

Сборник докладов IX Международной
научно-практической конференции
"Управленческие науки в современном мире"



2022

УДК 338.24(063)
ББК 65.050
У 67

В настоящем сборнике опубликованы материалы IX Международной научно-практической конференции «Управленческие науки в современном мире», состоявшейся 09–10 ноября 2021 года в Москве.

В рамках данного мероприятия была создана площадка для апробации результатов научных исследований по важнейшим проблемам управления экономикой. Участие представителей бизнеса и их выступления на пленарном заседании и научных секциях подчеркнули практическую значимость обсуждаемых вопросов.

Представляется, что подготовка и выпуск сборника материалов конференции будет способствовать наращиванию плодотворного интереса к взаимовыгодному сотрудничеству 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 риск-менеджмент».

Издатель – ООО «Издательский дом «Реальная экономика»
190020, Санкт-Петербург, 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

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ НЕПРЕРЫВНОСТЬЮ БИЗНЕСА

Алексей Викторович Савин

АКТУАЛЬНЫЕ УГРОЗЫ ДЛЯ РОССИЙСКИХ ПРОМЫШЛЕННЫХ
ОРГАНИЗАЦИЙ, ОБУСЛОВЛЕННЫЕ КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБОЙ.....12

Alexey V. Savin

CURRENT THREATS FOR RUSSIAN INDUSTRIAL ORGANIZATIONS
DUE TO COMPETITION12

Аркадий Семенович Лифшиц, Александр Сергеевич Голубев

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КАК ФАКТОР ПОЗИТИВНЫХ
И НЕГАТИВНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ
НА КРИЗИСНОМ ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ14

Arkady S. Lifshits, Alexander S. Golubev

ORGANIZATIONAL CULTURE AS A FACTOR OF POSITIVE
AND NEGATIVE CHANGES IN A CRISIS INDUSTRIAL ENTERPRISE14

ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ПРОБЛЕМЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОГО СЕКТОРА

Ринат Хамитович Хасанов

ОЦЕНКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ С ПОМОЩЬЮ ГРАФИКОВ18

Rinat Kh. Khasanov

ASSESSMENT OF MANAGEMENT DECISIONS USING GRAPHS18

Виктор Иванович Абрамов, Никита Олегович Безруков

ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОДДЕРЖКА МАЛОГО И СРЕДНЕГО
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РОССИИ И ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАНАХ
В КОНТЕКСТЕ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ЭКОНОМИКИ24

Victor I. Abramov, Nikita O. Bezrukov

STATE SUPPORT OF SMALL AND MEDIUM BUSINESSES IN RUSSIA
AND FOREIGN COUNTRIES IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION
OF THE ECONOMY24

Сергей Алексеевич Кирсанов, Галина Андреевна Паламаренко

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ ГОСУДАРСТВЕННЫХ
ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ – КЛЮЧ К ПОВЫШЕНИЮ
ЭФФЕКТИВНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ.....27

Sergey A. Kirsanov, Galina A. Palamarenko

PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF CIVIL SERVANTS IS THE KEY
TO IMPROVING THE EFFECTIVENESS OF PUBLIC ADMINISTRATION27

Игорь Николаевич Молчанов ВЕКТОРЫ ИЗМЕНЕНИЙ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ В СФЕРЕ НАУКИ	30
Igor N. Molchanov VECTORS OF CHANGES IN STATE POLICY IN THE FIELD OF SCIENCE	30
Ольга Владимировна Пивоварова КОМПЛЕКСНАЯ ОЦЕНКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫМ ОБРАЗОВАНИЕМ НА ОСНОВЕ ПРИНЦИПОВ ПУБЛИЧНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ.....	33
Olga V. Pivovarova COMPREHENSIVE ASSESSMENT OF THE STRATEGIC MANAGEMENT OF A MUNICIPALITY BASED ON THE PRINCIPLES OF PUBLIC RESPONSIBILITY	33
Александр Матвеевич Беляев ПРОБЛЕМЫ ЭТИКИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ	36
Alexander M. Belyaev PROBLEMS OF ETHICS IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION	36
Павел Викторович Строев АКТИВИЗАЦИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ С НИЗКОЙ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТЬЮ.....	40
Pavel V. Stroeov ENCHANCING SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF REGIONS WITH LOW FINANCIAL STABILITY	40
Виктор Алексеевич Бывшев ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕШЕНИЯ ГЛАВНОЙ ЗАДАЧИ ПРЕЗИДЕНТА РОССИИ НА 2021 ГОД О ВОССТАНОВЛЕНИИ УРОВНЯ ЗАНЯТОСТИ В НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКЕ.....	42
Viktor A. Byvshev ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF SOLVING THE MAIN TASK OF THE PRESIDENT OF RUSSIA FOR 2021 ON RESTORING THE LEVEL OF EMPLOYMENT IN THE NATIONAL ECONOMY	42
Евгений Николаевич Сафонов, Игорь Евгеньевич Ровенских НОВАЯ ПЯТИЛЕТКА.....	46
Evgeny N. Safonov, Igor E. Rovenskikh NEW FIVE-YEAR PLAN	46

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ БИЗНЕСА

Марина Алексеевна Измайлова ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ НА ОСНОВЕ УЧЕТА ESG-ФАКТОРОВ	49
Marina A. Izmailova SETTING GOALS FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT BASED ON TAKING INTO ACCOUNT ESG FACTORS.....	49

Сергей Иванович Неизвестный ЗАЧЕМ СБЕРУ КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ?	52
Sergey I. Neizvestny WHY DOES SBER NEED A CORPORATE UNIVERSITY?	52
Виктория Николаевна Паскевская ПЕРСПЕКТИВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СИСТЕМОЙ ИНДУСТРИИ МЕДИЦИНСКИХ ИЗДЕЛИЙ В КОНЦЕПЦИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ	55
Victoria N. Paskevskaya MANAGEMENT PERSPECTIVES OF THE MEDICAL INDUSTRY PRODUCTION SYSTEM IN THE CONCEPT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT	55
Зуфар Абдуллоевич Ашуров ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРИНЦИПА ПРОЗРАЧНОСТИ В СИСТЕМЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ УЗБЕКИСТАНА: АНАЛИЗ И ВЫВОДЫ	62
Zufar A. Ashurov ENSURING THE TRANSPARENCY PRINCIPLE IN THE CORPORATE GOVERNANCE SYSTEM OF UZBEKISTAN: ANALYSIS AND FINDINGS	62

МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И БИЗНЕС

Михаил Вячеславович Жариков ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННЫЕ ФИНАНСЫ КАК НОВОЕ НАПРАВЛЕНИЕ МЕЖДУНАРОДНОГО ФИНАНСОВОГО БИЗНЕСА	67
Mikhail V. Zharikov DECENTRALIZED FINANCE AS A NEW DIRECTION OF INTERNATIONAL FINANCIAL BUSINESS.....	67
Александр Владимирович Фрыгин АПРОБАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО СОЦИАЛЬНОГО ЗАКАЗА: РЕГИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ (НА ПРИМЕРЕ МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ)	69
Alexander V. Frigin APPROBATION OF THE STATE SOCIAL ORDER: REGIONAL ASPECT(ON THE EXAMPLE OF THE MOSCOW REGION)	69

ОПЕРАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ

Гюзель Исаевна Гумерова, Эльмира Шамильевна Шаймиева ВОПРОСЫ ИННОВАЦИОННЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ ОПЕРАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ.....	73
Guzel I. Gumerova, Jelmira Sh. Shaimieva ISSUES OF INNOVATIVE TRANSFORMATIONS OF OPERATIONAL MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION.....	73

Павел Владимирович Трифонов ТРАНСФОРМАЦИЯ ПРОМЫШЛЕННОЙ ПОЛИТИКИ ГОСУДАРСТВА В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ	78
Pavel V. Trifonov TRANSFORMATION OF THE INDUSTRIAL POLICY OF THE STATE IN MODERN RUSSIA.....	78

СТРАТЕГИИ БИЗНЕСА И УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ

Марина Александровна Жаркова ПРИМЕНЕНИЕ СИНЕРГЕТИЧЕСКОГО ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИИ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С КЛИЕНТАМИ (НА ПРИМЕРЕ АГЕНТСТВА ПУТЕШЕСТВИЙ «YOULOVETRAVEL»).....	82
Marina A. Zharkova APPLICATION OF THE SYNERGETIC APPROACH IN CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (ON THE EXAMPLE OF THE TRAVEL AGENCY «YOULOVETRAVEL»).....	82
Ирина Леонидовна Смирнова СОВРЕМЕННЫЙ ПОДХОД В СТРАТЕГИЧЕСКОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ – КОНЦЕПЦИЯ TOTAL EXPERIENCE.....	85
Irina L. Smirnova MODERN APPROACH IN STRATEGIC MANAGEMENT – THE CONCEPT OF TOTAL EXPERIENCE.....	85
Павел Александрович Михненко СТОХАСТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДИНАМИКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО СООТВЕТСТВИЯ.....	89
Pavel A. Mikhnenko STOCHASTIC ANALYSIS OF THE STRATEGIC COMPLIANCE DYNAMICS.....	89
Константин Викторович Максимов МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ ОБ ИСПОЛЬЗОВАНИИ СЛУЖБ ОБЛАЧНЫХ ВЫЧИСЛЕНИЙ НА ОСНОВЕ ЭКСПЕРТНЫХ ОЦЕНОК.....	94
Konstantin V. Maksimov EXPERT JUDGMENT METHODS FOR USING CLOUD SERVICES.....	94

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Вячеслав Сергеевич Константинов, Виталий Владимирович Клевцов СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ ФИНТЕХА В РОССИИ И МИРЕ	100
Viacheslav S. Konstantinov , Vitaliy V. Klevtsov COMPARATIVE ANALYSIS OF THE FINTECH DEVELOPMENT IN RUSSIA AND IN THE WORLD.....	100

Татьяна Витальевна Погодина ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИЙ	104
Tatiana V. Pogodina FINANCIAL AND ECONOMIC MECHANISMS FOR STIMULATING INNOVATIVE ACTIVITY OF COMPANIES	104
Наталья Иосифовна Морозко, Валентина Юрьевна Диденко СТРАТЕГИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИЙ НА ОСНОВЕ МЕТОДОЛОГИИ ЦИФРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА	107
Natalia I. Morozko, Valentina Y. Didenko STRATEGY FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF COMPANIES BASED ON DIGITAL MANAGEMENT METHODOLOGY	107
Виктория Борисовна Фролова ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ НА ФОНЕ ФИНАНСОВОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ	110
Victoria B. Frolova DECISION MAKING IN THE BACKGROUND OF FINANCIAL INSTABILITY	110

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ

Иван Николаевич Дрогобыцкий ГАРМОНИЗАЦИЯ В МЕНЕДЖМЕНТЕ	113
Ivan N. Drogobytskyi HARMONIZATION IN MANAGEMENT	113

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Павел Вячеславович Аксенов, Вячеслав Алексеевич Аксенов ЦИФРОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ ИНВЕСТИЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ	117
Pavel V. Aksenov, Vyacheslav A. Aksenov DIGITAL MANAGEMENT OF INVESTMENT PROJECTS.....	117
Данил Валерьевич Башмаков РОЛЬ РЕПУТАЦИИ СОЦИАЛЬНО ОТВЕТСТВЕННОЙ КОМПАНИИ КАК АКТИВА В ЕЕ ПРОЕКТАХ	120
Danil V. Bashmakov THE ROLE OF THE REPUTATION OF A SOCIALLY RESPONSIBLE COMPANY AS AN ASSET IN ITS PROJECTS	120
Мария Владимировна Захарова РАЗРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ПРОЦЕССЕ СОЗДАНИЯ НОВЫХ ПРОИЗВОДСТВ ПОЛИМЕРНЫХ МАТЕРИАЛОВ	123
Maria V. Zakharova DEVELOPMENT AND MAKING OF MANAGEMENT DECISIONS IN THE PROCESS OF CREATION OF NEW PRODUCTIONS OF POLYMER MATERIALS	123

УПРАВЛЕНИЕ ИНВЕСТИЦИЯМИ В РЕАЛЬНОМ СЕКТОРЕ

Роман Михайлович Мельников

ФИНАНСОВОЕ РАЗВИТИЕ КАК ФАКТОР ИНВЕСТИЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ
В РЕАЛЬНОМ СЕКТОРЕ ЭКОНОМИКИ РОССИИ127

