_{оф1} \dots P_{офn}, (3)$$

где $P_{оф1} \dots P_{офn}$ – определенные уровни данного элемента.

Третьим элементом внутренней среды организации в данной системе является потенциал команды проекта» [4], который рассчитывается по формуле:

$$P_{кп} = \frac{\sum_{i=1}^n P_{чк}}{n}, (4)$$

где $P_{кп}$ – потенциал команды проекта;

$P_{чк}$ – значение доли кандидатов в команду проекта, которые имеют плюсовые и плюс-минус факторные нагрузки;

n – количество кандидатов в команду проекта.

Достигнутые результаты

Исходя, из формализованного состояния системы «Внутренняя среда – трудозатраты», всю совокупность свойств элементов внутренней среды организации можно привести к интегральному показателю развития компетенций организации при интеграции управленческих действий в виде:

$$X = \sum_{i=1}^n q_i \times X_i, (5)$$

где X – интегральный показатель развития компетенций организации при интеграции управленческих действий;

X_i – i -й показатель развития элемента внутренней среды организации;

q_i – коэффициент весомости показателя;

n – количество элементов внутренней среды.

Коэффициент Организационная зрелость по управлению проектами (X_1) оценивается по 5 уровням: 1 уровень (общая методология, максимальная оценка 0,2); 2 уровень (общие процессы, максимальная оценка 0,4); 3 уровень (единая методология, максимальная оценка 0,6); 4 уровень (бенчмаркинг, максимальная оценка 0,8); 5 уровень (постоянное совершенствование, максимальная оценка 1).

Коэффициент Проектный офис (X_2) оценивается по 5 уровням: 1 уровень (внутрифирменные стандарты сопровождения проектов, максимальная оценка 0,2); 2 уровень (информационные технологии управления, максимальная оценка 0,4); 3 уровень (базы данных и шаблоны типовых решений, максимальная оценка 0,6); 4 уровень (единая методология, максимальная оценка 0,8); 5 уровень (постоянное совершенствование, максимальная оценка 1).

Коэффициент Потенциал команды проекта (X_3) оценивается по 3 уровням: 1 уровень (низкий, оценка от 0 до 0,3); 2 уровень (достаточный, оценка от 0,31 до 0,6); 3 уровень (высокий, оценка от 0,61 до 1).

Интегральный показатель уровня компетенций организации при интеграции управленческих действий может принимать значения в интервале $0 \leq X \leq 1$.

Оценку ожидаемых трудозатрат по проекту, представленную на рисунке 2, предложено осуществлять с помощью ценностно-ориентированной модели «Трудозатраты проекта – внутренняя среда».

В данной модели $\Delta_{тр}$ – изменения трудозатрат по проекту, а $n_1 \dots n_3$ это изменения количественного состава команды проекта.

Для оценки влияния уровня компетентности организации при интеграции управленческих действий на ожидаемые трудозатраты по проекту представим систему в символах количественной оценки, при этом состояние системы можно описать уравнением:

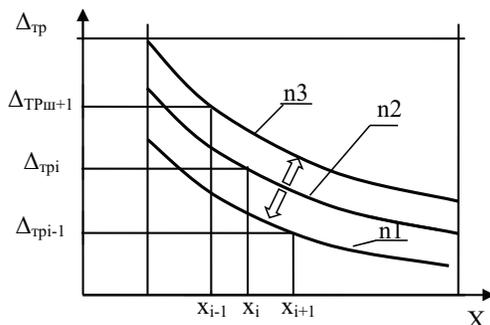
$$\Delta B = f(X) \quad (6)$$

где ΔB – изменения трудозатрат по проекту вследствие влияния уровня развития внутренней среды, чел-ч.;

X – интегральный показатель уровня компетентности организации при интеграции управленческих действий.

Если $X \rightarrow \max (X = 1)$, то увеличение трудозатрат по проекту (ΔB) будет минимальным, вследствие влияния уровня компетентности организации при интеграции управленческих действий или наоборот.

Рис. 2 – Модель «Трудозатраты проекта – внутренняя среда»



На основе количественной оценки внутренней среды организации можно оценить его влияние на эффективность реализации отдельного проекта с учетом факторов неопределенности окружения по следующей формуле:

$$Tr_o = Tr_{н+} \Delta_{тр}, \quad (9)$$

где Tr_o – ожидаемые трудозатраты по проекту, чел-ч.;

$Tr_{н+}$ – нормативные трудозатраты по проекту, чел-ч.;

$\Delta_{тр}$ – изменения трудозатрат проекта вследствие влияния внутренней среды, чел-ч.

Вывод

В данном исследовании на основе анализа предложена система «Внутренняя среда – трудозатраты», характеризующая внутреннюю среду организации, ее влияние на эффективность реализации каждого проекта программы с учетом факторов неопределенности окружения.

Список использованной литературы

1. **Ко, ЖН, Kim, D.** The Effects of Maturity of Project Portfolio Management and Business Alignment on PMO Efficiency. 2019, Sustainability 11(1), pp. 1-16.
2. **Ferreira, T., Simões, C.** Assessment of maturity in project management: A bibliometric study of main models. Procedia Computer Science, 2015, № 55, pp. 92-101.
3. **Коряков А.Г.** Методические подходы к моделированию устойчивого развития промышленных предприятий // Вестник экономики, права и социологии. 2012. № 3. С. 36-40.
4. **Трифонов, І.В.** Визначення потенціалу команди проекту при її формуванні / І.В. Трифонов, А.О. Сулім-Тимовті // Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури : зб. наук. пр. – Дніпропетровськ. 2009. – № 6/7. – С. 29-33. <https://cyberleninka.ru/article/n/viznachennya-potentsialu-komandi-proektu-pri-yiyi-formuvanni>

П. В. Трифонов

доцент, к.э.н., доцент Департамента менеджмента Финансовый университет
при Правительстве РФ, г. Москва, Россия
E-mail: PVTrifonov@fa.ru

Уровень зрелости бизнес-процессов, как ключевой показатель оценки операционной эффективности (отраслевой анализ)

Аннотация

В статье проводится анализ процессной зрелости в российских компаниях ряда отраслей экономики на основе опроса экспертов представителей профессиональных сообществ, а также оценивается уровень внедрения *BPM* систем в деятельность российских компаний. На основе обзора исследований консалтинговых компаний формируется гипотеза о проблемах внедрения *BPM* в мире и на основе экспертного опроса были выявлен уровень процессной зрелости в российских компаниях, отражающий проблемы эффективности операционной деятельности. Результаты исследования позволяют сделать выводы о том, что потребности руководства российских компаний в использовании систем управления бизнес-процессами связаны с необходимостью обеспечения устойчивого развития компании.

Ключевые слова: *BPMS*, *BPMN*, бизнес-процесс, система управления бизнес процессами, процессная зрелость, процессное управление, бизнес-модели, цифровизация бизнеса.

Pavel Trifonov

associate professor, PhD:
Financial University under the Government of the Russian Federation,
Moscow, Russia
E-mail: PVTrifonov@fa.ru

The level of maturity of business processes as a key indicator for assessing operational efficiency (industry analysis)

Abstract

The article analyzes the process maturity in Russian companies in a number of sectors of the economy based on a survey of experts from professional communities, and also assesses the level of implementation of *BPM* systems in the activities of Russian companies. Based on a review of consulting companies' research, a hypothesis is formed about the problems of *BPM* implementation in the world. based on an expert survey, the level of process maturity in Russian companies was identified, reflecting the problems of operational efficiency. The results of the study allow us to draw conclusions that the needs of Russian companies' management in using business process management systems are related to the need to ensure the company's sustainable development.

Keywords: *BPMS*, *BPMN*, business process, business process management

system, process maturity, process management, business models, business digitalization.

Введение

Цифровая трансформация стала серьезным вызовом для руководителей многих предприятий в России. Одной из существенных задач цифровизации бизнеса стал переход от функционального и ресурсного подходов к процессному управлению. Внутренними барьерами для реализации данной задачи стали ограниченность ресурсной базы и нехватка компетентных кадров, готовность руководства трансформировать свое мышление в направлении концепции BPM управления.

По данным Global Adroit Market Research, мировой рынок BPM, объем которого по итогам 2016 г. оценивался в \$ 6,9 млрд, в период с 2017 по 2023 гг. растет в среднем на 15,2% в год. Для большинства корпораций управление бизнес-процессами уже стало неотъемлемой частью бизнеса. Однако в российском сегменте BPM IT рынка только недавно пришло понимание необходимости трансформации всего предприятия, а не отдельных его бизнес-направлений и вовлечения работников всех функциональных подразделений. [2].

Начиная 2008 года, консалтинговое агентство McKinsey проводит исследование «Влияние IT технологий на развитие бизнеса» (It's unmet potential: McKinsey Global Survey Results), в рамках которого оценивается несоответствие между желаемыми и фактическими результатами деятельности IT, включая анализ ожиданий руководителей разных функциональных подразделений. По итогам обзора нескольких подобных исследований в период с 2008 по 2015 гг. были выявлены следующие факты:

- 1) Порядка 67% руководителей считают, что их организации подвержены риску информационных или технологических сбоев, и менее половины считают, что они готовы справиться с этими сбоями. Среди IT-менеджеров возникает больше озабоченности.
- 2) Около 50% менеджеров сосредоточены на повышении эффективности бизнес-процессов, среди них больший процент это представители IT служб.
- 3) Большинство менеджеров отмечают сильное расхождение в согласовании IT и бизнес-стратегий – 67% руководителей высшего уровня желают установить сбалансированность между этими видами стратегий, и лишь 22% респондентов сообщили, что данная проблема решена в их компании.

В качестве подтверждения расхождения между ответами руководителей IT подразделений и остальных служб были получены следующие ответы:

- 1) IT-менеджеры чаще обращали внимание на повышение квалификации своих IT-сотрудников (57%), чем их коллеги, не занимающиеся IT (42%).
- 2) IT-менеджеры хотят консолидировать IT-функции в централизованной системе управления (21%), чем их коллеги, не связанные с IT (14%).
- 3) IT-менеджеры больше озабочены перераспределением бюджетов, чтобы сосредоточиться на движущих силах – ценностях и улучшении управления IT и мониторинга за реализацией бизнес-процессов.
- 4) С другой стороны, менеджеры других подразделений были более заинтересованы в аутсорсинге IT-функций (22%), чем IT-менеджеры (18%).
- 5) В то время как большинство менеджеров ожидают сокращения операционных расходов на IT в 2009 году по сравнению с их увеличе-

нием (43% против 23%), при этом существует обратная пропорция, при оценке выбора новых инвестиций в ИТ (26% против 41%).

Среди респондентов, участвовавших в этом опросе, наиболее высокие текущие приоритеты ИТ отражают приоритеты предыдущих опросов: повышение эффективности и результативности бизнес-процессов и снижение затрат на ИТ. Примечательно, что 40% респондентов также указывают, что предоставление менеджерам информации для поддержки планирования и оперативного принятия решений становится важнейшим приоритетом, по сравнению с 30% ответов респондентов год назад [16].

Отвечая на вопрос, каковы идеальные приоритеты их организаций, руководители ссылаются на более ориентированные на рост цели. Например, создание новых продуктов и услуг является приоритетом для 47 процентов респондентов. Напротив, только 17% ссылаются на сокращение расходов на ИТ.

Параллельно растет и удовлетворенность ИТ-менеджеров собственной способностью управлять и обеспечивать. Например, 30% ИТ-менеджеров сообщают, что их организации эффективны в продвижении технологий или инноваций в бизнес-процессах или операциях, что на 11 процентных пунктов больше, чем в прошлом году. И более 60% респондентов ожидают увеличения или сохранения своих операционных расходов на ИТ, что является сдвигом по сравнению с прошлым годом, когда 60% респондентов ожидали, что ИТ-бюджет для операционных расходов либо уменьшится, либо останется стабильным.

Большинство респондентов отмечают, что руководители и руководители их организаций возлагают надежды на использование данных и аналитической поддержки при принятии решений. Действительно, одна треть говорит, что все их руководители высшего звена требуют данных, в то время как почти две трети указывают, что менеджеры среднего звена делают то же самое.

Несмотря на обещание больших данных изменить стратегию и процесс принятия решений, более 75% респондентов, участвовавших в этом опросе, сообщили, что наибольшие выгоды для их организаций от использования данных связаны с четкой и своевременной отчетностью о финансовых показателях и показателях эффективности. Только около половины из них говорят, что они стремятся использовать данные для предоставления новых бизнес-идей или разработки новых информационных продуктов и услуг.

Респонденты выделяют, в частности, три препятствия: культурное предпочтение опыта перед данными; отсутствие навыков в области синтеза и перевода аналитической информации и данных для лиц, принимающих решения; и озабоченность по поводу низкого качества данных.

По мнению респондентов, руководители компаний продолжают требовать от ИТ создания большей ценности путем внедрения новых технологий в бизнес-процессы, что приводит к значительному увеличению объема инвестиций. По нашему опыту, успех в этих усилиях требует создания надежных, четко определенных бизнес-кейсов, которые включают четкие этапы и метрики для привлечения бизнеса и ИТ-лидеров к ответственности.

Новые технологические платформы и возможности явно создают новые возможности на многих различных уровнях внутри организаций. Мы часто видим, как руководители компаний экспериментируют с этими платформами вне их осведомленности или разрешения. Учитывая распространение и потенциальную важность этих платформ, ИТ-менеджеры должны перейти от роли привратников к роли помощников и менеджеров по обслуживанию-руководить, поддерживать и помогать своим коллегам в этих экспериментах,

чтобы гарантировать, что корпоративная политика, безопасность данных или рекомендации по риску не подвергаются опасности.

Методы

Целью данного исследования является выявление причин и характерных особенностей процессной трансформации российских предприятий в разрезе отраслевого признака в сравнении с результатами 2015 года. Данное исследование построено на основе экспертного опроса (сбор данных осуществлялся посредством Google Documents) и дальнейшей статистической обработки полученных результатов в MS EXCEL. Большая часть опрошенных респондентов являются руководителями структурных подразделений, ответственных за управление бизнес-процессами, в крупнейших российских корпорациях различной отраслевой принадлежности.

В рамках проводимого исследования поставлены задачи выявить корреляцию между переменными уровень знаний и компетенций в области инструментария управления BPMS менеджеров исследуемых компаний и уровнем процессной зрелости, выраженным в результатах внедрения процессного подхода на предприятиях. Также необходимо провести сравнительный анализ уровня процессной зрелости между предприятиями представляющих разные отрасли («энергетика», «телекоммуникации», «обрабатывающая промышленность», «добыча полезных ископаемых», «торговля», «услуги», «строительство»).

Завершающей стадией экспертного опроса станет выявление факторов, влияющих на развитие технологий внедрения BPMS в России, на основе ранжирования ответов и определение наиболее весомых факторов (имеющих в структуре суммарного значения показателя порядка 80% веса).

Результаты

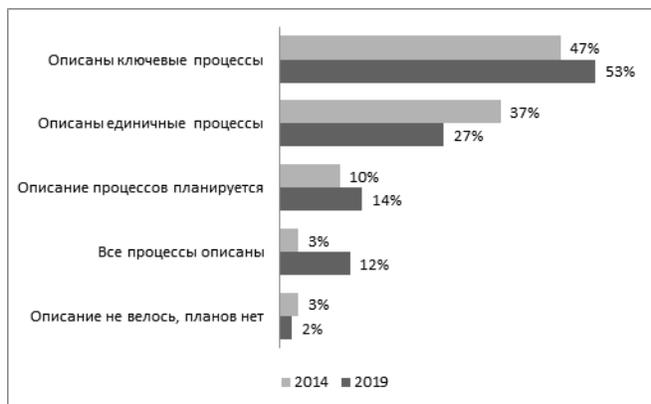
Важно отметить, что интерес к процессному управлению носит растущий характер и за последние 5 лет процент приверженцев такого подхода составил не менее 85%, что подтверждают данные приведенного опроса. Согласно исследованию [10, 11, 12, 13, 14] BPM среды в крупнейших 200 компаний для оценки уровня процессной зрелости рассматривается шесть основных параметров функционирования BPM:

- 1) стратегическое согласование;
- 2) качество управления;
- 3) методы управления;
- 4) информационные технологии;
- 5) люди
- 6) культура.