Roman M. Melnikov

FINANCIAL DEVELOPMENT AS A FACTOR OF INVESTMENT ACTIVITY
IN THE REAL SECTOR OF THE RUSSIAN ECONOMY127

Мария Юрьевна Михалева

ЭКОНОМЕТРИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ ИНФЛЯЦИОННЫХ ОЖИДАНИЙ
НА ИНВЕСТИЦИОННЫЙ СПРОС В РОССИИ130

Maria Yu. Mikhaleva

ECONOMETRIC ANALYSIS OF THE IMPACT OF INFLATION
EXPECTATIONS ON INVESTMENT DEMAND IN RUSSIA130

УПРАВЛЕНИЕ КРУПНЫМИ ГОРОДАМИ И ГОРОДСКИМИ АГЛОМЕРАЦИЯМИ

Андрей Владимирович Макаров

РЕНОВАЦИЯ АВАРИЙНОГО И ВЕТХОГО ЖИЛЬЯ
И ИНСТИТУТ КОМПЛЕКСНОГО РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИЙ –
ОСОБЕННОСТИ И РИСКИ134

Andrey V. Makarov

RENOVATION PROGRAMS FOR EMERGENCY HOUSING
AND COMPLEX DEVELOPMENT OF TERRITORIES –
FEATURES AND RISKS134

Ариадна Николаевна Кириллова, Нина Николаевна Мусинова

ГОРОДСКОЕ ХОЗЯЙСТВО В СИСТЕМЕ
АГЛОМЕРАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИЙ137

Ariadna N. Kirillova, Nina N. Musinova

URBAN ECONOMY IN THE SYSTEM
OF AGRICULTURAL DEVELOPMENT OF TERRITORIES137

Ирина Андреевна Рождественская

УСТОЙЧИВОЕ И КАЧЕСТВЕННОЕ
РАЗВИТИЕ ГОРОДСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ140

Irina A. Rozhdestvenskaya

SUSTAINABLE AND QUALITATIVE
URBAN INFRASTRUCTURE DEVELOPMENT140

Рафаэль Валиахметович Фаттахов

ВЗАИМОВЛИЯНИЕ ДЕМОГРАФИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ
И РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ143

Rafael V. Fattakhov

INTERACTION BETWEEN DEMOGRAPHIC PROCESSES
AND SOCIAL INFRASTRUCTURE DEVELOPMENT143

Алексей Игоревич Кабалинский ПРЕДПРИЯТИЯ ГОРОДСКОГО ХОЗЯЙСТВА В РОССИЙСКОМ КРУПНОМ БИЗНЕСЕ	146
Aleksei I. Kabalinskii MUNICIPAL ENTERPRISES IN THE RUSSIAN LARGE BUSINESS	146
Гульнара Ильдусовна Алеева ВЫЗОВЫ КИБЕРБЕЗОПАСНОСТИ И УГРОЗЫ КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТИ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ В УМНЫХ ГОРОДАХ	149
Gulnara I. Aleeva CYBERSECURITY CHALLENGES AND THREATS TO USER PRIVACY IN SMART CITIES	149

ФОРМИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ В УСЛОВИЯХ ЧЕТВЕРТОЙ ПРОМЫШЛЕННОЙ РЕВОЛЮЦИИ

Ирина Владимировна Разинкина ПАРАДИГМА ОТКРЫТОЙ НАУКИ КАК ОСНОВА МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ ОТКРЫТЫХ ИННОВАЦИЙ.....	152
Irina V. Razinkina THE PARADIGM OF OPEN SCIENCE AS THE BASIS OF THE MODEL OF DEVELOPMENT OF OPEN INNOVATION	152
Галина Ивановна Рыбникова, Людмила Дмитриевна Слепнева ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ	155
Galina I. Rybnikova, Lyudmila D. Slepneva BASIC PRINCIPLES FOR DEVELOPING A STRATEGY OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC	155
Олег Анатольевич Новиков ДИЛЕММА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ: ИННОВАЦИИ ИЛИ НЕПРЕРЫВНОЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ?	159
Oleg A. Novikov DEVELOPMENT STRATEGY DILEMMA: INNOVATION OR CONTINUOUS IMPROVEMENT?.....	159

ЦИФРОВОЙ МАРКЕТИНГ И МАРКЕТИНГОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ

Елена Викторовна Васильева ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЕ В УПРАВЛЕНИИ ПРОДУКТОМ	163
Elena V. Vasilieva DESIGN THINKING IN PRODUCT MANAGEMENT.....	163