На основании данных переменных определяется потенциала развития BPM и приводится оценка уровня зрелости.

Российские компании на данный момент недостаточно активно применяют методы процессного подхода, приемы и стандарты BPM, опираясь на собственные решения. Несмотря на данное обстоятельство, большинство менеджеров ответственно относятся к внедрению системы управления бизнес-процессами предприятия. Больше половины респондентов отмечают, что описание ключевых процессов завершено и ряд компаний завершили описание всех бизнес-процессов (12%), и это существенно отличает текущее состояние в российских компаниях от ситуации пятилетней давности. В 2019 году в 4 раза увеличилось количество компаний, которые привели к описанию все свои процессы за счет отраслей «энергетика», «телекоммуникации» и «добыча

полезных ископаемых». Благодаря активным действиям компаний из отрасли услуги на 6% выросло количество организаций, задокументировавших свои ключевые бизнес-процессы (рис. 1).



Стадии описания бизнес-процессов	Отрасли					
	Услуги	Торговля	Добыча полезных ископаемых	Телекоммуникации	Строительство	Финансовые услуги
Описаны единичные процессы						
Описаны ключевые процессы						
Все процессы описаны						
Описание процессов планируется						

Рисунок 1-Состояния описания процессов в компаниях, включая отрасли

Порядка четверти опрошенных руководителей компаний (22%) подтвердили, что

осуществляется отслеживание состояния бизнес-процессов в информационных системах компании и проводится их совершенствование. Рост количества компаний с 3% до 22%, представляющих авангард процессного управления в России, свидетельствует об успехах в области развития проектов процессной грамотности и распространения пакетных продуктов компаний интеграторов BPMS. К тому же развитию процессного подхода обеспечивают факторы рыночного порядка (конкуренция и оптимизация издержек), обуславливающих причины выбора новой бизнес-модели. Успехами в области тоталь-

ной оптимизации системы управления бизнес-процессами могут похвастаться компании из «добывающих полезные ископаемые» и «распределение и генерация энергии» отраслей. Однако для большинства респондентов ВРМ используется только для ключевых процессов, и они регламентированы и обеспечивают достижение целей. В 2019 году количество таких представителей достигло уже 70% в отличие от ситуации пятилетней давности 58% в 2014 году. Такая статистика стала возможной за счет активных инвестиций в информатизацию своих компаний в секторах «энергетика», «телекоммуникации» и «добыча полезных ископаемых» (рис.2). Эти компании сфокусировали свои усилия на поэтапном совершенствовании собственных ключевых процессов, на формировании структуры показателей оценки операционной эффективности, а также на всеобъемлющей автоматизации системы бизнес-процессов на уровне всего предприятия [4, 7]. Процент организаций, по настоящее время не внедривших процессное управление, не сокращается и колеблется в диапазоне 23–27%, но у таких организаций есть понимание необходимости в этой задаче. Вызывает оптимизм сокращение количества организаций, у которых вопрос внедрения процессного управления не рассматривается с 14% до 12%. Принадлежность компаний к отраслям «строительство» и «торговля», выбравшими консервативный путь развития, обусловлена низкими производственными технологиями и спецификой деятельности проектного характера.



Уровни процессной зрелости организации								
	Энергетика	Промышленность	Финансовые услуги	Строительство	Телекоммуникации	Добыча полезных ископаемых	Торговля	Услуги
Вопрос внедрения процессного управления не рассматривается								
Процессное управление отсутствует, но есть понимание необходимости								
Процессное управление применяется для отдельных, ключевых бизнес-процессов								
Ключевые бизнес-процессы регламентированы и в целом обеспечивают достижение целей								
Для большинства бизнес-процессов установлен детальный и контролируемый регламент								
Ведется постоянный мониторинг и совершенствование большинства процессов в информационных системах								

Рисунок 2 – Характеристики уровня процессной зрелости

Последние годы спрос на продукты BPMS растет, информативность от эффекта внедрения BPM у большинства специалистов вызывает желание развиваться дальше в данном направлении. В первую очередь, это связано с тем, у большинства организаций достаточно ограничены возможности экономии и повышения эффективности работы за счет объединения учетных функций. Второй причиной можно назвать переход бизнеса на цифровые процессы, что в свою очередь, требует серьезных инвестиционных вложений для их внедрения. В связи с этим у руководства компаний есть два пути развития событий, это или нанимать дополнительное количество сотрудников, или внедрять BPM. На данный момент, как на внутреннем, так и на внешнем рынке, происходит серьезная конкуренция по качественной продукции, что стимулирует многих переходить от контроля по отдельным показателям к ориентации исключительно на конечный результат.

В качестве позитивных оценок развития рынка BPM следует отметить заметное снижение влияния за последние годы таких факторов, как «нет понимания необходимости использования BPMS в управлении компанией» и «недостаточная очевидность эффекта от внедрения таких систем», на заметные 10%.

Выводы

В последнее время условия среды настолько быстро меняются, что компаниям приходится подстраиваться под них, в связи с этим менять либо структуру управления, либо ее методы и приемы. BPM ориентированы на автоматизацию бизнес-процессов для получения возможности управления ими в режиме on-line и адресном формате, обеспечить возможность оценки операционной эффективности на основе показателей бизнес-процессов, привязанных к выбранным стандартам. Такой подход позволит снизить принципиальные отличия и барьеры между задачами и инструментами ИТ подразделений и остальных служб предприятия, посредством использования BPM, как универсального инструментария разработки, проектирования и внедрения бизнес-процессов на основе интерактивности и визуализации его инструментов.

Главными вызовами в России для внедрения процессного подхода и обеспечивающих систем остаются культурные, образовательные и системные рыночные проблемы, определяющие профиль внутренних проблем бизнес-систем организаций.

Список использованной литературы

1. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. Межгосударственный стандарт. ГОСТ ISO 9000–2011. М.: Стандартинформ, 2012.
2. Российский рынок систем BPM в условиях экономического кризиса. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.itweek.ru/idea/article/detail.php?ID=171683>. Дата обращения (29.03.2019)
3. **Коптелов А.** Как применяется BPM в России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.i-love-bpm.ru/files/event/forum2013/A1-Classic-BPM.pdf> / Дата обращения: 29.03.2019
4. Российский рынок систем BPM 2015–2016». Исследование компании «Логика BPM» и TAdviser [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.tadviser.ru/index.php/> / Дата обращения: 28.03.2019
5. Рынок BPM в России: на пути к эффективности бизнеса, Свиначев С. [Электронный ресурс].-Режим доступа: <https://www.pcweek.ru/idea/article/detail.php?ID=170929/> / Дата обращения: 29.03.2019.
6. Российский рынок систем BPM в условиях экономического кризиса. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.itweek.ru/idea/article/detail.php?ID=171683>.
7. **Коптелов А.** Как применяется BPM в России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.i-love-bpm.ru/files/event/forum2013/A1-Classic-BPM.pdf> /
8. **Van der Aalst, W. M. P., ter Hofstede, A. H. M., & Weske, M.** (2003). Business Process Management: A Survey. Business Process Management, pp. 1–12.
9. **Mending, J., Dustdar, S., Gal, A., Garcia-Bañuelos, L., Governatori, G., Hull, R., ... Dumas, M.** (2018). Blockchains for Business Process Management – Challenges and Opportunities. ACM Transactions on Management Information Systems, 9 (1), pp. 1–16.

10. **Schmiedel, T., vom Brocke, J., & Recker, J.** (2013). Which cultural values matter to business process management? *Business Process Management Journal*, 19 (2), pp. 292–317.
11. **Schmiedel, T., vom Brocke, J., & Recker, J.** (2014). Development and validation of an instrument to measure organizational cultures' support of Business Process Management. *Information & Management*, 51 (1), 43–56.
12. **Vom Brocke, J., Schmiedel, T., Recker, J., Trkman, P., Mertens, W., & Viaene, S.** (2014). Ten principles of good business process management. *Business Process Management Journal*, 20 (4), pp. 530–548
13. **Rosemann, M. and vom Brocke, J.** (2010). «The six core elements of business process management», in vom Brocke, J. and Rosemann, M. (Eds). *Handbook on Business Process Management. Introduction, Methods and Information Systems*, Springer, Berlin, pp. 109–124
14. **vom Brocke, J., Seidel, S. and Recker, J.** (2012). *Green Business Process Management: Towards the Sustainable Enterprise*, Springer, Heidelberg
15. McKinsey (2011), «Global survey results: IT's unmet potential», *McKinsey Quarterly*, Vol. 17 No. 4, pp. 1–9
16. **Niehaves, B., Poepplbuss, J., Plattfaut, R., & Becker, J.** (2014). BPM capability development – a matter of contingencies. *Business Process Management Journal*, 20 (1), 90–106

Н. Л. Удальцова

к.э.н., доцент Департамента менеджмента
Финансовый университет при Правительстве РФ,
г.Москва, Россия
E-mail: udaltsova.nl@yandex.ru

Развитие инновационной сферы с позиции экономической безопасности

Аннотация

В статье выявлены основные тенденции, проблемы и перспективы развития инновационной сферы России в контексте обеспечения экономической безопасности. Автором выявлены позитивные и негативные аспекты развития инновационной сферы применительно к обеспечению экономической безопасности. Проведена оценка значимости влияния негативных аспектов на осуществление инновационной деятельности в России на макро-, мезо- и микроуровнях. Сделан вывод о том, что негативные аспекты внедрения инноваций могут рассматриваться как угрозы экономической безопасности инновационной сферы. В связи с этим, автором проанализированы основные проблемы по обеспечению экономической безопасности инновационной сферы России. Исследования вопросов экономической безопасности проводилось с разделением на экономические, социальные и образовательные проблемы.

Ключевые слова: экономическая безопасность, инновации, инновационная сфера, макроуровень, мезоуровень, микроуровень, конкурентоспособность национальной экономики, Россия

Natalya L. Udaltsova

Associate Professor, Management Department
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russia
E-mail: udaltsova.nl@yandex.ru

Development of the innovation sphere from the point of view of economic security

Annotation

The article identifies the main trends, problems and prospects for the development of the innovation sphere in Russia in the context of ensuring economic security (the period of study 2008–2018). The author identifies positive and negative aspects of the development of the innovation sphere in relation to ensuring economic security. The significance of the impact of negative aspects on the implementation of innovation activities in Russia at the macro, meso, and micro levels was assessed. It is concluded that negative aspects of innovation implementation can be considered as threats to the economic security of the innovation sphere. In this regard, the author analyzes the main problems of ensuring the economic security of the innovative sphere in Russia. Research on economic security issues was divided into economic, social, and educational issues.

Keywords: economic security, innovation, innovation sphere, macro-level, meso-level, micro-level, competitiveness of the national economy, Russia

Введение

Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью повышения конкурентоспособности российской экономики на основе ускорения технологического прогресса и высоким приоритетом национальной безопасности в сфере науки, технологий и образования. Цель данного исследования заключается в выявлении тенденций и оценке развития инновационной сферы российской экономики в аспекте обеспечения экономической безопасности. Процессы обеспечения экономической безопасности инновационной сферы России следует рассматривать как важнейший фактор, который способен оказать значительное влияние на конкурентоспособность национальной экономики в условиях современной глобализации. Ключевой целью мероприятий по обеспечению экономической безопасности инновационной сферы России следует считать достижение состояния, в рамках которого экономика России будет иметь технико-технологическую независимость, а также технико-технологическую неуязвимость. Поэтому ключевым направлением обеспечения экономической безопасности инновационной сферы России следует считать достижение, а также поддержание эффективного функционирования инновационных процессов в экономике, от состояния которых зависит реализация экономических интересов России.

Методология исследования

Для анализа и оценки состояния инновационной сферы в контексте экономической безопасности были использованы различные методы исследования. Динамический метод позволил выделить основные этапы развития инновационных процессов в России. Совместно со статистическим анализом была исследована динамика ключевых показателей, позволяющих определить состояние инновационной сферы. С помощью сравнительного анализа были выделены позитивные и негативные стороны развития инновационной сферы России применительно к обеспечению экономической безопасности России. Экспертный метод исследования позволил выделить ключевые проблемы и послужил основой для выявления направлений по обеспечению экономической безопасности инновационной сферы.

Достигнутые результаты

Для периода 2008–2015 гг. был характерен тренд, связанный со снижением нацеленности бизнеса на осуществление инвестиций в проекты по увеличению основного капитала. Правда, для России динамика указанного тренда в ближайшие 5–7 лет изменится на противоположную за счет активного осуществления государством национальных проектов, в том числе и национальных проектов в инновационной сфере России. Тем не менее, с учетом постепенного восстановления до уровня 2008 года объемов инвестиций и доминирующего позитивного настроения в отечественной бизнес-среде, будут сохраняться геополитические риски, а также высокий уровень неопределенности вклада данного фактора в рост уровня ВВП Российской Федерации. Кроме этого, если анализировать динамику уровня доступности финансирования для проектов инновационной деятельности в аспекте ключевой ставки Центрального Банка России за 2015–2018 гг., можно указать на факт увеличения данного показателя с даты последнего кризиса в стране

(17% – январь 2015 г., 7,25% – середина 2018 г.). Этот тренд характерен для многих мировых стран на начало 2019 года.

По уровню производительности труда применительно к разным секторам экономики у России сегодня сохраняется существенный потенциал для роста, который тем более может быть проявлен за счет развития инновационной сферы страны. При ориентации на показатели ведущих мировых стран, следует отметить, что наименьший потенциал для роста уровня производительности труда для Российской Федерации – в сфере по добыче различных полезных ископаемых (уровень производительность России – 75% уровня Австралии, которая лидирует по указанному показателю среди всех рассматриваемых стран мира). Самый большой потенциал для роста – это инновационная сфера (научные исследования и разработки), здесь в России производительность – 21% от показателя США, которые занимают первое место в мире. Если рассматривать, как пример, Южную Корею, то указанный фактор вполне поддается трансформации применительно к обозримому временному горизонту, и, отсюда, именно повышение уровня производительности посредством осуществления инновационных проектов может стать для России драйвером развития инновационной сферы, роста ВВП и повышения уровня экономической безопасности.

Фактически, в период 2010–2018 гг. вклад фактора уровня производительности (инноваций) оказал существенное влияние на прирост уровня ВВП – например, для периода 2010–2014 гг. обеспечил 1,1% ежегодного роста ВВП России ежегодно. В свою очередь, для достижения стратегических целей России, связанных с увеличением к 2025 года ВВП на единицу населения в 1,5–1,6 раза фактор развития инновационной сферы страны должен приносить порядка 4% роста ВВП ежегодного (3–5 триллиона рублей).

Таким образом, гипотезы, которые лежат в основе современных сценариев обеспечения экономической безопасности и развития инновационной сфер России, коррелируют с большинством глобальных трендов мира, которые отражают, как, старение современного населения, падение численности и ухудшение качества трудовых ресурсов, так и – повышение степени финансирования (в том числе за счет национальных проектов) и стремительное повышение эффективности инноваций, которые увеличивают уровень производительности в различных отраслях и сферах экономической деятельности. Также, если рассматривать уровень динамики развития инновационной сферы России, и, например, обратить внимание на инновационные компоненты рейтинга уровня глобальной конкурентоспособности (разработан Всемирным экономическим форумом), то можно увидеть, что Россия набирает свои позиции по указанному показателю (прирост – 29 пунктов за период 2014–2018 гг.), при этом потенциал для роста в сравнении с мировыми странами – в рамках показателя ВВП, в значительной мере сохраняется.

Также все сказанное в отношении современного состояния и тенденций развития инновационной сферы России позволило зафиксировать основные позитивные и негативные аспекты внедрения инноваций в стране с учетом их содержания и влияния на социально-экономические процессы (таблица 1).