Алан Лазаревич Абаев, Анна Георгиевна Голова ПОСТРОЕНИЕ CJM АБИТУРИЕНТА ВУЗА В ЦИФРОВОЙ СРЕДЕ КАК ИНСТРУМЕНТ МАРКЕТИНГА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СФЕРЕ.....	167
Alan L. Abaev, Anna G. Golova DESIGN CJM OF THE UNIVERSITY ENTRANT'S COM IN A DIGITAL ENVIRONMENT AS A MARKETING TOOL IN THE EDUCATIONAL SPHERE.....	167
Светлана Петровна Азарова ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ МАРКЕТИНГА В РЕТЕЙЛЕ.....	170
Svetlana P. Azarova DIGITAL TRANSFORMATION OF MARKETING IN RETAIL.....	170
Ольга Александровна Бородина INSTAGRAM КАК КАНАЛ РЕКЛАМНОЙ КОММУНИКАЦИИ.....	173
Olga A. Borodina INSTAGRAM AS AN ADVERTISING COMMUNICATION CHANNEL.....	173
Елена Алексеевна Деева РЕАЛИЗАЦИЯ РЕШЕНИЙ ЛИД-МЕНЕДЖМЕНТА В ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМАХ НА БАЗЕ УПРАВЛЯЕМОЙ СОБЫТИЯМИ АРХИТЕКТУРЫ	175
Elena A. Deeva IMPLEMENTATION OF LEAD MANAGEMENT SOLUTIONS IN INFORMATION SYSTEMS BASED ON EVENT-DRIVEN ARCHITECTURE	175
Мария Александровна Кирпичева ПРОДАКТ-МЕНЕДЖМЕНТ, ИЛИ ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ ПРОДУКТОМ	180
Maria A. Kirpicheva PRODUCT MANAGEMENT, OR THE ART OF PRODUCT MANAGEMENT	180
Сергей Владимирович Мхитарян, Тимур Алексеевич Тультаев АНАЛИЗ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЭЛЕКТРОННЫХ СРЕДСТВ КОММУНИКАЦИИ ДЛЯ ОБРАЩЕНИЙ ПАССАЖИРОВ МОСКОВСКИХ ВОКЗАЛОВ	184
Sergey V. Mkhitaryan, Timur A. Tultaev ANALYSIS OF THE USE OF ELECTRONIC MEANS OF COMMUNICATION FOR THE APPEALS OF PASSENGERS OF MOSCOW RAILWAY STATIONS	184
Юлия Юрьевна Шитова МАРКЕТИНГОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ ПРОДВИЖЕНИЯ РЕСТОРАНА В ИНТЕРНЕТ-СРЕДЕ	188
Yulia Y. Shitova MARKETING COMMUNICATIONS OF RESTAURANT PROMOTION IN THE INTERNET ENVIRONMENT.....	188
Алла Александровна Никонова, Елена Вадимовна Красильникова ИМЕЕТ ЛИ ЗНАЧЕНИЕ ЛИЧНОСТЬ В МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВОСТЬЮ СИСТЕМЫ?	191
Alla A. Nikonova, Elena V. Krasilnikova DOES PERSONALITY MATTER IN SYSTEM SUSTAINABILITY GOVERNANCE MODEL?	191

**АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ
И УПРАВЛЕНИЕ
НЕПРЕРЫВНОСТЬЮ БИЗНЕСА**

Алексей Викторович Савин
К.э.н., доцент
Государственный университет управления
Москва, Россия
savinguu@yandex.ru

Актуальные угрозы для российских промышленных организаций, обусловленные конкурентной борьбой

Аннотация. Доклад посвящен выявленным угрозам со стороны конкурентов для российских промышленных организаций на основе изучения фактов их деятельности. Выполнена группировка угроз на базе общности объектов посягательств. Сделан вывод о зависимости потенциальной силы угроз от рыночной доли игроков рынка, использующих картельные соглашения и приемы недобросовестной конкуренции. Рекомендовано предусматривать мероприятия и соответствующий бюджет для противодействия угрозам со стороны конкурентов.

Ключевые слова: угрозы, конкуренция, промышленная организация, дискредитация, промышленный шпионаж, переманивание персонала.

Alexey V. Savin
Cand. sci. (econ.), associate professor
The State University of Management
Moscow, Russia
savinguu@yandex.ru

Current threats for Russian industrial organizations due to competition

Abstract. The report is devoted to the identified threats from competitors for Russian industrial organizations based on the study of the facts of their activities. The grouping of threats based on the community of objects of encroachment has been performed. It is concluded that the potential strength of threats depends on the market share of market players using cartel agreements and methods of unfair competition. It is recommended to include activities and an appropriate budget to counter threats from competitors.

Keywords: threats, competition, industrial organization, discredit, industrial intelligence, labor pirating.

Ожесточенная конкурентная борьба вынуждает менеджмент российских промышленных организаций искать и применять такие приемы создания собственного конкурентного преимущества, некоторые из которых либо прямо противоречат требованиям российского законодательства, либо, являясь ненаказуемыми, все же по своей сути несут деструктивный характер. Их изучению посвящено данное исследование.

Изучению угроз для российских предприятий посвящены такие исследования, как [2; 3; 4; 5], и другие. Эти работы содержат сходные трактовки понятия угроз, причины их появления и формы проявления. Относительно угроз со стороны конкурентов преимущественно упоминается недобросовестное конкурентное поведение в широком толковании. Наиболее подробно механизм формирования угроз рассмотрен в работе [1].

В настоящей работе был применен метод контент-анализа публикаций о российских промышленных компаниях в периодических деловых изданиях, отчетности этих организаций, представленной на их официальных сайтах. На основе частотности упоминаемых

проблемных ситуаций (кейсов) составлена исходная таблица наиболее широко распространенных угроз, которая впоследствии была уточнена посредством использования результатов PESTEL-анализа и SWOT-анализа рассматриваемых компаний. В завершении выполнена группировка угроз со стороны конкурентов для российских промышленных организаций.

Среди множества угроз со стороны конкурентов для российских промышленных организаций были выявлены наиболее актуальные на современном этапе развития экономики России. В зависимости от объекта посягательства была выполнена группировка угроз, в результате которой образованы совокупности: картельные соглашения конкурентов об установлении и поддержании цен, разделе товарного рынка по объему продажи товаров, ассортименту реализуемых товаров и составу продавцов; промышленный шпионаж; дискредитация товара, имиджа, сервиса организации; препятствование заключению сделок с поставщиками и покупателями; переманивание персонала; диверсии, в том числе кибернетические; организация демаршей миноритарных собственников.

Ряд выявленных угроз вышел на новый уровень благодаря интенсивной цифровизации человеческого общества. Цифровой след промышленного предприятия предоставляет возможность для конкурентов собирать разнообразную информацию о его работе и использовать ее для деструктивных действий.

Самым слабым звеном в периметре защиты экономической безопасности промышленной организации оказываются собственные сотрудники, которые могут действовать в интересах конкурентов. Мотивами подобного поведения не всегда выступает только материальное стимулирование конкурентами. В ряде случаев это ответная реакция на причинные или мнимые обиды со стороны работодателя.

Установлено, что угрозы для российских промышленных организаций со стороны конкурентов направлены на такие объекты посягательств, как снабженческая, производственная и сбытовая деятельность; персонал организации; материально-техническая база; критическая для обеспечения конкурентоспособности информация; представления о товаре, имидже и сервисе организации у потребителей. Сила этих угроз находится в зависимости от рыночной доли игроков рынка, использующих методы агрессивной конкуренции, как противоправные, так и формально не противоречащие российскому законодательству. Для нейтрализации этих угроз предложено разрабатывать специальные мероприятия и выделять соответствующий бюджет.