Таблица 1. Позитивные и негативные аспекты развития для инновационной сферы применительно к обеспечению экономической безопасности России¹ (составлено автором)

Уровень	Позитивные аспекты	Негативные аспекты
Макроуровень	<p>1. Сформированы ключевые элементы инновационной экосистемы страны (государство)</p> <p>2. Значительные инвестиции со стороны государства в рамках национальных проектов (бизнес)</p> <p>3. Формируются национальные институты развития, стратегические инновационные кластеры (общество)</p>	<p>1. Низкий уровень конкурентоспособности отечественных инноваций (государство) – 50%</p> <p>2. Недостаточный удельный вес инновационной продукции в общем объеме производства (бизнес) – 30%</p> <p>3. Нет существенного запаса по уровню загрузки мощностей производства (общество) – 20%</p>
Мезоуровень	<p>1. Сформированы предпосылки для роста уровня инновационного потенциала регионов, отдельных территорий и России в целом (государство)</p> <p>2. Разработаны и эффективно применяются механизмы стимулирования инновационной активности на региональном и территориальном уровнях (бизнес)</p> <p>3. Произошло значительное улучшение региональной инновационной среды (общество)</p>	<p>1. Инновационная политика не оказывает большого влияния на действия РОИВов в сфере формирования гармоничной региональной бизнес-среды (государство) – 40%</p> <p>2. Недостаточное число международных патентов при высоком уровне затрат на НИОКР (бизнес) – 20%</p> <p>3. Инвестиции в развитие человеческого капитала работают на повышение уровня конкурентоспособности других региональных экономик (общество) – 40%</p>
Микроуровень	<p>1. Рост государственного спроса на производимую инновационную продукцию малых и средних предприятий (государство)</p> <p>2. Нацеленность предпринимателей на обеспечение роста расходов на НИОКР применительно к бюджетному сектору (бизнес)</p> <p>3. Ориентация хозяйствующих субъектов на реализацию проектов исследовательской кооперации (общество)</p>	<p>1. Спрос хозяйствующих субъектов удовлетворяется главным образом импортом технологий и оборудования (государство) – 45%</p> <p>2. Недостаточно развит класс малых и средних предприятий-интеграторов (бизнес) – 15%</p> <p>3. Низкая восприимчивость хозяйствующих субъектов к технологиям (общество) – 40%</p>

¹ Под макроуровнем мы понимаем федеральный уровень управления государством и бизнесом в лице Минэкономразвития России, а высшим образованием в лице Минобрнауки России, под мезоуровнем – профильные РОИВы, микроуровень – государственные и коммерческие предприятия, вузы

Начнем, прежде всего, с макроуровня. За период 2014–2018 гг. в России были сформированы ключевые элементы инновационной экосистемы страны, продолжается осуществление масштабных преобразований в составе объектов инновационной инфраструктуры. Разработаны, эффективно реализуются мероприятия Стратегии по инновационному развитию России (СИР-2020). Осуществляются масштабные преобразования в рамках многих направлений, которые напрямую влияют на разработку и внедрение инноваций (сюда можно отнести, реформу РАН, формирование региональных институтов развития, региональных инновационных кластеров). В рамках участия в национальных проектах бизнес получает значительные инвестиционные вложения в свои стратегические проекты. Что касается негативных аспектов на макроуровне, то здесь можно отметить тот факт, что все полученные результаты не в полной мере соответствуют ожиданиям ответственных за обеспечение экономической безопасности в стране. Удельный вес в России инновационной продукции применительно к общему выпуску – порядка 8% (в мировых странах-лидерах порядка 5%), также данный показатель и увеличивался за период 2015–2018 года. Имеет место существенный отток капитала из страны, нет существенного запаса по уровню загрузки мощностей ведения инновационной деятельности. Результаты инноваций в России имеют низкий уровень конкурентоспособности – 0,4% удельный вес России применительно к уровню общего мирового экспорта высокотехнологичных товаров с высоким уровнем добавленной стоимости.

Далее обратимся к мезоуровню. За период 2015–2018 гг. в Российской Федерации произошло значительное улучшение региональной инновационной среды, созданы и эффективно реализуются механизмы стимулирования инновационной активности на региональном и территориальном уровнях. Также на региональном уровне детализации Стратегии по инновационному развитию России разработаны и реализацию проекты по усилению инновационной составляющей в структуре отдельных региональных хозяйств, что расширяет систему межгосударственных связей в рамках инновационной деятельности. В долгосрочной перспективе это приведет к росту уровня инновационного потенциала отдельных регионов и России в целом. Что касается негативных аспектов на мезоуровне, то здесь следует отметить, что реализация инноваций в большинстве регионов России происходит в рамках так называемой разомкнутой, неконвергентной инновационной системы. Очень часто инвестиции на региональном уровне в развитие человеческого капитала работают на повышение уровня конкурентоспособности других региональных экономик, даже других стран. Российские регионы и Россия в целом намного хуже способны удерживать, а также привлекать качественный человеческий капитал в свои проекты. Кроме этого, Россия существенно отстает от мировых стран-лидеров по числу международных патентов, имея при этом высокие госзатраты на НИОКР применительно к сопоставимому с мировыми странами число исследователей. Также часто инновационная политика на региональном уровне не оказывает большого влияния на действия

РОИВов в сфере формирования гармоничной региональной бизнес-среды.

Наконец, на микроуровне к позитивным аспектам следует отнести планомерный рост государственного спроса на производимую инновационную продукцию малых и средних предприятий (за счет участия их в национальных проектах), нацеленность предпринимателей на обеспечение роста расходов на НИОКР применительно к бюджетному

сектору, ориентацию хозяйствующих субъектов на реализацию проектов исследовательской кооперации. Что касается негативных аспектов на микроуровне, то здесь наиболее существенными аспектами следует считать низкую восприимчивость хозяйствующих субъектов к технологиям, очень часто сегодня спрос хозяйствующих субъектов удовлетворяется главным образом импортом технологий и оборудования. Также на микроуровне недостаточно развит класс малых и средних предприятий-интеграторов, которые способны разрабатывать технологические комплексные решения посредством своих инновационных разработок.

Следует отметить, что негативные аспекты внедрения инноваций потенциально могут рассматриваться как угрозы экономической безопасности инновационной сферы России. Угроза экономической безопасности инновационной сферы России – это, прежде всего, совокупность факторов и условий, которые создают опасность ключевым и важным интересам ведения инновационной деятельности для государства, общества, бизнеса и отдельной личности-инноватора. Реальная, а также потенциальная угроза для объектов экономической безопасности инновационной сферы России, которая исходит от внешних и/или внутренних источников опасности, будет определять конкретное содержание деятельности, связанное с обеспечением безопасности и будет далее нами подробно рассмотрена в диссертационном исследовании. Кроме этого, следует отметить, что под угрозами экономической безопасности инновационной сферы России рекомендовано понимать реально существующие или потенциально возможное воздействия, которые приведут к материальному (экономическому) или репутационному (моральному) ущербу для субъекта инновационной деятельности, будь то государственно, бизнес, общество или отдельная личность.

Исследование вопросов обеспечения экономической безопасности инновационной сферы целесообразно проводить по следующим направлениям: экономические проблемы, социальные проблемы, образовательные проблемы.

Так, в составе группы современных экономических проблем обеспечения экономической безопасности инновационной сферы России следует структурировать ряд взаимосвязанных проблем:

- низкий уровень неэффективности управления затратами на НИОКР;
- трудности в поиске источников инвестиционных ресурсов для стимулирования инновационной активности и последующей структурной перестройки экономических процессов;
- недостаточный контроль и регулирование уровня затрат, а также сроков осуществления проектов по разработке и внедрению прорывных инноваций;
- низкий уровень конкурентоспособности производимой продукции, в том числе и инновационной продукции, что связано с ориентацией экономических субъектов на импорт иностранной продукции и приводит к низкому спросу на отечественную продукцию со стороны государства и общества.

Далее, в составе группы современных социальных проблем обеспечения экономической безопасности инновационной сферы России можно выделить ряд взаимосвязанных проблемы:

- сложности в формировании гармоничной команды проекта по разработке и внедрению инноваций из участников экономических процессов, которые преследуют противоположные, взаимоисключающие антагонистические интересы;

- неразвитость систем мониторинга национальной инновационной экосистемы, неоперативная идентификация, несвоевременное доведение до участников инновационных процессов информации об основных угрозах экономической безопасности;
- недостаточность реформ структуры инновационного комплекса региона, территории, что препятствует повышению уровня стабильности, сокращает возможности роста потенциала инновационного развития региона, территории.

Наконец, в составе группы современных образовательных проблем обеспечения экономической безопасности инновационной сферы России можно структурировать ряд проблем:

- противоречивые позиции органов региональной власти в части реализации вопросов по инфраструктурной и консультационной поддержке инновационной деятельности (недостаточный уровень инфраемкости процессов разработки и внедрения инноваций);
- высокий уровень дискретности, а также недостаточности объектов инфраструктуры, где снижает уровень наукоемкости в обеспечении инновационных процессов в регионе;
- непрозрачность инструментов и механизмов управления массивами данных по ресурсному обеспечению, требуемому для разработки и внедрения инноваций в регионах (неразвитость информационной инфраструктуры региона).

Выводы

Процессы обеспечения экономической безопасности инновационной сферы России являются важным фундаментом для долгосрочного развития экономики, которые применительно к совокупности определенных экономических и социальных условий, и факторов будут характеризовать поступательность, стабильность, а также устойчивость развития экономики страны. Кроме этого, обеспечение экономической безопасности инновационной сферы будет определяться способностями государства в части защиты интересов главных субъектов инновационной деятельности в стране посредством разработки и осуществления сбалансированной инновационной политики. Фактически, экономическая безопасность инновационной сферы будет предполагать: воспроизводство производственного, научно-технического, технологического потенциалов; поступательное развитие важных направлений технологии и науки; конкурентоспособность производимой продукции; рациональный экспортный контроль применительно к распространению научных разработок и технологий; защиту интеллектуальной собственности; аналитическую (разведывательную) деятельность в мировой сфере НИОКР и технологий, которые имеют стратегическое значение для страны.

Список используемой литературы

1. **Волкова, М. Н.** Теория и методология анализа рисков в системе экономической безопасности : учеб. пособие для студентов всех форм обучения направления 080100.68 "Экономика" / М. Н. Волкова, О. В. Беспалова, Н. Б. Тарасова. - Воронеж : Науч. кн., 2013. С.40
2. **Муратова, Н. К.** Система экономической безопасности России / Н. К. Муратова. - М.: МАКС Пресс, 2012. С.46

3. **Орехов, В. И.** Экономическая безопасность современной России в условиях кризиса / В. И. Орехов, Т. Р. Орехова, О. В. Карагодина ; под науч. ред. Т. Р. Ореховой. - М. : ИНФРА-М, 2013. С.33
4. Сайт исследовательской компании Mckinsey. <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Russia/Our%20Insights/Innovations%20in%20>
5. [Russia/Innovations-in-Russia_web_lq-1.ashx](#). Дата обращения – 25.11.2019 г.
6. Global Economic Prospects: Broad-Based Upturn, But for How Long? — World Bank Group, январь 2018 г. — <http://documents.worldbank.org/curated/en/965861515772893243/Global-economic-prospects-broad-based-upturn-but-for-how-long>. Дата обращения – 25.11.2019 г.

О. Е. Устинова

к.э.н. доцент департамента Менеджмента Финансовый университет при
Правительстве Российской Федерации, г. Москва
E-mail: OEUstinova@fa

Лингвистический мониторинг социальных медиа в системе управления маркетингом

Аннотация

В работе представлены результаты исследований лингвистического мониторинга социальных медиа в системе управления маркетингом. С помощью мониторинга и последующего анализа огромного количества обработанных данных, содержащихся на различных платформах социальных сетей формируется портрет получателя рекламной информации. Результаты исследования, проведенного с помощью анкетирования и последующего анализа, позволяют понятийно идентифицировать чувственно отраженные явления и ситуации потребителей для целей последующего воздействия и актуализации соответствующего потребительского мотива. Для лучшего взаимодействия с клиентами маркетологи заняты поиском эффективного использования социальных медиа для достижения стратегических целей компании.

Ключевые слова: лингвистический мониторинг, социальные медиа, реклама, маркетинг

Olga Ustinova

PhD, Associate Professor Department of Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russia
E-mail: OEUstinova@fa

Введение

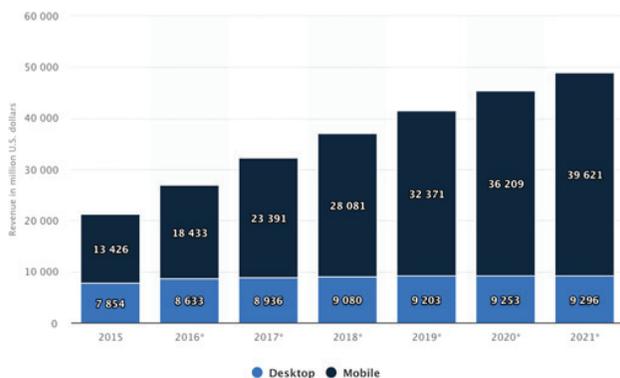
Современный этап развития маркетинга характеризуется существенным влиянием на него цифровизации. В этой связи в маркетинговых исследованиях отмечается устойчивый интерес к постижению языка с точки зрения его воздействия и последующей актуализации соответствующего потребительского мотива. В центре внимания находятся вопросы практического использования языковых единиц и категорий как средств достижения поставленных целей организации. Таким образом, задачей научного познания выступает изучение вербальной составляющей манипулятивных технологий. В системе управлении маркетингом компаниями используются различные инструменты для их позиционирования на рынке с учетом сложившихся закономерностей развития рыночного пространства и конкурентной среды. В последнее время маркетологами особое внимание уделяется лингвистическому мониторингу социальных медиа.

Многочисленные научные работы посвящены изучению феномена медиатизации современного общества и влиянию социальных медиа на различные коммуникативные практики, среди которых R.W. Neuman, S. Hjarvard, B. Solis, Т.В. Шмелева, В.Д. Мансурова, Е.Л. Варганова, А. Мирошниченко и другие. Проникновение социальных медиа во все сферы общественной и личной жизни потребителя позволяет исследователям признать

появление, так называемого «человека медийного» [1] («Homo mediatus»), для которого медиа «становятся средствами создания схем поведенческой, языковой, мыслительной личностной самоорганизации» [3]. Вместе с тем, современные цифровые технологии предоставляют для ученых уникальные возможности наблюдения и проведения экспериментов с большими объемами данных, получаемых в естественной коммуникативной среде [7], изучая при этом вопросы взаимодействия языка сознания в условиях современного медиaprостранства. При этом особое значение изучения массовой коммуникации приобретает медиалингвистика.

На текущий момент социальные медиа выступают в качестве мощного маркетингового инструмента. Они стали важнейшим инструментом установления связей между рекламодателями и интернет-пользователями, как потенциальными клиентами. Социальная реклама включает в себя все рекламные расходы, генерируемые сетевыми социальными сетями, такими как Facebook, Twitter или LinkedIn. На рисунке 1 показан непрерывный рост дохода от рекламы в социальных сетях, используя компьютеры и мобильные устройства.

Рисунок 1. Доход от рекламы в социальных сетях по всему миру с 2015 по 2021 гг.



Источник: Statista [8]

В последнее время отмечается возросшая популярность к сервисам, позволяющим осуществлять мониторинг упоминаний в открытых источниках или социальных сетей. Мониторинг и последующий анализ позволяет обработать огромное количество поступающих в интернет данных. Они находятся на различных платформах социальных медиа. Таким образом возникает необходимость формирования портрета получателя рекламных сообщений. Для воздействия и актуализации соответствующего потребительского мотива следует идентифицировать чувственно отраженные явления и ситуации потребителей. Данные агентства Mordor Intelligence свидетельствуют, что согласно прогнозам, к 2023 году мировой рынок услуг анализа публикаций в социальных медиа достигнет 16 млрд. долларов США [2]. Стоит отметить возросшую конкуренцию на мировом рынке инструментов мониторинга и анализа социальных медиа. Среди основных участников данного рынка

следует выделить Hootsuite, Cision US, Meltwater, Agility PR Solutions и другие. Данные компании не только расширяют функциональные возможности своих сервисов, они запускают новые продукты и заключают эксклюзивные партнерские соглашения. Крупные компании стали создавать и внедрять собственные решения с целью анализа данных социальных медиа, среди которых IBM, Oracle, Amazon, Salesforce, Adobe и SAS.

Методология исследования

При выполнении исследования применялись общенаучные методы познания, основанные на системно-логическом и междисциплинарных подходах. Для обработки и обобщения информации использовались методы группировки, эмпирический, статистический, графический и другие методы.

В рамках исследования проведено анкетирование жителей г. Москвы. Расчет объема выборочной совокупности для опроса при известном объеме генеральной совокупности производится по следующей формуле 1:

$$n = (t^2 * \sigma^2 * N) / (N * \Delta^2 + t^2 * \sigma^2) \quad (1)$$

где: n – объем выборочной совокупности, Δ – величина допустимой ошибки, N – величина генеральной совокупности, t – коэффициент доверия, σ – дисперсия.

Выборка, исходя из параметров, определена по данным Росстата [6]: численность населения г. Москвы на 01.01.2018 г. составила 12 506 500 человек. Таким образом, определение необходимого объема выборки в соответствии с указанной формулой при совокупности целевой аудитории в 10 627 600 человек составляет:

$$n = (2^2 * 0,25 * 10\,627\,600) / (10\,627\,600 * 0,05^2 + 2^2 * 0,25) = 400 \text{ респондентов}$$

при опросе указанный объем выборочной совокупности является достаточным для получения репрезентативных социологических данных.

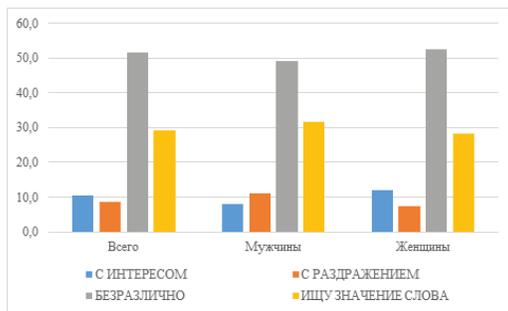
Достигнутые результаты

Известно, что люди считают себя неуязвимыми к рекламе, которая их окружает. Вместе с тем, языковое манипулирование является достаточно эффективной и успешной частью в стратегии достижения целей компаний. Иллюзия иммунитета потребителей к рекламе делает их еще более уязвимыми к различным методам, которые используют рекламодатели. Они наполняют рекламные объявления информацией, применяя определенные манипулятивные техники, чтобы привлечь целевую аудиторию к своей продукции. Потребители при этом думают, что покупают превосходный продукт, хотя на самом деле это не так. Социальные медиа представляют собой группу цифровых платформ, позволяющие пользователям создавать и обмениваться контентом [6]. Примерами социальных сетей являются их сайты, такие как Facebook, сервисы микросистем обмена сообщениями и новостями, например, Twitter, платформы для обмена фотографиями (Instagram) и эфемерные сообщения с изображениями, мультимедийные приложения Snapchat, платформы для обмена видео на YouTube и Pinterest, виртуальные социальные миры, среди которых Second Life, а также сайты деловых и профессиональных сетей.

Стоит отметить, что рекламодатели зачастую используют незнакомые слова или слоганы для привлечения покупательского внимания. Результаты исследования показывают, что половина респондентов (51,5%) отметили безразличное отношение к непонятым словам/слоганам, тогда как 29,3% опрошенных, сталкиваясь с подобным в интернет-рекламе, занимаются поиском значения слов (рис. 2). Это означает, рекламное сообщение привлекло

внимание потенциальных покупателей. Всего 10,6% респондентов реагирует на незнакомые слова с интересом. Вместе с тем, каждый десятый опрошенный признался, что испытывает раздражение, если не понимает контента интернет-рекламы (8,6%).

Рисунок 2. Распределение ответов на вопрос: «Когда вам встречаются незнакомые слова в интернет-рекламе, как вы к этому относитесь?» (%)



Источник: составлено автором

На вопрос относительно рекламируемого объекта, который не вызывает особых сомнений по его составу, пользе и качеству 39,1% респондентов ответили, что сначала изучат отзывы потребителей, прежде, чем его приобрести, 29,8% протестируют, совершив покупку (рис. 3). Учитывая все большее проникновение цифровых технологий в жизнь каждого человека, социальные сети являются еще одним мощным цифровым каналом влияния на поведение потребителей. Их возможности помогают компаниям в ходе рыночной деятельности донести дополнительную информацию о продукции/услугах до потребителей, проинформировать их о текущих акциях и специальных предложениях, помочь в решении возникающих проблем. Из этого следует, что большую часть респондентов составляет целевая аудитория, готовая совершить покупку товаров (услуг) или потратить время на их изучение.

Рисунок 3. Распределение ответов на вопрос: «Вам встретила реклама продукта, не противоречащая Вашим убеждениям относительно его характеристик. Что Вы чувствуете?» (%)



Источник: составлено автором

Российский рынок сервисов, позволяющих осуществлять мониторинг социальных медиа в интернете, начал формироваться около восьми лет назад, включая нишевые сервисы, специализирующиеся на информационно-аналитической поддержке бизнеса. Важно подчеркнуть, что в последнее время конкуренция среди отечественных компаний в этой сфере усиливается. Крупные корпорации и госструктуры также стали создавать аналогичные системы мониторинга для собственных нужд, а также в интересах министерств и ведомств.

Функционирование систем мониторинга социальных медиа включает:

- индексацию различных интернет-ресурсов и сохранение результатов в собственном хранилище;
- выбор темы мониторинга;
- указание ключевых слов, синонимов, заменителей и косвенных атрибутов объекта поиска;
- анализ архива (интервал от нескольких минут до суток);
- отображение различных атрибутов упоминаний, включая социально-демографические данные авторов, охват публикации, географическое распределение;
- определение тональности и схожести публикаций с помощью лингвистических алгоритмов;
- предоставление дополнительных аналитических возможностей, в том числе оценка активности автора, значимости публикации и другое.

Как правило, пул источников социальных медиа охватывает популярные социальные сети. Машинно-обучаемые алгоритмы категоризируют сообщения, выявляя тренды медиаполя, распознавая тексты на изображениях и многое другое, и представляют обработанные данные в разных форматах [5]. Среди пользователей таких продуктов являются крупные и средние компании, функционирующие на рынке B2C. Их основные запросы заключаются в своевременном выявлении негативных отзывов, бенчмаркинге, поиске лидеров формирования мнений, антогонистов бренда, сравнение с конкурентами, оценке эффективности рекламных кампаний.

Вывод

В круг проблем, связанных с манипулятивным характером рекламной информации, целесообразно выделить возможности применения техник и приемов в рекламном тексте, способы эффективного воздействия с помощью рекламы. Традиционный маркетинг, офлайн-реклама и стратегии теряют эффективность в новую эру, в которой потребитель приобретает большую силу и влияние. Поэтому, помимо улучшения и развития характеристик продуктов, необходимо уделять внимание опыту работы с клиентами, поскольку в нем заложен потенциал повышения лояльности потребителей. При этом важно учитывать, что социальные медиа выступают в качестве интернет-ресурсов и формируют у пользователя интерес к общей платформе с контентом. Созданные сервисы, позволяющие осуществлять мониторинг упоминаний в социальных сетях, поступивших от потенциальных покупателей, становятся мощным инструментом в системе управления маркетингом.

Список используемой литературы

1. **Варганова, Е.Л.** (2009). СМИ и журналистика в постиндустриальном обществе. Медиаскоп. Вып. 2. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.mediascope.ru/node/352> (дата обращения: 31.01.2020).
2. **Кирсанова А.** Обзор рынка сервисов мониторинга открытых источников информации. [Электронный ресурс]. URL: https://www.anti-malware.ru/analytics/Market_Analysis/media-monitoring-services-in-russia (дата обращения: 31.01.2020).
3. **Мансурова, В.Д.** (2010). «Медийный» человек как проекция цифровой онтологии. [Электронный ресурс]. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/mediynnyu-chelovek-kak-proektsiya-digitalnoy-ontologii> (дата обращения: 31.01.2020).
4. Федеральная служба государственной статистики URL: <https://gks.ru/folder/12781> (дата обращения: 31.01.2020)
5. Brand analytics [Электронный ресурс]. URL: https://br-analytics.ru/statistics/author/?hub_id=16048&date=201907&country_id=20&period_type=month (дата обращения: 31.01.2020).
6. **Kaplan A.M., Haenlein V.** Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media Bus. Horiz., 53 (1) (2010), pp. 59–68.
7. **Neuman, R.W.** (2016). The Digital Difference: Media Technology and Theory of Communication Effects. Cambridge, MA: Harvard University Press.
8. Statista. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.statista.com/statistics/456785/social-media-advertising-revenue-device-digital-market-outlook-worldwide/> (дата обращения: 31.01.2020)

Я. П. Федоров

к.э.н., доцент Департамента
корпоративных финансов и
корпоративного управления,
Финансовый университет при
Правительстве РФ, Москва,
Российская Федерация
E-mail: yacov@list.ru

Причины и способы манипулирования финансовой отчетностью

Аннотация

Манипулирование финансовой отчетностью возникает, как правило, с целью «приукрасить» финансовую отчетность компании с целью скрыть очевидные проблемы или продемонстрировать более лучшую привлекательность финансово-экономических показателей компании. Манипулирование может осуществляться как с целью повышения стоимости компании, например, в преддверии подготовки IPO или готовящейся сделки M&A, так и в рамках текущей деятельности компании с целью «улучшить» финансовую отчетность для поддержания капитализации компании или достижения установленных собственниками ключевых показателей эффективности (КПЭ), являющихся частью системы мотивации менеджеров.

Ключевые слова: финансовая отчетность, манипулирование, резервы по сомнительным долгам, оценочные обязательства, аудит

Reasons and methods for manipulating financial accountability

Y. P. FEDOROV

Ph.D. in Economics, Assistant Professor,
Department of Corporate Finance and
Corporate Management Financial
University under the Government of
the Russian Federation,
Moscow, Russian Federation

Abstract

Manipulation of financial reporting usually arises in order to improve the financial statements of the company in order to hide obvious problems or demonstrate better attractiveness of the financial and economic indicators of the company. Manipulation can be carried out both in order to increase the value of the company, for example, in anticipation of the preparation of an IPO or the forthcoming M & A transaction, and in the current activities of the company in order to “improve” financial statements to maintain the capitalization of the company or to achieve owner-defined key performance indicators (KPIs), which are part of the manager motivation system.

Keywords: Financial statements, manipulation, doubtful debt reserves, valuation liabilities, audit

Манипулирование может производиться и с целью ухудшения финансовой отчетности, например, когда заинтересованные лица имеют намерение приобрести бизнес-актив с минимальными затратами, или в корпорациях, когда бюджетирование осуществляется по принципу «от достигнутого» для занижения плановых показателей последующих периодов планирования. Наиболее популярная история – когда в рамках корпоративного бюджетирования менеджмент сознательно занижает плановые показатели с целью упростить достижение поставленных собственниками задач.

Современный бухгалтерский учет допускает высокую степень вариативности при отражении хозяйственных операций, зачастую основывается на профессиональном суждении и субъективной оценке операции не только бухгалтером, но и юристом, финансистом или специалистами других профессий. Зачастую в зависимости от выбранного метода учета или в зависимости от профессионального мнения одна и та же хозяйственная операция может иметь разные последствия с точки зрения отражения в бухгалтерском учете.

Мировую известность приобрели случаи манипулирования финансовой отчетностью, связанные с американскими компаниями World Com, Enron, Хегох, которые на протяжении длительного времени приукрашивали свою отчетность и умело скрывали имеющиеся проблемы, связанные с растущими расходами и падающими продажами. Отчитываясь перед инвесторами, демонстрировалась финансовая отчетность преуспевающих компаний, при этом аудиторы намеренно или по неумышленно подтверждали достоверность представленных финансовых отчетов. В результате, когда проблемы уже стало невозможно скрывать и о реальном финансовом положении компаний стало известно общественности, капитализация компании рухнула в одночасье, многочисленные инвесторы в лице пенсионных фондов, банков, частных и институциональных инвесторов потеряли свои сбережения. Значительный репутационный и финансовый ущерб, понесенный аудиторской компанией, заверявшей мошенническую отчетность, не позволил ей продолжить свою деятельность. В результате большая аудиторская пятерка стала четверкой!

Немало примеров искажения отчетности и российской практике. Так несколько лет назад в отношении председателя правления и главного бухгалтера ведущей энергетической компании страны ПАО «Русгидро» было возбуждено уголовное дело, связанное с непропорциональной выплатой, по мнению следствия, значительной суммы годового бонуса в пользу топ-менеджеров, рассчитываемой как определенный процент от годовой прибыли компании. ПАО «Русгидро» является материнской компанией в отношении большого количества дочерних структур, а в разгар финансового кризиса произошло падение стоимости акций многих российских компаний, в том числе акций компаний, учитываемых на балансе ПАО «Русгидро». Обвинение строилось на том, что, по мнению следователей, компания необоснованно не отразила в учете стоимость переоценки ценных бумаг и, соответственно, завищило свой финансовый результат и неправомерно выплатило завищенную сумму годового бонуса своим топ-менеджерам.

Однако публичными становятся наиболее вопиющие случаи искажения отчетности, множество примеров все-же не становятся достоянием общественности. Проблема искажения отчетности усугубляется отсутствием какой-либо ответственности за искажение отчетности, к ответственности привлекают только когда реально нанесен ущерб инвесторам. Недостаточная степень ответственности аудиторов и оценщиков, участвующих в подготовке

и подтверждении отчетности, способствует практике искажения отчетности. Оценщик или аудитор, нанимаемый компанией и получающий плату за свои услуги от компании, манипулирующей своей отчетностью, не имеет какой-либо серьезной мотивации вступать в конфронтацию со своим заказчиком. В стремлении получать стабильные заказы аудиторы и оценщики зачастую лояльно смотрят на факты искажения отчетности.

Искажение отчетности: фальсификация или профессиональное суждения?

Наиболее серьезным противоправным способом искажения отчетности является неотражение выручки, являющееся основанием для привлечения к уголовной ответственности, т.к. помимо искажения финансовой отчетности связано с занижением налоговой базы. Практикуется в основном в области малого и среднего бизнеса, в отраслях розничной или оптовой торговли, сопровождается расчетами наличными денежными средствами. Крупные компании также иногда могут не отражать выручку, если существуют серьезные сомнения в ее получении, так, например, энергетические компании могут не отражать выручку по безоговорному или безучетному потреблению до момента оплаты выставленного клиенту требования.

Участник данного противоправного деяния, как правило, может быть вовлечен в еще одно преступное деяние, связанное с обналичиваем денежных средств. Обналичивание – обращение денежных средств из безналичной формы в наличную, сопровождаемое, как правило, неуплатой налогов. Наличные денежные средства могут использоваться для расчетов за товары и услуги без налогообложения таких сделок, а также в других противоправных целях, например, для дачи взяток и покупки оружия, наркотиков и т.д. Выявлять факты неотражения выручки достаточно сложно, например, путем проведения контрольных закупок. Поэтому в настоящее время борьба с такими компаниями ведется посредством ужесточения надзора за банками, допускающими платежи в адрес сомнительных компаний, или допускающих снятие клиентами крупных сумм наличных.

Неотражение выручки может «прикрываться» сделками предоставления займа или выдачей аванса. Вместе с тем, в деловой практике имеют место и случаи завышения выручки с целью демонстрации оборотов кредитному учреждению с целью получению кредита или с целью завышения финансового результата компании путем подписания фиктивных первичных документов, подтверждающих оказанные услуги или выполненные работы. Выявляются такие операции путем анализа регулярности получаемых доходов, сделки должны быть учтены в учете не только путем отражения выручки, но и должны сопровождаться получением денежных средств с уплатой требуемых налоговых платежей от реализованных сделок.

Неотражение расходов происходит путем неподписания актов выполненных работ и/или оказанных услуг, несмотря на то, что работы или услуги фактически уже выполнены. Несмотря на то, что бухгалтерский учет требует в отличие от налогового учета отражать расходы в случае, если фактически работы выполнены, а услуги оказаны, даже при отсутствии первичных документов. Однако бухгалтер зачастую испытывают дискомфорт в случае, отражения в бухгалтерском учете расходов при отсутствии первичных документов. Помочь в такой ситуации может справка от профильного подразделения, содержащая

информацию о фактическом исполнении работ/услуг, и причинах отсутствия первичных документов.