Список использованных источников

1. Гапоненко В.Ф., Беспалько А.Л., Власков А.С. Экономическая безопасность предприятий. Подходы и принципы. М.: Ось-89, 2007. 208 с.
2. Коваленко О.А., Малюгина Т.Д., Ткаченко Д.Д. Экономическая безопасность предприятия: моделирование и оценка. М.: РИОР; Инфра-М, 2019. 359 с/
3. Кормишкина Л.А., Кормишкин Е.Д., Илякова И.Е. Экономическая безопасность организации (предприятия). М.: РИОР; Инфра-М, 2019. 293 с.
4. Лелюхин С.Е. Экономическая безопасность в предпринимательской деятельности. М.: Проспект, 2017. 336 с.
5. Сергеев А.А. Экономическая безопасность предприятия. М.: Юрайт, 2019. 273 с.

Аркадий Семенович Лифшиц
Д.э.н., доцент
Ивановский государственный университет
Иваново, Россия
ark.lifshits2011@yandex.ru

Александр Сергеевич Голубев
Аспирант
Ивановский государственный университет
Иваново, Россия

Организационная культура как фактор позитивных и негативных изменений на кризисном промышленном предприятии

Аннотация. В статье раскрывается роль организационной культуры как мотивационного механизма на кризисном промышленном предприятии. Обосновывается значение организационной культуры в формировании готовности и способности персонала к организационным изменениям, инновационного потенциала предприятия. Особое внимание в статье уделено оценке силы организационной культуры и обеспечению ее адекватности степени трудности целевых показателей на разных стадиях жизненного цикла промышленного предприятия.

Ключевые слова: жизненный цикл предприятия, сила организационной культуры, готовность персонала к изменениям, трудность целевых показателей, сопротивление деловой контактной среды, способность персонала к изменениям.

Arkady S. Lifshits
D-r sci. (econ.), associate professor
Ivanovo State University
Ivanovo, Russia
ark.lifshits2011@yandex.ru

Alexander S. Golubev
Postgraduate student
Ivanovo State University
Ivanovo, Russia

Organizational culture as a factor of positive and negative changes in a crisis industrial enterprise

Abstract. The article reveals the role of organizational culture as a motivational mechanism at a crisis industrial enterprise. The importance of organizational culture in the formation of the readiness and ability of personnel to organizational changes, the innovative potential of the enterprise is substantiated. Particular attention in the article is paid to assessing the strength of organizational culture and ensuring its adequacy to the degree of difficulty of target indicators at different stages of the life cycle of an industrial enterprise.

Keywords: the life cycle of the enterprise, the strength of the organizational culture, the readiness of personnel to change, the difficulty of target indicators, the resistance of the business contact environment, the ability of personnel to change.

Необходимость исследования влияния организационной культуры на характер изменений на кризисном предприятии обусловлена особым значением ценностей и ожиданий для мотивационного и компетентностного развития сотрудников в кризисных условиях, достижения целей кризисного предприятия при сопротивлении деловой контактной среды. Практическое значение имеет количественно-качественная оценка силы организационной культуры и трудности опережающих и пролонгированных целевых показателей.

К основным достижениям в исследовании проблемы относятся: классификация стадий жизненного цикла И. Адизеса [1, с. 42–204], концепция самообучающейся организации П. Сенге [6] и ее развитие Е.В. Смирновой и др. [7, с. 77–85], методики измерения силы и устойчивости мотивации А.С. Лифшица и А.К. Повалишиной [4, с. 73–80; 5, с. 646–647], методика измерения силы организационной культуры С.Е. Галактионова на основе критерия конформности сотрудников [2, с. 66–68], формула организационных изменений Н.Л. Ивановой [3, с. 165]. Тем не менее в литературе отсутствует четкое разграничение способности и готовности к изменениям, сила организационной культуры отождествляется с единством ценностей сотрудников и топ-менеджеров.

Методологией исследования является синтез системного, ситуационного и ресурсно-целевого подходов. В соответствии с системным подходом оцениваются готовность и способность организации к изменениям. Ситуационный подход используется при определении величин значимости и вероятности реализации мотивов при измерении силы организационной культуры. Ресурсно-целевой подход дает возможность одновременного учета характеристик целевых показателей и готовности организации к изменениям для установления ее способности к изменениям.

Методы исследования – анкетирование, экспертные оценки, шкала рейтингов поведенческих установок, расчетно-конструктивный метод.

Исходный результат исследования – разграничение между готовностью и способностью предприятия (организации) к изменениям. Готовность к изменениям – степень сформированности компетенций и мотивов персонала с позиции реализации изменений. Способность к изменениям – характеристика инновационно-трудового потенциала предприятия, выражающаяся в максимально возможной скорости и степени совершенства осуществления изменений.

Готовность к изменениям определяется способностью персонала к обучению и силой организационной культуры. В свою очередь, сила организационной культуры определяется степенью удовлетворенности трудом на предприятии, силой и устойчивостью мотивации к изменениям.

Проведенное исследование на ряде предприятий текстильной и швейной промышленности Ивановской области (ООО «Текстильный край», ООО «Вавилон – С», ООО «Исток-Пром», ООО «Голдтекс») показало среднюю степень удовлетворенности трудом основных категорий персонала, низкие значения силы и устойчивости мотивации к изменениям (в пределах 8–38% от максимально возможной величины). Такие значения мотивационной готовности руководителей, специалистов и рабочих к изменениям нельзя признать приемлемыми.

Способность к изменениям предопределяется готовностью к изменениям и трудностью достижения целевых показателей. Трудность достижения целевых показателей зависит в первую очередь от степени сопротивления деловой контактной среды. Для исследованных предприятий такое сопротивление находится на среднем уровне.

Разграничение готовности и способности к изменениям позволяет системно управлять развитием инновационного потенциала на разных стадиях жизненного цикла предприятия. Особое значение управление инновационным потенциалом имеет на стадиях скрытого кризиса (антикризисное развитие, предкризисное развитие) и обратимого кризиса (кризисное развитие).

Организационная культура является важнейшей детерминантой формирования профессиональной и мотивационной готовности персонала к изменениям. Изменение организа-

ционной культуры в современных условиях предопределено процессами развития лидерства, материального стимулирования, обучения и профессионально-квалификационного продвижения сотрудников.

Список использованных источников

1. *Адизес И.К.* Управление жизненным циклом корпораций / пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. 512 с.
2. *Галактионов С.Е.* Методы измерения силы организационной культуры предприятия // Бизнес. Образование. Право. Бюллетень Волгоградского института бизнеса. 2015. № 1. С. 66–70.
3. *Иванова Н.Л., Михайлова Е.В., Штроо В.А.* Введение в психологию бизнеса: учеб. пособие. М.: ГУ-ВШЭ, 2007. 471 с.
4. *Лифшиц А.С.* Концепция развития потенциала управленческого персонала промышленных предприятий. М.: Наука, 2003. 234 с.
5. *Лифшиц А.С., Повалишина А.К.* Измерение и оценка качества мотивации сотрудников в системе целевого управления промышленными предприятиями // Russian Journal of Management. 2017. Т. 5. Вып. 4. С. 640–649.
6. *Сенге П.* Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / пер. с англ. М.: Олимп–Бизнес, 1999. 408 с.
7. *Смирнова Е.В., Кипень Н.А., Дудяшова В.П.* Оценка готовности персонала организации к принятию изменений в условиях цифровой экономики // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2019. № 2. С. 77–85.

ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ПРОБЛЕМЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОГО СЕКТОРА

Ринат Хамитович Хасанов

К.э.н., доцент

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

rakhasanov@fa.ru

Оценка управленческих решений с помощью графиков

Аннотация. Экономическая и управленческая науки всегда имеют дело с высоким уровнем неопределенности, а среда, в которой происходит принятие управленческих решений (да и любых других решений вообще), динамически меняется. Получается, что результаты принимаемых в области экономики и управления (корпорациями или государством) решений в основном впоследствии не анализируются, так как, с одной стороны, не задаются критерии оценки, а с другой – макро- и микросреда настолько сильно меняется, что не понятно, были ли изменения связаны с принятым решением. В работе предлагается подход, в котором последствия принимаемых решений анализируются с помощью графиков того или иного ключевого показателя.

Ключевые слова: управленческие решения, менеджмент, график, принятие решений.

Rinat Kh. Khasanov

Cand. sci. (econ.), associate professor

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

rakhasanov@fa.ru

Assessment of management decisions using graphs

Abstract. Economic and management sciences always deal with a high level of uncertainty, and the environment in which management decisions are made (and any other decisions in general) is dynamically changing. It turns out that the results of decisions taken in the field of economics and management (by corporations or the state) are mostly not subsequently analyzed, since, on the one hand, evaluation criteria are not set, and on the other hand, the macro- and microenvironment changes so much that it is not clear whether the changes were related to the decision taken. The paper proposes an approach in which the consequences of decisions are analyzed using graphs of a particular key indicator.

Keywords: management decisions, management, schedule, decision-making.

Введение

Проблема оценки принимаемых решений по-прежнему достаточно остро стоит в повестке дня. Особенно это касается государственного и корпоративного уровней управления; например, государством регулярно принимаются решения (законы, постановления правительства, указы президента) в области развития экономики и социальной сферы, то же самое происходит на региональном уровне, в корпорациях, однако к каким последствиям приводят эти решения, зачастую не ясно. Во всяком случае имеющиеся в настоящее время подходы и методы в основном опираются на ряд контрольных точек (ключевые показатели эффективности – Key Performance Indicators, KPI), которые, с одной стороны, надо сначала правильно определить, а с другой – проводить их регулярную оценку.

Предлагаемый основанный на графиках подход к оценке решений представляется более правильным и эффективным, так как: во-первых, он базируется на единственном показателе (который при этом может быть и комплексным) и не требует комплексного расчета, во-вторых, позволяет рассмотреть ситуацию в динамике, а в-третьих, за счет графического представления помогает быстрее оценивать ситуацию и принимать новые решения. Например, если на графике акций компании мы не видим роста после назначения нового генерального директора или президента (или осуществления компанией того или иного проекта), то можем негативно оценить эти решения. То же самое касается и органов государственного управления, оценки деятельности мэров и губернаторов: если график не отражает положительных последствий назначения того или иного менеджера, то эффективность его работы уже можно поставить под сомнение.

Данный подход уже получил научное подтверждение, его основные идеи изложены в статье [3]; кроме того, автором применены те же методы при оценке решений по экономической интеграции в рамках ЕАЭС в НИР по заказу Правительства РФ «Разработка онлайн-системы сбора, хранения и анализа информации о трансграничных финансовых потоках» в 2019 году.

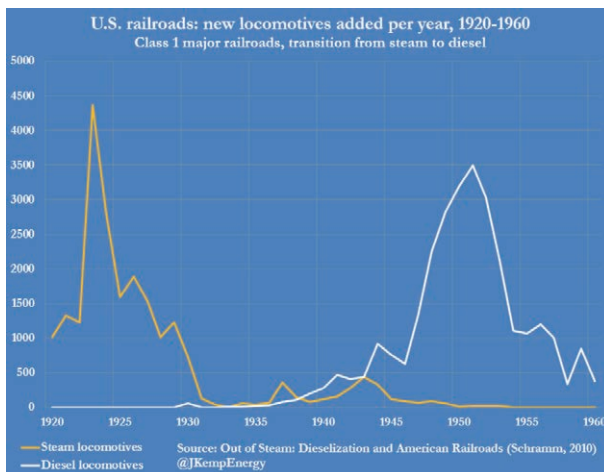
Обзор литературы

Если говорить о KPI как методе оценки управленческих решений, то эта тема достаточно хорошо разработана. Среди зарубежных работ можно отметить [5], где речь идет о совершенствовании процесса принятия бизнес-решений на основе системы управления KPI, [4] о роли ключевых показателей эффективности, [6] о ключевых показателях эффективности для поддержки процесса принятия решений при производстве продукции.

Среди отечественных ученых проблемами оценки решений с помощью комплексных показателей занимаются В.П. Варфоломеев, С.В. Кондратова, М.В. Захарова, С.В. Булгакова, Н.В. Коротаева, А.В. Гагаринский и др.