Существенная динамика прироста выданных авансов в пользу поставщиков и подрядчиков, наблюдаемая в бухгалтерской отчетности, может свидетельствовать о подобных попытках искажения отчетности.

Занижение расходов в части затрат списание материалов также может осуществляться путем несвоевременного списания со склада материалов и запасов. Выявляется данное нарушение в ходе инвентаризации склада, если обнаруживается отсутствие на складе материалов, фактически использованных, но числящихся в учете.

Наиболее существенная доля нарушений, связанных с искажением отчетности, относится к манипулированию с различными резервами, создаваемыми в бухгалтерском и налоговом учете.

Создание резервов требуется в случае обесценения какого-либо актива банка или предприятия (товарно-материальных ценностей, ценных бумаг, дебиторской задолженности, выданных кредитов). Сумма обесценения в размере созданного резерва является расходом, учитываемым при формировании финансового результата компании. В случае исчезновения признаков обесценения актива ранее созданный резерв подлежит восстановлению путем отражения дохода, положительно влияющего на финансовый результат компании.

Наиболее часто встречаемое нарушение заключается в отказе компании создавать резерв, несмотря на явные имеющиеся признаки обесценения актива (просроченный кредит, признаваемый технической просрочкой; сомнительная просроченная дебиторская задолженность, необоснованно признаваемая компанией беспроблемной; пришедшие в негодность или утратившие свои технические характеристики товарно-материальные ценности, необоснованно признаваемые компанией годными и полностью исправными). В этом случае финансовый результат деятельности компании оказывается завышенным и не отражает реальное финансово-экономическое положение бизнеса.

В некоторых случаях, например, в отраслях с государственным регулированием цен и тарифов, компании наоборот могут проводить политику агрессивного создания резервов, завышая расходы и занижая финансовый результат с целью завышения утверждаемых тарифов. Другая цель здесь состоит в минимизации финансового результата с целью непривлечения внимания органов регулирования к высокой прибыльности регулируемой деятельности.

Если в налоговом учете правила создания резервов по сомнительным долгам жестко регламентированы (задолженность со сроком просрочки свыше 90 дней резервируется полностью, от 45 до 90 дней резервируется в размере 50%), то в бухгалтерском учете резерв по сомнительным долгам создается по сути основываясь на профессиональном суждении соответствующего специалиста: согласно правилам бухгалтерского учета резерв по сомнительным долгам создается на основе оценки вероятности погашения задолженности и исходя из финансового положения должника. Причем ни в каких документах или подзаконных актах не говорится, как оценивать вероятность погашения задолженности и финансовое состояние должника? Некоторые компании в бухгалтерском учете внедряют налоговые правила создания резервов, тем самым исключая разницы между налоговым и бухгалтерским учетом, тем самым упрощая жизнь бухгалтерской службе. Другие компании разрабатывают методики формирования резервов, позволяющие в зависимости от стоящих целей перед компанией формировать резерв весьма консервативно, либо весьма агрессивно.

Еще одним способом искажения является отказ менеджмента отражать в бухгалтерской отчетности оценочные обязательства.

Согласно правилам бухгалтерского учета, оценочное обязательство возникает в случае если у организации существует обязанность, явившаяся следствием прошлых событий ее хозяйственной жизни, исполнения которой организация не может избежать, уменьшение экономических выгод организации вероятно, а сама величина оценочного обязательства может быть обоснованно оценена.

В каждой отрасли имеются свои специфические риски, в случае наступления которых у предприятия могут возникнуть существенные убытки. Оценочное обязательство возникает в случае, если на дату составления отчетности имеются какие-либо факты, которые с высокой уверенностью могут свидетельствовать о возникновении у компании в будущем убытков, связанных с определенными нарушениями или действиями компании, допущенными в прошлом. Например, в отношении компании может иметь место административное дело о фактах нарушения в процессе хозяйственной деятельности антимонопольного законодательства, которое с высокой вероятностью может иметь плачевные последствия для компании в виде наложения штрафа. Или в отношении компании подан иск о взыскании неосновательного обогащения, который с высокой вероятностью будет удовлетворен не в пользу компании-ответчика.

Ключевой аспект здесь – оценка вероятности возникновения расходов. Компания обязана отразить в своей отчетности оценочное обязательство в случае более чем 50-ти % вероятности наступления события. Однако оценка вероятности может является достаточно субъективным моментом, поскольку, например, один юрист, изучивший обстоятельства одного и того же дела, может сказать, что дело является заведомо проигрышным, а другой его коллега может иметь совершенно противоположную точку зрения.

Очень часто бухгалтерия может и не догадываться, что у компании в процессе хозяйственной деятельности допущены какие-либо действия, которые могут привести к негативным финансовым последствиям. Поэтому сотрудники, занимающиеся подготовкой финансовой отчетности, должны выстроить хорошие коммуникации с сотрудниками всех подразделений компании для своевременного выявления и отражения в отчетности соответствующих негативных событий.

В зависимости от ситуации компании могут перекладывать свои операционные затраты в затраты капитального характера, тем самым увеличивая прибыльность, или наоборот – инвестиционные затраты переформатировать в операционные, занижая финансовый результат и не согласовывая часть затрат инвестиционного бюджета со своими акционерами, «упаковывая» затраты в операционных бюджетах.

В случаях, когда на балансе компании имеется какой-либо токсичный актив, компания может его перевести на баланс специально созданной SPV-компании. Например, права требования по просроченному и не обслуживаемому кредиту или по просроченной дебиторской задолженности могут быть переданы в другую компанию, которая формально не будет иметь просроченной задолженности перед первоначальным кредитором, соответственно, не будет необходимости создавать повышенные резервы.

Забалансовые обязательства

Обязательства компании в виде предоставленных обеспечений третьим лицам (предоставленные залогом, поручительства) может стать неприятным сюрпризом для инвестора, т.к. не отражаются на балансе компании и являются забалансовыми. Помимо обязательств компания может иметь в забалансовом учете и значительные активы в виде списанного, но по-прежнему представляющего ценность, имущества, а также имущество, полученное в залог или принятое поручительство.

Денежный поток

В связи с присущим недостатком для показателя прибыли, выражающимся в том, что при его расчете применяется метод начисления, то есть доходы и расходы определяются «по отгрузке», в последнее время инвесторы обращают больше внимание на показатель денежного потока. При этом считается, что манипулировать этим показателем гораздо сложнее. Хотя на практике компании могут договариваться с покупателями заплатить аванс или, наоборот, придержать оплату. Существенно улучшить показатель денежного потока может задержка платежей перед отчетной датой в пользу поставщиков и подрядчиков. Подозрительный прирост кредиторской задолженности, сопровождаемый ростом чистого денежного потока, позволит выявить такую манипуляцию.

Манипулирование отчетностью, к сожалению, в последнее время приняло системный характер не только в отечественных, но и в зарубежных компаниях. В результате инвесторы и другие заинтересованные лица не получают достоверную информацию из публикуемой финансовой отчетности корпораций. Проблема усугубляется наметившимся трендом развития современного бухгалтерского учета в сторону отказа от жестких правил учета хозяйственных операций, роста вариативности отражения операций, активного применения в бухгалтерском учете оценочных и субъективных инструментов.

Список использованной литературы

1. **Брюханов М.Ю.** Фальсификация финансовой отчетности: обнаружение и предотвращение/ диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук 2009, 198 с.
2. **Соколов, Я.В.** Основы теории бухгалтерского учета/ Я.В. Соколов – М.: Финансы и статистика, 2003. – 494 с.
3. **Сотникова, Л.В.** Мошенничество с финансовой отчетностью: выявление и предупреждение. – М.: Бухгалтерский учет, 2011. – 108 с.
4. **Родионов А.А.** Налоговые схемы, за которые посадили Ходорковского. – М.: Вершина, 2006.
5. **Соколов, Я.В.** Достоверный и добросовестный взгляд // Финансы и бизнес.–2005. № 4. – С. 85–98.
6. **Соколова, Н.А.** Креативный учет: причины возникновения и последствия/ Н.А. Соколова// Финансы и бизнес.–2012. №3. – С.143–151.
7. **Сотникова, Л.В.** Существенное искажение бухгалтерской отчетности/ Л.В. Сотникова // Аудиторские консультации. – 2011. №4. – С.106–111.
8. **Терентьева, Т.В.** Проблемы оценки инвестиционной привлекательности предприятий, вуалирующих финансовую отчетность // Экономические науки. –2008, №44. – С.341–348.
9. **Чернова, М.В.** Искажение бухгалтерского баланса // Бухгалтерская отчетность. – 2010. №10 (250). – С.17–21 44

О. Н. Чемоданова

к.э.н., доцент Департамента менеджмента,
 Финансовый университет
 при Правительстве Российской Федерации
 г. Москва, Россия
 E-mail: Ochomodanova@fa.ru

Искусственный интеллект как основа устойчивого развития современных организаций

Аннотация

В данной статье пойдет речь об искусственном интеллекте и о том, каким образом он способствует достижению целей в области устойчивого развития современных предприятий. Искусственный интеллект становится неотъемлемой частью жизни современного бизнеса. Благодаря его развитию стало возможным в кратчайшие сроки обрабатывать большие массивы данных, строить точные прогнозы для сложных систем, а также автоматизировать трудные и рутинные операции, заменив людей на роботов.

Если раньше искусственный интеллект использовался в основном только крупными компаниями, то сейчас данная технология становится все более доступной для обычных людей, призванная помочь им в повседневной жизни.

Ключевые слова: Искусственный интеллект, Индустрия 4.0, большие данные, блокчейн, роботизация.

Olga N. Chemodanova,

PhD (Economics), Associate Professor,
 Department of Management
 Financial University under the Government
 of the Russian Federation
 Moscow, Russia,
 E-mail: Ochomodanova@fa.ru

Artificial intelligence as a foundation for the modern organizations' development

Abstract

In this article we talk about artificial intelligence, and how it contributes to the achievement of sustainable development goals in modern enterprises.

Artificial intelligence (AI) is becoming essential in the life of modern businesses. AI development has made it possible to rapidly process large amounts of data, make accurate forecasts for complex systems, and automate difficult and routine operations by replacing people with robots.

Every year, this technology is becoming more accessible to ordinary people. Before, artificial intelligence was mainly used only by large companies. And now there exists a variety of robots designed to help people in their daily lives.

Keywords: Artificial Intelligence, Industry 4.0, Big Data, Blockchain, Robotics.

Введение

Технологии искусственного интеллекта могут активно применяться для решения глобальных социально-экономических и экологических проблем. Сегодня искусственный интеллект нашел успешное применение в различных сферах ведения бизнеса, например: в промышленной безопасности и охране труда, сельском хозяйстве, в финансовом секторе, а также в экологии, медицине и во многих других областях. Благодаря внедрению данной современной технологии в медицине улучшится диагностика заболеваний и их лечение, за счет появления виртуальных наставников и учителей будет совершенствоваться система образования, а также будут расширены функции экологического мониторинга и контроля.

Методология исследования

Объектом исследования является искусственный интеллект и его влияние на основные процессы развития современных организаций и общества в целом. Методологической основой данной работы служат методы анализа и синтеза информации, сравнения и обобщения данных о продуктах Индустрии 4.0, а также метод аналогии при формулировании выводов.

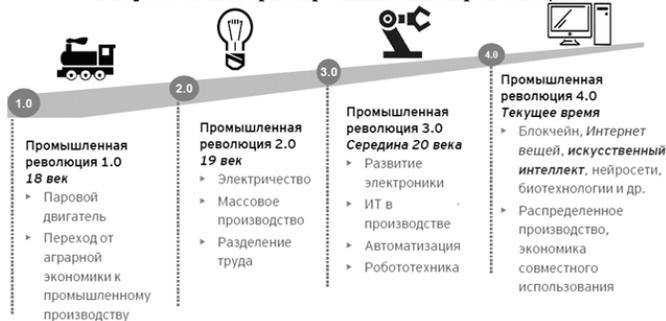
Инновационные продукты последних десятилетий, таких как интернет вещей, блокчейн, искусственный интеллект, могут активно применяться для решения различных задач устойчивого развития экономики.

Согласно исследованию ОЭСР (Организация экономического сотрудничества и развития – международная экономическая организация развитых стран) новейшие технологии можно разделить на следующие ключевые группы [8]:

- **Зеленые технологии в области энергетики и экологии.** Способствуют улучшению качества окружающей среды, сокращению потребления ресурсов.
- **Цифровые технологии.** Позволяют ускорить, оптимизировать и сделать более прозрачными бизнес-процессы, могут также применяться для решения проблем в области экологии и безопасности.
- **Нано- и биотехнологии.** Активно используются в науке, медицине и генетике.

Продукты Индустрии 4.0, [2] такие как блокчейн, интернет вещей и искусственный интеллект могут повлиять на дальнейшее развитие компаний, выбравших путь устойчивого развития.

Рисунок 1. История промышленной революции



Источник: [9]

Что такое искусственный интеллект?

Искусственный интеллект – это программное обеспечение, которое демонстрирует способности осуществления анализа, принятия решений и обучения, сходные со способностями человека. Эта область информатики, изучающая интеллектуальные объекты не только с технологической, но и с философской и с психологической точек зрения. [1]

Согласно прогнозам аналитиков [10], к концу 2020 года:

- \$ 6,1 млрд составит рыночная оценка стоимости технологий;
- на 283% вырастет спрос на внедрение технологий;
- \$ 47 млрд будет вложено компаниями в данную технологию.

Таблица 1. Основные тенденции развития искусственного интеллекта

Наименование	Описание
SDI (Интеллектуальная интеграция данных)	Интеграция и обмен информацией хорошо структурированы
RPA (Роботизированная автоматизация процессов)	Автоматизация стандартизированных правил, основанных на системе действия с использованием сценариев.
ML (Машинное обучение)	Обучение путем ассимиляции данных, а также с помощью анализа принятых решений
NLP (Обработка естественного языка)	Использование статистических методов и алгоритмов обучения для анализа текста с неструктурированной информацией, чтобы понять смысл, чувства и намерения
NLG (Обработка и генерация сообщений на естественном языке)	Технология, которая помогает генерировать текст, на основе структурированных источников

Источник: таблица составлена автором [10]

Искусственный интеллект может заменить человека в следующих направлениях: [5]

- Обработывая большие объемы данных с большей скоростью и производительностью, чем люди;
- Обучаясь путем анализа ранее решенных задач;
- Распознавая объекты и ассоциируя их с ситуацией (ситуационный метод);
- Прогнозируя будущее состояние объекта или ситуации;
- Принимая оптимальное решение на основе анализа прошлых, текущих и логически выводимых будущих состояний объекта.

Основные преимущества, которые возникают благодаря использованию искусственного интеллекта – это сокращение ошибок и снижение отрицательного влияния человеческого фактора на принятие оперативных решений, автоматизация рутинной и повторяющейся работы, исключение ошибок при принятии решений и т.д.

Однако наряду с данными преимуществами есть также и отрицательные стороны использования технологии. Основными проблемами внедрения искусственного интеллекта являются высокие затраты на содержание такого

программного обеспечения и оборудования, а также этическая сторона вопроса. Например, есть опасения, что из-за роботизации производства и замены человеческого труда на машинный многие люди могут остаться без работы.

Связь между искусственным интеллектом и устойчивым развитием.

Такие технологии, как искусственный интеллект, на постоянной основе улучшают качество жизни людей во всем мире, делая ее более комфортной. [9]

Возможности искусственного интеллекта позволяют анализировать огромные массивы данных, строить прогнозы и осуществлять сложную и рутинную работу вместо человека, за счет чего технология может активно применяться в областях, напрямую или косвенно связанных с устойчивым развитием.

Серия саммитов «Искусственный интеллект во благо», организуемая Международным Союзом Электросвязи и Фондом Xprize, – основная платформа ООН для ведения диалога о применении искусственного интеллекта в сфере устойчивого развития. [10] Данное мероприятие является площадкой для обсуждения трендов и использования инновационных технологий в сфере искусственного интеллекта, а также способствует выработке совместных эффективных решений.