В целом подход, основанный на KPI, обладает серьезными недостатками. Сами по себе индикаторы кто-то должен обосновывать и определять, например процент роста экономики или отрасли, число занятых, количество коек в больницах и т.д. и т.п. Но если эти пока-

Рис. 1. Американские железные дороги, динамика использования локомотивов с паровыми и дизельными двигателями по годам



Источник: <https://ftinvest.ru/2019/10/25/zadadimsja-voprosom-chto-na-samo-dele-izmerjaet-tehnicheskij-analiz/>.

затели и являются объективными, то запланированные результаты – субъективны. Кроме того, достижение контрольных точек может быть и не связано с принимаемыми решениями, а быть следствием развития тренда, когда экономика и общество само, без управленческого воздействия достигает поставленных целей. Еще один недостаток – это сложность расчетов и невозможность их представления в динамике. Большое число контрольных точек требует наличия отдельной бюрократической структуры для осуществления расчетов, проверки данных и т. д. Это если не делает процесс оценки невозможным, но точно его не упрощает. Кроме того, лица, принимающие решения, не обладают достаточным количеством времени для анализа большого числа контрольных точек, тем более что эти точки могут проявляться (или не проявляться) без управленческого воздействия.

Авторский подход, основанный на представлении социально-экономических событий через графики, вырастает из такого явления, как технический анализ. В работе [2] сделан достаточно полный обзор этого понятия; опираясь на мнения 30 источников, автор обосновал в том числе и использование методов технического анализа не только на финансовых рынках, но и для прогнозирования социально-экономических явлений.

На рис. 1 отчетливо видны две сработавшие фигуры технического анализа «голова – плечи», сначала на желтом, а потом – на белом графике. Данный пример показывает, что, возможно, принципы технического анализа можно переносить и на более широкие явления, основанные на рыночной силе, так как все количественные показатели в экономике также основаны на спросе, а спрос лежит в основе движения цен на финансовых рынках.

Автором разработана гипотеза для дальнейших исследований: технический анализ, возможно, позволяет делать выводы относительно любого ряда, основанного на человеческом поведении, если при этом человеческое поведение во многом основано на рыночных принципах, а люди взаимодействуют между собой через механизм рынка.

Методология исследования

В упомянутой статье [3] метод оценки управленческих решений через графики уже представлен более полно.

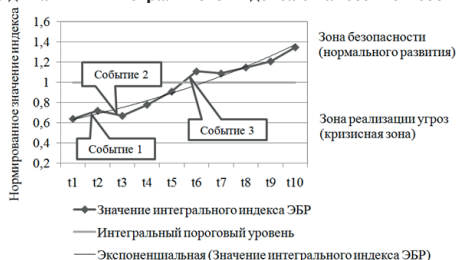
Здесь надо сказать, что в Омском научном центре СО РАН исследование проблематики экономической безопасности региона ведется с 2013 года. За это время проведены исследования методологических аспектов экономической безопасности региона, сформирована система индикаторов ЭБР, методики расчета интегрального индекса и оценки ЭБР, разработаны и апробированы математические алгоритмы моделирования, прогнозирования и оценки отдельных направлений ЭБР, проведен анализ экономической безопасности на примере Омской области и других субъектов РФ и т. д.

Соответственно, в статье автор не пытался обосновывать сам метод определения индекса экономической безопасности региона. К сожалению, в процессе работы над статьей пришлось удалить пассажи относительно взаимосвязи экономической безопасности и конкурентоспособности региона, тем не менее разработанный в Омском научном центре комплексный показатель экономической безопасности региона может выступать на 100% объективным индикатором экономического, социального и финансового состояния того или иного региона.

Соответственно, представленная на графике динамика этого показателя позволяет судить о последствиях принятых в регионе решениях.

На рис. 2 представлен пример того, как может использоваться индекс экономической безопасности региона. Из рисунка можно увидеть, что в период времени $t_1 - t_6$ данный регион находился в зоне реализации угроз, но уровень безопасности постепенно повышается и регион переходит в зону нормального развития. Расположение индекса экономической безопасности в кризисной зоне и/или его негативная динамика говорят прежде всего об ухудшении социально-экономической ситуации в регионе, что требует принятия соответствующих управленческих мер.

Рис. 2. Пример динамики интегрального индекса с нанесением событий на график



На рис. 2 представлен гипотетический пример такого графика, при этом «Событием 1» может быть разработка регионом концепции регионального развития (или стратегии или бренда региона), «Событием 2» – назначение нового губернатора, «Событием 3» – принятие нового регионального законодательства и т. д. и т. п.

При данном подходе появляется возможность составления прогноза индекса экономической безопасности, а значит, социально-экономического развития региона.

Результаты исследования

На основе использования моделей авторегрессии и проинтегрированного скользящего среднего, Хольта и Брауна с применением программного пакета IBM SPSS Statistics был разработан прогноз социально-экономического развития Сибирского федерального округа (рис. 3).

Рис. 3. Интегральный индекс экономической безопасности Сибирского федерального округа с прогнозом до 2023 года



Другим немаловажным преимуществом авторского подхода является то, что появляется возможность сравнения регионов, причем как со средними показателями, так и между собой. На рис. 4 представлен пример такого сравнения по индексам социальной сферы нескольких сибирских регионов.

Рис. 4. Интегральные индексы социальной сферы субъектов РФ



Как можно увидеть, социальная сфера обозначенных сибирских регионов развивается в близком тренде, но тем не менее она отстает как от порогового значения, так и от общероссийских показателей.

Рис. 5. Интегральный индекс экономической безопасности Омской области



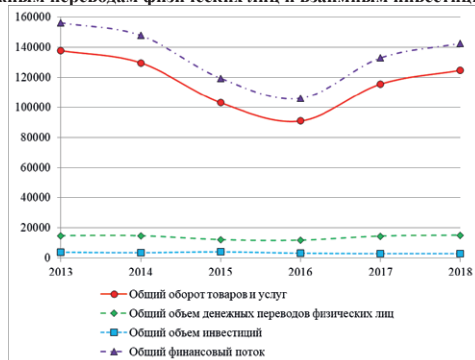
В 2011 году принят бренд Омской области, разработаны программа продвижения бренда области (экономико-событийная) и программа информационно-коммуникационного сопровождения бренда.