Достигнутые результаты

Результаты взаимодействия технологии искусственного интеллекта и целей в области устойчивого развития:

Экономические. Инновации в промышленности и в сельском хозяйстве. Повышение продуктивности и рентабельности за счет автоматизации производства, развитие инноваций, оценка оптимального уровня производства, сокращение объема отходов и брака, а также оптимизация всех бизнес-процессов современных организации

Экологические. Мониторинг состояния экосистем, борьба с браконьерством и незаконным выловом, контроль качества воды, утилизация мусора, прогнозирование рисков и угроз.

Социальные. Анализ данных о состоянии здоровья, модернизация образовательных процессов, уменьшение социального неравенства с помощью доступа к технологиям, создание «умных» городов.

Вывод

Искусственный интеллект обладает большим потенциалом, для того чтобы ускорить обеспечение достойной жизни и повысить качество жизни для каждого человека и общества в целом. Настало время для многих государственных структур, отраслевых предприятий, бизнеса и всего общества в целом понять, как данная технология может повлиять на наше будущее и повысить эффективность и результативность деятельности современных организаций, а также ее увеличить влияние на развитие всех социально-экономических процессов, происходящих в современном обществе.

Список использованной литературы

1. Указ Президента РФ от 10.10.2019 N 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации» (вместе с «Национальной стратегией развития искусственного интеллекта на период до 2030 года»)
2. **Клаус Шваб** // Четвертая промышленная революция //, Издательство «Эксмо», 2016 г.
3. **Квачев В.Г., Юдина М.А.** // «Индустрия 4. 0: поражение работы или победа творческого труда?» // Журнал «Государственное управление. Электронный вестник». // Выпуск № 10 (Октябрь 2017 г.)
4. Предпринимательство в России: теория, проблемы, перспективы (коллективная монография) М.: Издательство «Научный консультант», – ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», 2017, (262 с.), с. 7–38, 180–197.
5. **Чемоданова О.Н.** «Использование инновационного метода управления бизнес-процессами LEENSIXSIGMA в сфере государственного управления (на примере Лос-Анджелеса)», Самоуправление // №2 (115) том 2, М.: «Арбат-Финансист» и ВЭО Москвы, 2019, стр. 232–235
6. **Чемоданова О.Н., Гриб Г.Ю.** «Применение проектного метода в инвестиционной деятельности современной организации» // Социально-психологические, управленческие и маркетинговые направления развития цифровой экономики // Сборник материалов Часть 2. Материалы МНПК Гильдии маркетологов и Финансового университета «Маркетинг России» – «Поиск новых маркетинговых решений для экономического роста», посвященной памяти А.П.Панкрухина, 25 октября 2018 года. – М.: СВИВТ, 2019. Стр. 76–85
7. **Шеве Г., Хюзиг С., Гумерова Г.И., Шаймиева Э.Ш.** «От индустрии 3.0 к индустрии 4.0: основные понятия, измерения и компоненты индустрии 4.0» Инвестиции в России. 2019. № 9 (296). С. 32–40.
8. <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0449/> // Официальный сайт ОЭСР // Дата обращения – 30.01.2020
9. https://ru.wikipedia.org/wiki/Промышленная_революция // Википедия. Свободная энциклопедия. Дата обращения – 30.01.2020
10. https://geekbrains.ru/posts/what_is_ai/ // Geekbrains // образовательный портал. Дата обращения – 30.01.2020

Н. А. Череповская

к.э.н., доцент Департамента
менеджмента Финансовый университет
при Правительстве Российской
Федерации, г. Москва, Российская Федерация
E-mail: NACHerepovskaya@fa.ru

Анализ состояния промышленного производства в структуре российской экономики

Аннотация

В работе проведен анализ состояния промышленного производства на основе статистической оценки макроэкономических показателей национальных счетов и уровня технологического развития отраслей экономики. На основании использованных международных баз данных выявлена степень внедрения ключевых технологий, соответствующих четвертой промышленной революции в промышленное производство. Установлены количественные показатели и нормы, способствующие изменению и положительной динамике промышленного производства в структуре российской экономики.

Ключевые слова: Промышленная политика, высокотехнологичные отрасли, промышленное производство технологии промышленной революции.

Natalia A. Cherepovskaya

Ph.D., associate professor of the Department of Management
Financial University under the Government
of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation
E-mail: NACHerepovskaya@fa.ru

Analysis of the state of industrial production in the structure of the Russian economy

Annotation

The paper analyzes the state of industrial production on the basis of statistical evaluation of macroeconomic indicators of national accounts and the level of technological development of economic sectors. Based on the international databases used, the degree of implementation of key technologies corresponding to the fourth industrial revolution in industrial production was revealed. Quantitative indicators and norms that contribute to changes and positive dynamics of industrial production in the structure of the Russian economy are established.

Keywords

Industrial policy, high-tech industries, industrial production, industrial revolution, digital technologies.

Введение

Застойная экономика, растущее неравенство и вялый региональный рост на уровне мирового сообщества, способствует заинтересованности в области промышленного производства. Тенденции спадов неизменно приводят к попыткам формы экономического возрождения совместно с государством

[1]. Рассматривая исторические предпосылки, важно отметить, что в конце восемнадцатого века в США положено первое начало промышленной политики Александром Гамильтоном (первым министром финансов США), в представленном им Отчете от 1791 года о предмете производства, который включал экономическую независимость нации при помощи модернизации [2]. В работах о промышленной политике (1841 г.) экономист Фредерик Лист пояснил о необходимости принятия долгосрочных взглядов на экономическое развитие и своевременное содействие внутреннему производству и торговле [3]. В 1950-х годах итальянское правительство использовало крупные инвестиции в инфраструктуру для создания внешней экономики и индустриализации, чтобы поглотить диспропорцию между растущим населением и отсталым аграрным сектором [4]. Сегодня современная промышленная политика часто упоминается как «Промышленная стратегия» и охватывает «комплекс мер», принимаемых государством для влияния и роста эффективности организаций, отраслей экономики на достижение поставленной цели [5]. Возрождение интереса к промышленной политике происходит во время новых технологических преобразований. В настоящее время экономика трансформируется, что связано с формированием фундаментальной системы будущего – цифровой экономики [6]. Границы четвертой промышленной революции охарактеризованы внедрением в промышленную политику ключевых технологий: интернет вещи, облачные вычисления, робототехника, аддитивное производство (3D-печать), что позволит совершить переход от машинного доминирующего производства к цифровому производству. Внедрение технологий позволит повысить производственную эффективность и сократить затраты предприятий [7].

Методология исследования

Целью данной статьи является анализ состояния промышленного производства в структуре российской экономики, поскольку стратегические перспективы развития промышленности в России определены как выход на уровень мировых глобальных рынков сбыта товаров и услуг, то возрастет потребность в рамках четвертой промышленной революции кардинального изменения отраслевой структуры экономики страны.

Проведенный анализ макроэкономических показателей, выявил снижение темпов прироста индекса физического объема ВВП за период с 2011 по 2015 годы: – 0,2%; – 0,6%; – 1,9%; – 1,1%; – 2,7% (соответственно) [8]. При этом снижение продукции высокотехнологичных и наукоемких отраслей в валовом внутреннем продукте наблюдается в 2015 году (– 0,5%), в 2018 году (0,6%) [8]. Увеличение данного показателя за исследуемый период составляет 1,5% [8]. Однако в 2018 году к 2011 году незначительно привело к снижению существующего разрыва в совокупном объеме ВВП, который в среднем составляет 80%.

Рис. Соотношение добавленной стоимости высокотехнологичных и наукоемких видов деятельности к валовому внутреннему продукту Российской Федерации, %



Показателем отнесения высокотехнологичных отраслей, (включающих высокотехнологичные, среднетехнологичные и наукоемкие виды экономической деятельности), составляющие высокий уровень технологического развития, предусматривает как отношение затрат на НИОКР к валовой добавленной стоимости (в 2018 году к 2011 году увеличился на 10,6%) [8].

Показателем отнесения отрасли к числу наукоемких служит доля численности работников, занятых научными исследованиями и разработками в составе: исследователей, техников, вспомогательного и прочего персонала за период с 2011 года к 2018 году сократился на 52 693 человека (- 7,2%). Численность (на 10 000 занятых в экономике) исследователей, выполнявших научные исследования и разработки, снизилась к 2017 году относительно 2010 года: в Москве на 35% (74 чел), в Санкт-Петербурге на 28,3% (50 чел) [9].

Рассматривая расходование на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы от уровня валового внутреннего продукта в процентном соотношении по предоставленным показателям статистической базы данных Института статистики ЮНЕСКО, важно отметить, что Китай опережает все исследуемые страны по финансированию НИОКР (+2,1%) от ВВП. Рост финансирования в 2015 году относительно 2005 года составил 61,5% в коммерческие предприятия и организации. За 2015 год наибольшими показателями финансирования НИОКР среди анализируемых стран являются Швейцария - 3,4%, Швеция - 3,3%, Германия - 2,9%, США - 2,7% от ВВП. Большая часть финансирования в данных странах распределяется среди коммерческих предприятий и организаций. При этом Швеция не имеет за анализируемый период резкого увеличения, но данная страна постоянно выделяет высокий процент (в среднем 3,3%) финансирования от ВВП [10].

Австралия сохраняет процент финансирования на разработки НИОКР в 2015 году относительно 2004 года (1,9%) от ВВП, при этом большая часть бюджета предназначается разработкам и исследованиям, связанным с государственным сектором.

Анализ степени внедрения ключевых технологий в промышленное производство выявил необходимость использования беспроводной связи. Анализ использования интернета в процентной доле населения, представленный в таблице на основе базы данных Международного союза электросвязи в Женеве рассмотрим в разрезе стран.

Проведенный анализ использования интернета в процентной доле населения в странах, приведенный в таблице, отображает существенный рост использования интернета населением в анализируемых странах. Швеция имеет наиболее высокий показатель среди анализируемых стран (96,4%) – обеспеченность интернетом населения. В 2017 году к 2005 году наибольший прирост населения с обеспеченностью использования интернета в Китае в 5,4раза, в Российской Федерации в 4раза, в Бахрейне в 3,5 раза.

Таблица – Использование интернета, (%)

Страны	Период (2000-2017гг)				Темп прироста	
	2000	2005	2016	2017	2017/2016гг	2017/2005гг
Австралия	46,8	63,0 ¹	86,5 ¹	86,5 ²	–	37,3
Австрия	33,7 ³	58,0 ⁴	84,3	87,9 ^{4,5}	4,3	51,4
Бахрейн	6,2	21,3	95,0	95,9	0,9	350,2
Германия	30,2	68,7 ⁴	84,4	84,4 ⁸	–	22,8
Канада	51,3	71,7	91,2 ⁶	92,7	1,6	29,3
Китай ⁷	1,8	8,5	53,2	54,3	2,1	538,8
Великобритания	26,8 ¹²	70,6 ¹¹	94,6	94,6	0,0	34,0
РФ	2,0	15,2	73,1 ¹¹	76,0 ¹¹	4,0	400,0
США	43,1	68,0	75,2	75,2	–	10,6
Швеция	45,7	84,8 ⁴	89,7	96,4	7,5	13,6
Япония	30,0 ⁹	66,9 ⁰	93,2	90,9	–2,5	35,9

При этом за период с 2000 года к 2017 году наибольший показатель (+ 37 раз) использования интернета населением в возрасте от 15 до 74 лет [11] в Российской Федерации. Существенный прирост данного показателя в 29,2 раза произошел в Китае (без учета административных районов/провинций Гонконг, Макао и Тайвань) за аналогичный период. В 14,5 раза увеличил данный показатель Бахрейн. На основании данных показателей можно спрогнозировать процент внедрения к использованию населением интернета на ближайшую перспективу (1–2 года) относительно самого высокого показателя (96,4%). Для Российской Федерации требуется увеличение на 26,8%, Соединенных Штатов Америки на 28,2%, Китая на 77,5%.

Достиженные результаты

Анализ промышленного производства в структуре российской экономики за исследуемый период с 2001 по 2018 годы выявил:

1. Рост индекса физического объема ВВП в среднем на 1,3%.
2. Увеличение доли продукции высокотехнологичных и наукоемких отраслей в ВВП на 1,5%. В составе данного показателя отнесены:
 - высокотехнологичные отрасли, за исследуемый период произошло увеличение по затратам на НИОКР к валовой добавленной стоимости на 10,6%;
 - доля численности работников, занятых научными исследованиями и разработками снизилась на 7,2% (52 693 человек).
3. Анализ степени внедрения ключевых технологий в промышленное производство выявил необходимость для Российской Федерации в увеличении обеспеченности интернетом населения не менее чем на 26,8%, относительно наиболее высоких показателей среди анализируемых стран.

Вывод

Проведенный анализ количественных показателей промышленного производства в структуре российской экономики создает необходимость сокращения разрыва не менее чем на 40% между конечным результатом производственной деятельности (ВВП) и долей продукции высокотехнологичных и наукоемких отраслей, которые отражают изменение структуры российской экономики в направлении инновационного развития и ее эффективности. Необходимость внедрения цифровых технологий в промышленное производство не менее чем на 26,8% для создания добавленной стоимости в экономической структуре экономики Российской Федерации.

Список использованной литературы

1. **Williams, K.** (2012) British industrial policy remains plagued by the Antidote Fallacy. *The Guardian*, 24 December.
2. **Irwin, D. A.** (2004). The aftermath of Hamilton's 'report on manufactures', *The Journal of Economic History*, 64: 800–821.
3. **Chang, H.-J.** (2002) *Kicking Away the Ladder: Development Strategy in Historical Perspective: Policies and Institutions for Economic Development in Historical Perspective*. London: Anthem Press.
4. **Alacevich, M.** (2013) Postwar development in the Italian Mezzogiorno. Analyses and policies, *Journal of Modern Italian Studies*, 18: 90–112.
5. **Pitelis, C.** (2015) DIP-ly speaking: debunking ten myths, and a business strategy-informed developmental industrial policy. In D. Bailey, K. Cowling and P. R. Tomlinson (eds), *New Perspectives on Industrial Policy for a Modern Britain*, pp. 17–40.
6. **Vertakova, Y., Polozhentseva, Y., Klevtsova, M.**: Monitoring of the State and Dynamics of the Development of the Digitalization of the Industrial Economy *Advances in Economics, Business and Management Research*. International Scientific Conference «Far East Con» (ISCFEC 2018), vol.47. – P. 1038–1041 (2018).
7. **Трачук, А.В., Линдер, Н.В.** Технологии четвертой промышленной революции: исследование технологического принятия промышленными компаниями с помощью метода нелинейных главных компонент (NLPCA) / Трачук А.В., Линдер Н.В. // *Управленческие науки в современном мире*. – 2018. – Т.1. – № 1. – С. 4–14.
8. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики (Росстат): Официальная статистика [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.gks.ru/folder/10705> (дата обращения: 31.01.2020)
9. **Череповская, Н.А.** Предпосылки для трансформации в цифровую экономику / Н.А. Череповская // *Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ)*. – 2019. – № 3 (67). – С. 90–94.
10. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO), Montreal, the UNESCO Institute for Statistics (UIS) statistics database, last accessed September 2018
11. International Telecommunication Union (ITU), Geneva, the ITU database, last accessed January 2019.

Т. А. Щербина

к.э.н., доцент Департамента корпоративных финансов
и корпоративного управления
Финансовый университет при Правительстве
Российской Федерации,
г. Москва, Россия.
E-mail: gero-tamara@yandex.ru

Диджитализация финансовой сферы: анализ перспектив развития банковского сектора

Аннотация

В статье анализируются проблемы диджитализации банковского сектора, проведена оценка влияния финансовых технологий на деятельность коммерческих банков, исследована степень внедрения финансовых технологий (FinTech) в современную банковскую систему, определены сдерживающие факторы развития финансовых технологий в банковском секторе и возможные пути их преодоления, рассмотрены прогнозы развития банковского сектора.

Цель исследования: выявление доминирующих тенденций трансформации банковского сектора под воздействием финансовых технологий.

Результаты. В результате исследования были выявлены FinTech тренды на финансовом рынке. Установлено, что FinTech оказывает внешнее воздействие на субъекты банковского сектора, выявлены сегменты FinTech, в которых банки проигрывают своим конкурентам. Рассмотрены проблемы регулирования FinTech в банковском секторе, а так же возможность роста конкурентоспособности банков в результате слияния с финтех-компаниями.

Ключевые слова: банковский сектор, цифровизация, банковская услуга, коммерческий банк, конкурентоспособность банка, финансовые технологии.

Tamara A. Shcherbina

Associate Professor of Economics, Department
of Corporate governance
Financial University under the Government
of the Russian Federation
Moscow, Russia
E-mail: gero-tamara@yandex.ru

Annotation

The article analyzes the problems of digitalization of the banking sector, assesses the impact of financial technologies on the activities of commercial banks, examines the degree of implementation of financial technologies (FinTech) in the modern banking system, identifies constraints for the development of financial technologies in the banking sector and possible ways to overcome them, considers forecasts of the development of banking sectors.

Objective: to identify the dominant trends in the transformation of the banking sector under the influence of financial technology.

Results. As a result of the study, FinTech trends in the financial market were identified. It has been established that FinTech exerts external influence on the subjects of the banking sector, FinTech segments have been identified in which banks lose to their competitors. The problems of FinTech regulation in the bank-

ing sector, as well as the possibility of increasing the competitiveness of banks as a result of a merger with fintech companies, are examined.

Keywords: banking sector, digitalization, banking service, commercial Bank, Bank competitiveness, financial technologies.

Достижение целей, поставленных Банком России на ближайшую перспективу, создает объективные условия для изменения траектории развития финансового сектора [1]. Целевыми установками банковской деятельности в современных условиях являются: скорость и качество передачи информации, безопасность, развитие конкуренции, снижение рисков и издержек, цифровизация банковского сектора. Революционные преобразования уже начались в таких секторах как: потребительское банковское обслуживание и платежи; страхование и управление активами; управление частным капиталом и криптовалютой; банковское обслуживание малого и среднего бизнеса. Трансформационные процессы в финансовом секторе нашли отражение не только в изменении целевых установок и диджитализации банковской деятельности, но и в концентрации активов кредитных организаций, росте конкуренции на финансовом рынке, что обусловлено активным внедрением в эту сферу финтех-компаний. Высокая конкуренция, снижение доходности и рост рисков банковской деятельности вынуждают банки внедрять инновационные продукты, услуги и технологии, поскольку инновационная деятельность создает возможность банкам выжить в новых условиях, достичь заявленные цели, повысить эффективность и конкурентоспособность своей деятельности на финансовом рынке. Актуальность исследования обусловлена тем, что без проведения критического анализа опыта инновационной деятельности банков невозможна интеграция банковского сектора в мировую финансовую систему.

Методология проведения исследования состоит из следующих этапов:

- анализ влияния финансовых технологий на развитие банковского сектора;
- анализ тенденций и перспектив развития и внедрения финансовых технологий в банковский сектор;
- оценка влияния диджитализации банковского сектора на конкурентоспособность банков;
- рассмотрение прогнозов развития банковского сектора.

Цель исследования состоит в выявлении новых возможностей и угроз в деятельности коммерческих банков под влиянием новых финансовых технологий.

Информационно-эмпирическая база исследования основывается на российских правовых и нормативных документах, регулирующих внедрение инновационных технологий в финансовый сектор, ресурсах Всемирного Банка, Банка России, Росстата, интернет-ресурсах ведущих научно-исследовательских центров России, презентационных материалах и пресс-релизах финансовых компаний, что способствовало получению, комплексных и объективных выводов. Трансформация банковского сектора происходит, прежде всего, под влиянием внедрения финансовых технологий, к которым относятся: технологии Big Data; облачные технологии, информационно-компьютерные технологии; интеграция с криптовалютами; роботизация; краудфандинг; дистанционные IT-решения; блокчейн; глобальный маркетплейс финансовых инструментов, биометрия; открытые интерфейсы (API); трансформация транзакций и др. [2]. Развитие финансовых технологий способствует индустриализации

процессов, снижению издержек, удовлетворению запросов регуляторов, оздоровлению деградирующей действующей финансовой системы, позволяя модернизировать традиционные банковские услуги и продукты. Новые финансовые технологии в деятельности банков ориентированы, прежде всего, на персонафикацию товаров и работ изменение сфер B2B и B2C платежей, на революционные преобразования в сфере расчетов и платежей, оптимизацию бизнеса, автоматизацию банковских услуг, роботизацию процессов [3]. Новые финансовые технологии позволяют банкам проявить креативность в предоставлении традиционных продуктов и услуг, позволяя работать с клиентами дешевле, быстрее и качественнее. Однако следует обратить внимание, что финансовые технологии создают для банков не только благо, но и новые проблемы. В условиях цифровизации происходит усиленное влияние субъектов финансового рынка друг на друга, что нашло выражение в усилении давления на рентабельность банков и потере их рыночной доли [4]. Так цифровизация привела к появлению нового типа финансовых посредников, которые конкурируют с банками, способствуют росту риска потери банками лидирующих позиций на финансовом рынке, захватывая их территории. В настоящее время зарегистрирована деятельность более 250 финтех-компаний, которые активно осваивают традиционные направления банковской деятельности: сектор криптовалют (15%), управление финансами корпораций (13,2%), сектор платежей (11,2%), кредитование (10%), P2P кредитование (5%), сравнение финансовых продуктов (14%), управление личными финансами (6%), краудфандинг (5%), управление капиталом (5%) и др. [3].

Самыми перспективными сегментами рынка, по мнению, аналитиков компании EY («Ernst & Young»), в финансовом секторе являются финтех-платежи и переводы, финтех-финансирование, финтех-страхование и финтех-управление капиталом, а так же сектор криптовалют, который, благодаря появлению законодательной базы, укрепляет свои позиции, стимулируя рост количества финтех-компаний.

Новые игроки на финансовом рынке появились не случайно. Их появлению предшествовали: снижение доверия клиентов к банкам, появление альтернативных каналов по увеличению прозрачности транзакций, рост объемов безналичных расчетов, потребность снизить нагрузку на экономические субъекты в условиях зарегулированности и монополизации финансового рынка. Финтех-стартапы успешно конкурируют с банками, фокусируя свои усилия на высоком качестве и более низкой цене уникальных услуг, в то время как банки ориентированы на более дорогие услуги для массового потребителя.

В настоящее время финтех-стартапы пока проигрывают рынок традиционным банкам. Их слабые стороны: низкая активность по сравнению с банками, отсутствие достаточного числа специалистов, доступа к счетам, идентификационным данным и денежным ресурсам. Этой ситуацией могут воспользоваться банки: за счет возможного слияния с финтех-компаниями банки могут повысить свою конкурентоспособность. Именно партнерство с финтех-компаниями поможет банкам повысить конкурентоспособность и избежать краха.

Однако главный конкурент для банков не финтех-стартапы, так как у них разные целевые аудитории, а Big-tech – компании (Google, Amazon и др.), которые могут захватить всю банковскую сферу, так как имеют, по сравнению с банками, более качественное технологическое развитие и более высокое клиентское доверие. Эти конкурентные преимущества позволят Big-tech-

компаниям, после завершения создания полноценных платформ, изменить мировую платежную систему. В настоящее время Big-tech-компании в основном оперируют в B2C-сегменте. Однако, конкурируя с банками по цене, у них есть возможность перейти в B2B-сегмент.

Отечественные банки, чувствуя конкуренцию со стороны новых игроков, активно пересматривают инновационную политику и начинают внедрять собственные финансовые технологии. Многие банки открыли инновационные лаборатории, расширили линейку продуктов, включив в нее ипотеку и обслуживание среднего и малого бизнеса, внедряют технологии открытых интерфейсов, делают акцент на индивидуальной работе с клиентами, создают платформы API и др. [5]. Однако для успешной модернизации банковского сектора недостаточно бессистемного использования отдельных инструментов, а нужна продуманная стратегия цифрового развития. Пока же большинство банков, увлекаясь новыми финансовыми технологиями, забывают о необходимости разработать стратегию инновационного развития, продолжают акцентировать свое внимание на отдельных инновационных направлениях. Сохраняя свою неповоротливость, банки рискуют потерять свои лидерские позиции, которые заберут себе самостоятельные финтех-компании, не дожидаясь, пока банки выйдут на конкурентоспособный уровень.

В настоящее время сложно предсказать, как будет выглядеть банковская система в ближайшем будущем. Вероятно, что традиционные банковские услуги трансформируются в цифровой вид, а часть своих функций банков перейдут к финтех-компаниям. Крупные финтех-компании могут превратиться в банки, начав заниматься большинством видов банковской деятельности, при этом традиционные банковские технологии уже не будут востребованы. При этом очевидно, что банки, чтобы избежать крах, должны осуществлять свою деятельность по новым, «цифровым» правилам.

Достиженные результаты. Рынок финансовых технологии России вступает в стадию активного развития и интегрируется в банковский сектор. Финансовые технологии не полностью замещают традиционные финансовые продукты или услуги, а просто видоизменяют их. Цифровой банк должен предоставлять клиентам онлайн сервис, способный работать на всех платформах. Финансовые технологии оказывают позитивное воздействие как на потребителей, так и на производителей финансовых услуг. В результате роста темпов диджитализации традиционных банков усиливается взаимная конкуренция с отраслью финтеха, которая успешно конкурирует с банками. Банки, которые не будут внедрять инновационные финансовые технологии, рискуют потерять клиентуру, а финтех-компании, не вступив в партнерские отношения с крупными банками, могут разориться. Банки за счет партнерства с финтех-компаниями могут повысить свою конкурентоспособность. На смену конкуренции между банками и новыми игроками может прийти прямое сотрудничество в экосистеме ФинТех. Драйвером трансформации традиционной модели оказания финансовых услуг в России станет развитие регулятивной и правовой среды. Залог успеха банковского сектора – продуманная стратегия развития банка.

Вывод

Российские банки в своем инновационном развитии повторяют путь мировых финансовых гигантов. Банковский сектор остается главным новатором на рынке финансовых технологий, осуществляя революционные прорывы по большинству направлений своей деятельности, которые дают

результаты в таких цифровых технологиях, как «Big Data», «блокчейн» и др., что позволяет верить в то, что проблемы, которые неизбежны в условиях цифровой трансформации, банками будут преодолены успешно.

Список использованной литературы

1. **Буланов Ю. Н.** Развитие банковского сектора: анализ генезиса концептуальных целей // Банковские услуги. 2019. – № 6. – С.2–6.
2. **Shcherbina T. A.** Digital transformation of the banking sector. GCPMED 2018 International Scientific Conference «Global Challenges and Prospects of the Modern Economic Development». The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences EpSBS. 2019. -Т- 57. –С. 987–989. DOI:10.15405 / epsbs.2019.03.98 [Электронный ресурс] // – URL: www.FutureAcademy.org.UKhttps://www.futureacademy.org.uk / files / images / upload / GCPMED%202018F098.pdf (дата обращения: 06.02.2020)
3. **Бахарева А. А.** Перспективы развития банковского сектора в условиях внедрения современных финансовых технологий // Символ науки. 2017. – № 1. – С.12–14.
4. **Медведева М. Б., Крутяков В. С.** Информационные технологии и конкурентоспособность банков // Банковские услуги. 2019. – № 6. – С.22–27.
5. **Регер Т. В., Гусарова О. М.** Инструментарий исследования рыночной конкуренции в банковском секторе // Научное обозрение. 2019. – № 3. – С.42–48

А. А. Юссуф

к.э.н., доцент Департамента менеджмента,

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

E-mail: AAYussuf@fa.ru

Целевые ориентиры компании на пути к устойчивому развитию в условиях цифровизации

Аннотация

В работе отмечена необходимость уточнения траекторий движения компании на пути к устойчивости, определения целевых ориентиров развития в соответствии с современными вызовами цифровой экономики. Раскрыто понятие «устойчивого развития» с позиций существующих подходов в отечественной и зарубежной практике. Указана важность сбалансированного развития компании не только по экономическому, экологическому и социальному направлениям, но и согласно цифрового сценария для обеспечения цифровой устойчивости и снижения отрицательных социально-экологических последствий для сегодняшних и будущих поколений. В связи с изменением парадигмы взаимоотношений организации с внешней средой, где цифровые информационные технологии – современный инструмент перехода к устойчивому развитию, сделан вывод, что успешная конкурентоспособная компания – это гибкая, адаптивная, стойкая и эффективная социо-эколого-экономо-информационная система.

Ключевые слова: устойчивое развитие, целевые ориентиры развития, компания, концепция устойчивого развития, цифровая устойчивость, цифровизация, цифровая экономика.

Anastasia A. Yussuf

Department of Management,

Financial University under the Government of Russian Federation,

Moscow, Russia

E-mail: AAYussuf@fa.ru

Company targets for sustainable development in the context of digitalization

Annotation

The paper notes the need to clarify the trajectories of the company on the path to sustainability, to determine its development targets in accordance with the modern challenges of the digital economy. The concept of «sustainable development» is revealed from the perspective of existing approaches in domestic and foreign practice. The importance of the balanced development of the company is indicated not only in economic, environmental and social areas, but also in accordance with the digital scenario to ensure digital sustainability and reduce the negative socio-environmental consequences for present and future generations. In connection with the changing paradigm of the organization's relationship with the external environment, where digital information technology is the modern tool for the transition to sustainable development, it is concluded that a successful competitive company is a flexible, adaptive, stable and effective socio-ecological-economic-information system.

Keywords: sustainable development, development targets, company, concept of sustainable development, digital sustainability, digitalization, digital economy.

Обеспечение устойчивого развития компании является неперенным фактором ее конкурентоспособности в условиях становления и активного развития цифровой экономики. Однако для понимания траекторий движения компании на пути к устойчивости, определения ее целевых ориентиров развития с учетом современных тенденций цифровизации представляется необходимым уточнение содержания понятия «устойчивое развитие».

Концепция устойчивого развития, определяемая как «развитие, которое удовлетворяет потребности настоящего времени, но не ставит под угрозу возможности будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности» [2] общепризнана. Данное определение было предложено Международной комиссией по окружающей среде и развитию (МКОСР), которую возглавляла премьер-министр Норвегии Гру Харлем Брунтланд (Gro Harlem Brundtland) в 1987 г. на 42-й сессии Генеральной Ассамблеи ООН [4]. Активное социально-экономическое развитие человечества, несогласованное с возможностями природы, неизбежно привело к катастрофическим последствиям для экологии. Это и обусловило необходимость сбалансированного пути развития общества в системе взаимодействия человека и окружающей среды. Таким образом, концепция устойчивого развития стала глобальным ответом на решение экологических проблем. Согласно концепции предусматривается возможность долгосрочного развития по экономическому, экологическому и социальному направлениям, с сохранением ресурсного потенциала природы и вводит ответственность за действия, ведущие к негативным последствиям для сегодняшних и будущих поколений.

Первоначально термин «устойчивое развитие» относился к обществу в целом [4]. Принятие идей и принципов устойчивого развития сначала на глобальном, национальном, а затем на локальном (региональном) уровне привело к необходимости обеспечения устойчивости на уровне отдельных компаний. В настоящее время обеспечение устойчивого развития все больше «встраивается» в систему корпоративной социальной ответственности и направлено на достижение целей социальной, экономической, технологической и экологической эффективности компании при одновременном снижении отрицательных социально-экологических последствий ее деятельности.

В мире происходят кардинальные изменения условий функционирования компаний, внутренняя и внешняя среда меняются под влиянием активных процессов цифровой трансформации экономики. Изменение роли информации в системе рыночных взаимоотношений, превращение ее в один из ключевых факторов производства обуславливает необходимость дополнения триединой цели устойчивого развития, известной как концепция триединого итога Дж. Элкингтон (экологической целостности, экоэффективности и экосправедливости) [5] новым ориентиром – цифровой стабильностью.

Эксперты мировых консалтинговых компаний все чаще говорят о более высоком уровне конкурентоспособности у тех компаний, которые устойчивы в своем цифровом развитии. Без адаптации и внедрения современных цифровых технологий во все бизнес-процессы невозможно представить успех организации. Настоящее и будущее современного предприятия зависит от скорости вхождения в современный формат экономики, от встраивания в концепцию всеобщей цифровизации. Традиционные бизнес-модели меняются [6]. Происходит изменение парадигмы взаимоотношений организаций с

внешней средой, где цифровые информационные технологии – современный инструмент перехода к устойчивому развитию.

Стоит отметить важность не только цифрового соответствия существующим технологиям, но и возможности компаний изменяться и адаптироваться к изменениям современной цифровой экономики системно и на постоянной основе. Цифровая устойчивость – это способность процветать в постоянно меняющемся цифровом мире. Как отмечает Мелисса Свифт, руководитель группы корпоративных цифровых решений Korn Ferry Hay Group, «лидеры должны признать, что с огромной скоростью появления новых продуктов, услуг и брендов на рынке, компаниям необходима не просто разовая трансформация, а трансформация перманентная» [7].

Для обеспечений устойчивого развития в долгосрочной перспективе компаниям уже не достаточно просто идти в ногу с новейшими технологиями, для успеха в эру цифровой экономики необходима интеграция способности к постоянным трансформациям в корпоративную стратегию и культуру организации. Ведь главные признаки устойчивости – «адаптивность, длительность конкурентных преимуществ, отсутствие противоречия между текущими и будущими целями деятельности, учет интересов всех акторов и общества в целом» [4].

В заключении стоит отметить, что ориентиром для устойчивого развития современной компании является достижение баланса между развитием в социальном, экономическом, экологическом и цифровом направлениях. Успешная конкурентоспособная компания сегодня – это гибкая, адаптивная, стойкая и эффективная социо-эколого-экономо-информационная система, соответствующая требованиям современной цифровой среды функционирования.

Список использованной литературы

1. **Беляцкая, Т.** Электронная экономика: генезис и развитие монография. Издатель: LAP LAMBERT Academic Publishing, 2014. – 217 с.
2. **Гизатуллин Х.Н., Троицкий В.А.** Концепция устойчивого развития: новая социально-экономическая парадигма // *Общественные науки и современность*. 1998 №5. С. 124–130
3. **Меньшикова Е.** Требования цифровой эры URL: <https://nv.ua/biz/experts/trebovaniya-cifrovoy-ery-811379.html>
4. **Нехода Е.В., Редчикова Н.А., Тюленева Н.А.** Бизнес-модели компаний: от прибыли к устойчивому развитию и созданию ценности // *Управленец*. 2018. Том 9. №4. С. 9–19
5. *Управление устойчивым развитием / под ред. А.В. Трачука.* – СПб.: ООО «Издательский дом «Реальная экономика» 2015. – 480 с.
6. **Федосова Р.Н., Юссуф А.А.** Цифровизация как аспект стратегии устойчивого развития предприятия // *Экономический рост Республики Беларусь: глобализация, инновационность, устойчивость: материалы XI междунар. Науч.-практ. Конф.* – Минск: БГЭУ, 2018. С. 493
7. Korn Ferry оценила цифровую устойчивость компаний в России и в мире URL: <https://www.itweek.ru/idea/news-company/detail.php?ID=198433>

Е. С. Якушова

к.э.н., доцент, доцент Департамента менеджмента
Финансовый университет при Правительстве РФ,
г. Москва, Россия
E-mail: esyakushova@fa.ru.

Влияние цифровой трансформации на операционную и стратегическую эффективность банка

Аннотация

Цель данного исследования – изучить влияние цифровой трансформации на операционную и стратегическую эффективность банка (на примере автоматизации кредитного процесса). На первом этапе был проведен анализ кредитного процесса в МЕТКОМБАНКе до его автоматизации, выявлены его недостатки. На втором этапе изучена специфика работы «кредитного конвейера» и его влияние на операционную эффективность конкретного банка. На заключительном этапе был проведен анализ финансовых показателей, характеризующих стратегическую эффективность банка в период реализации проекта и после его завершения.

Ключевые слова: цифровая трансформация, автоматизация бизнес-процессов, банк, операционная эффективность.

Elena S. Yakushova

candidate of Economics, doцент, Department of management
Financial University under the Government
of the Russian Federation,
Moscow, Russian Federation
E-mail: esyakushova@fa.ru.

Impact of digital transformation on the bank's operational and strategic efficiency

Annotation

The purpose of this research is to study the impact of digital transformation on the operational and strategic efficiency of the bank (using case of credit process automation). At the first step, we analyzed the credit process in Metcombank until it was automated, and identified its lacks. At the second step, we studied the features of the «credit conveyor» and how it impacts on the operational efficiency of a particular bank. At the final step, we analyzed financial indicators that characterize the bank's strategic effectiveness during and after the project implementation.

Keywords: digital transformation, business process automation (BPA), bank, operational efficiency.

В условиях жесткого пруденциального регулирования со стороны Банка России, санкционных ограничений со стороны Запада и высокого уровня конкуренции в банковской сфере финансово-кредитные учреждения активно ищут пути сохранения конкурентоспособности и рентабельности. В борьбе за клиента, следуя современным тенденциям рынка, банки тратят много-миллионные бюджеты на автоматизацию внутренних бизнес-процессов и

развитие функциональных возможностей корпоративных интернет-сервисов, чтобы предложить своим клиентам все новые онлайн-услуги и способы взаимодействия [1].

IT-специалисты утверждают, что на сегодняшний день можно автоматизировать весь спектр банковских бизнес-процессов, и таким образом сократить операционные расходы и минимизировать риски, связанные с человеческим фактором. Их оппоненты утверждают, что высокотехнологичные банки стали заложниками IT-компаний и вынуждены тратить все больше средств на обслуживание и модернизацию IT-инфраструктуры, а также на защиту от кибермошенничества.

Предметом данного исследования является процесс цифровой трансформации в МЕТКОМБАНКе и его влияние на операционную и стратегическую эффективность банка.

Объект исследования – операционная деятельность и финансовое состояние ПАО «МЕТКОМБАНК» – одного из крупнейших уральских банков, который был учрежден в 1993 году градообразующими предприятиями города Каменск-Уральска – металлургическими заводами для осуществления взаиморасчетов с контрагентами и управления финансовыми активами. Основной задачей банка является содействие развитию бизнеса своих клиентов путем удовлетворения их потребности в конкурентоспособных финансовых продуктах, развития экономики регионов своего присутствия, предоставление возможности надежного и доходного размещения денежных средств своим клиентам – юридическим и физическим лицам.

Цель исследования – на примере автоматизации кредитного процесса провести анализ влияния цифровой трансформации на операционную и стратегическую эффективность банка.

Методология исследования.

На первом этапе исследования была изучена специфика кредитного процесса в банке до и после внедрения системы бизнес-аналитики на базе продуктов SAS (метод моделирования бизнес-процесса); определены основные параметры, характеризующие операционную эффективность этого бизнес-процесса. Далее был проведен анализ динамики этих параметров, чтобы оценить влияние автоматизации данного процесса на операционную эффективность банка. На втором этапе исследования была проверена гипотеза о наличии положительной корреляции между операционной и стратегической эффективностью банка (методы статистического и финансового анализа). Для этого был проведен анализ финансового состояния объекта исследования в период реализации проекта и после его завершения (2011–2018 гг.) по методике Трофимовой Е.А. [2]

Результаты исследования

1. До 2014 года МЕТКОМБАНК рассматривал кредитные заявки от физических лиц в течение 2–5 рабочих дней. Если клиент имел место регистрации, отличное от местонахождения кредитного подразделения банка, то срок рассмотрения увеличивался до 10 рабочих дней. Такая длительность цикла данного бизнес-процесса была обусловлена следующими причинами:

- 1) высокой трудоемкостью проверочных мероприятий (сначала сотрудник кредитного отдела банка, используя различные шаблоны и спецпрограммы, проводил подробный анализ финансового по-

ложения и платежеспособности потенциального заемщика, затем сотрудники юридического отдела и службы безопасности оценивали подлинность предоставленных сведений, собирали данные из внешних и внутренних источников о кредитной истории и биографии заемщика на предмет наличия в ней «темных пятен» и проблем с законом) [3];

- 2) потерей времени при передаче документов кредитного дела и кредитного договора из одного структурного подразделения банка в другое, а также при обмене информацией с внешними партнерами (например, с Бюро кредитных историй, НБКИ, ФНС и др.);
- 3) необходимостью согласования решения о выдаче кредита с Кредитным комитетом – коллегиальным органом банка, который обычно собирается 1–2 раза в неделю.

Таблица 1 – Сроки рассмотрения заявки на получение автокредита в МЕТКОМБАНКЕ в 2012 году

№ п/п	Этапы	Средняя продолжительность этапа, час.	Трудозатраты, чел.-час.
1	Экспресс-оценка заемщика	1,0	0,5
2	Предварительное заключение	5,0	1,0
3	Окончательное заключение	8,0	3,0
4	Формирование и визирование договора	4,0	2,0
5	Выдача кредита	3,0	0,5
	Итого	21,0	7,0

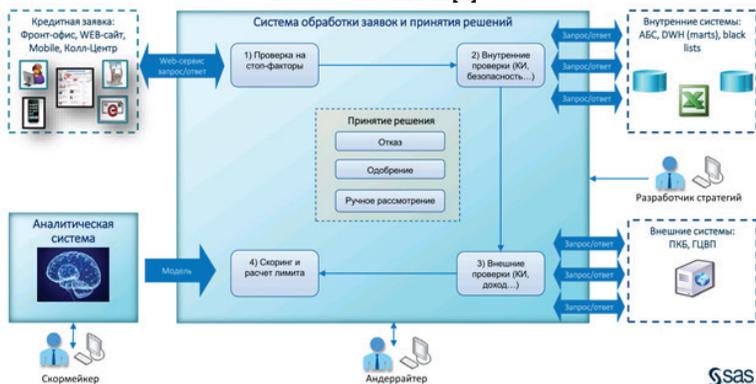
2. В 2012 году руководство МЕТКОМБАНКа приняло решение о переходе на автоматизированную скоринговую систему. Это было обусловлено ростом объемов кредитования до 1 млрд. руб. в месяц. Перед банком встал непростой с финансовой точки зрения выбор – либо увеличивать штат кредитных специалистов, либо автоматизировать кредитный процесс. После тщательного анализа банк выбрал второй путь развития.

Автоматизация процесса кредитования была реализована на базе продуктов SAS Credit Scoring for Banking и SAS RTDM. В работу «кредитного конвейера» включены консультирование клиента, подбор кредитного продукта, расчет его параметров, оформление заявки и принятие решения по ней, формирование электронного кредитного досье, а также выдача кредита. На каждом этапе контролируются необходимые документы и сроки, а затем формируются соответствующие задания сотрудникам. Также появились автоматические предварительные проверки по заявке, позволяющие снизить операционные расходы.

«Кредитный конвейер» представляет собой общую информационную среду, в которой одновременно работают все участники кредитного процесса: специалисты аналитического и юридического отдела, сотрудники экономической безопасности, риск-менеджеры и другие. Формирование и учет данных про-

исходит в единой базе, изменение информации о клиенте отображается мгновенно, отчет кредитного отдела оформляется в приложении автоматически на основе фактических данных (рис. 1). Таким образом, время на обработку данных сокращается, и документооборот становится значительно быстрее. Например, скорость обработки заявки составляет 1–3 минуты с учетом обращения во внешние сервисы и выполнения всех проверок.

Рис. 1 – Схема кредитного процесса с использованием «кредитного конвейера» на базе SAS RTDM [4]



3. Внедрение «кредитного конвейера» проходило в несколько этапов. На первом этапе была создана модель анкетного скоринга. Ее задача на основе данных анкеты оперативно распределять заемщиков на «условно хороших» (высокая вероятность возврата кредита) и «условно плохих» (низкая вероятность возврата кредита). На втором этапе внедрения проекта функционал системы кредитного скоринга был существенно расширен, что позволило снизить нагрузку на кредитных менеджеров, повысить скорость принятия решений и при этом сохранить приемлемый уровень кредитных рисков [5].

Опытная эксплуатация системы началась в 2013 году в нескольких отделениях банка в Каменске-Уральском. А менее чем через год на новую схему андеррайтинга были переведены все отделения банка, в том числе региональные.

Таблица 2 – Сроки прохождения заявки на получение автокредита в МЕТКОМБАНКЕ в 2018 году

№ п/п	Этапы	Средняя продолжительность этапа, час.	Трудозатраты, чел.-часы
1	Экспресс-оценка заемщика	0,1	–
2	Предварительное заключение	0,5	0,5
3	Окончательное заключение	2,5	2,0
4	Формирование и визирование договора	0,2	0,5
5	Выдача кредита	0,2	0,2
	Итого	3,5	3,2

Подводя итоги внедрения «кредитного конвейера», банк зафиксировал улучшение таких параметров как среднее время рассмотрения кредитной заявки (1,5 часа вместо 4-5 часов) и сокращение трудозатрат андеррайтеров (примерно на 30%). В то же время количество обращений заемщиков через фронт-офис и дистанционные каналы обслуживания возросло почти на треть.

4. Под стратегической эффективностью в данном исследовании мы понимаем способность банка демонстрировать положительные финансовые результаты и сохранять стабильное финансовое положение в долгосрочной перспективе. В методике Трофимовой Е.А. эффективность деятельности коммерческого банка предлагается оценивать по таким параметрам как ROA, ROE, рентабельность продаж, добавленная стоимость и рентабельность труда; достаточность капитала, мультипликатор капитала и коэффициент защищенности капитала, а также текущая ликвидность и показатель качества работающих активов.

5. Результаты анализа эффективности деятельности МЕТКОМБАНКА показали, что, не смотря на очевидное улучшение показателей операционной деятельности вследствие внедрения «кредитного конвейера», в 2011-2014 гг. банк входил в группу коммерческих банков со средним уровнем стратегической эффективности. Однако в период с 2015 по 2018 гг. МЕТКОМБАНК улучшил свои финансовые результаты и перешел в категорию «высокоэффективные». Подобный переход стал возможен по следующим причинам:

- 1) в ходе реализации проекта по внедрению аналитических систем на базе продуктов SAS банк тратил значительные средства на закупку оборудования и ПО, что негативно сказывалось на его рентабельности;
- 2) наращивание внеоборотных фондов, необходимых для автоматизации бизнес-процессов, привело к падению показателя текущей ликвидности;
- 3) особенностью данной методики является то, что её автор относит вложения с низким уровнем риска (например, во внеоборотные активы, здания и сооружения) и не приносящие доход, к «некачественным»;
- 4) после реализации проекта сотрудникам потребовалось некоторое время на освоение новых программных продуктов, адаптацию к новым требованиям и стандартам работы;
- 5) когда проект был полностью реализован, это привело к сокращению капитальных и операционных затрат банка, в то же время произошло увеличение количества обработанных заявок и выданных кредитов, что и определило рост показателей рентабельности и общей эффективности деятельности банка.

В настоящее время информационные технологии являются важным инструментом межбанковской конкуренции. Благодаря комплексной автоматизации бизнес-процессов, МЕТКОМБАНК не только повысил эффективность своей операционной деятельности, но и получил конкурентное преимущество, которое было успешно им монетизировано. Однако, как показало наше исследование, период окупаемости проектов по цифровой трансформации бизнес-процессов составляет порядка 2-3 лет, по истечении этого срока компания сможет ощутить стратегический эффект от инвестиций.

Список использованной литературы

1. Результаты исследования KPMG. Цифровые технологии в российских компаниях – 2019. URL: <https://home.kpmg/ru/ru/home/insights/2019/01/digital-technologies-in-russian-companies-survey.html>
2. **Трофимова Е.А.** Оценка эффективности деятельности коммерческого банка, ее совершенствование в условиях межбанковской конкуренции: диссертация канд. экон. наук: 08.00.10. – Екатеринбург, 2017.
3. **Юшкова С.Д.** Оценка эффективности кредитного процесса [Электронный ресурс] // Журнал «Транспортное дело России», 2015. – №1. – Ч.2. – С. 10–15 – URL: <http://elib.f.a.ru/art2015/bv3424.pdf>.
4. Оптимизация кредитного процесса: материалы семинара от 24.08.2017. URL: https://www.sas.com/content/dam/SAS/ru_ru/doc/Events/Presentation/optimization-of-retail-credit-process/automation-of-the-credit-process.pdf
5. **Дьяков О.А., Солянов К.С.** Формирование кредитного конвейера банка на основе систем бизнес-аналитики [Электронный ресурс] // Журнал «Стратегии бизнеса», 2016. – №7 (27). – С. 7–12.