3 апреля 2012 года Президент России Д. Медведев предложил кандидатуру В. Назарова на пост губернатора Омской области. 9 октября 2017 года он освобожден от должности указом Президента России досрочно по собственному желанию.

Как видно из графика, ни одно из этих двух событий не оказало положительного влияния на интегральный индекс экономической безопасности Омской области, следовательно, принятые тогда решения можно признать не эффективными.

В НИР по заказу Правительства РФ «Разработка онлайн-системы сбора, хранения и анализа информации о трансграничных финансовых потоках» на основе разработанной в ходе исследования методики автор представил графики трансграничных финансовых потоков в ЕАЭС (рис. 6).

Рис. 6. Общие трансграничные финансовые потоки между странами ЕАЭС по обороту товаров и услуг, денежным переводам физических лиц и взаимным инвестициям (млн долл.)



На рис. 7 отмечено реальное событие: в октябре 2015 года на Высшем Евразийском экономическом совете президенты пяти союзных стран утвердили Основные направления экономического развития ЕАЭС, определяющие перспективные направления социально-экономического развития союза на период до 2030 года.

Рис. 7. График влияния принимаемых решений на требуемый результат
(общий финансовый поток в ЕАЭС)



Как можно увидеть, это решение положительно повлияло на финансовые потоки в ЕАЭС, и они начали расти; причины, возможно, не только в этом, но тем не менее мы можем увидеть, к чему привели принимаемые решения.

Выводы и рекомендации

Продемонстрированный подход может стать элементом системы государственного управления, когда на временную шкалу наносятся принимаемые решения и соотносятся с соответствующим результативным графиком, в нашем случае это графики экономической безопасности и общий график трансграничных финансовых потоков в ЕАЭС, но это могут быть и другие графики – ВВП, доходов бюджета, демографии и т. д.

Кроме того, при продолжении исследования можно соотносить графики акций российских ПАО с решениями принимаемыми руководством данных компаний.

Список использованных источников

1. Разработка онлайн-системы сбора, хранения и анализа информации о трансграничных финансовых потоках: коллективная монография / под ред. В.В. Карпова, Б.Г. Хаирова. Омск: Омский научный вестник, 2020. 144 с.
2. *Хасанов Р.Х.* Эволюция методов прогнозирования (технический и фундаментальный анализ) движения финансовых рынков // Проблемы современной экономики. 2019. № 4(72). С. 109–113.
3. *Хасанов Р.Х., Кораблева А.А.* Индекс экономической безопасности как инструмент оценки развития агропромышленных регионов // Экономическая политика. 2019. № 6. С. 82–101.
4. *Hatch D.* Making smart decisions: The role of key performance indicators. <https://esj.com/articles/2007/10/30/making-smart-decisions-the-role-of-key-performance-indicators.aspx>.
5. *Martins de Andrade P.R., Sadaoui S.* Improving business decision making based on KPI management system // 2017 IEEE International Conference on Systems, Man, and Cybernetics (SMC). Banff, Canada: Banff Center, 2017.
6. *Sanuik A., Jakabova M.* Key performance indicators for supporting decision-making process in make-to-order manufacturing. Research papers. Bratislava: Slovak University of Technology in Bratislava, 2012.

Виктор Иванович Абрамов

Д.э.н., доцент

Московский инженерно-физический институт

Москва, Россия

viabramov@mephi.ru

Никита Олегович Безруков

Студент магистратуры

Московский инженерно-физический институт

Москва, Россия

bezukov97@mail.ru

Государственная поддержка малого и среднего предпринимательства в России и зарубежных странах в контексте цифровой трансформации экономики

Аннотация. В статье рассматривается роль малого и среднего бизнеса в реализации программ развития цифровой экономики, обсуждаются вопросы эффективности государственной поддержки в России и зарубежных странах малого и среднего предпринимательства с целью цифровой трансформации, роль МСП в организации региональных экосистем совместно с региональными органами власти.

Ключевые слова: цифровая трансформация, малый бизнес, предпринимательство, цифровые платформы, экосистемы.

Victor I. Abramov

D-r sci. (econ.), associate professor

Moscow Engineering Physics Institute

Moscow, Russia

viabramov@mephi.ru

Nikita O. Bezrukov

Master's degree student

Moscow Engineering Physics Institute

Moscow, Russia

bezukov97@mail.ru

State support of small and medium businesses in Russia and foreign countries in the context of digital transformation of the economy

Abstract. Digital transformation is a national goal of the Russian Federation, the role of small and medium-sized businesses in the implementation of programs for the development of the digital economy is considered, the issues of the effectiveness of state support in Russia and foreign countries for the development of small and medium-sized businesses for the purpose of digital transformation, both of the companies themselves and their role in organizing regional ecosystems together with regional authorities.

Keywords: digital transformation, small business, entrepreneurship, digital platforms, ecosystems.

Четвертая промышленная революция – новая реальность, а цифровизация общества и экономики усилилась в условиях пандемии [13]. Активизируя перестройку структуры экономики по пути инновационного развития, субъекты малого и среднего предпринимательства будут удовлетворять частно-общественный интерес, остро реагируя на изменение экономических условий, особенно в России в условиях санкций [3]. Для регуляции положения дел в этой сфере необходимо рациональное, но при этом ограниченное в разумных пределах вмешательство государства.

Цифровая трансформация компаний – сложный процесс перестройки систем управления. Зачастую компании не готовы к радикальным изменениям и терпят крах, поэтому диагностика цифровой зрелости компаний для определения точек роста имеет особое значение [1]. Государство может побудить к этому, адресно поддерживая бизнес, ведущий деятельность в определенной отрасли, тем самым обозначая видение того, кто именно готов к цифровой трансформации, кого нужно побуждать, а кто еще не созрел. Субъекты МСП благодаря цифровизации могут повысить свою конкурентоспособность. Сектор высокотехнологичных МСП уже развит в других странах. В показателях программы «Цифровая экономика РФ» запланировано следующих достижений к 2024 году: успешное функционирование не менее 500 малых и средних предприятий в сфере создания цифровых технологий и платформ и оказания цифровых услуг [2].

В качестве критериев эффективности мер государственной поддержки МСП выбраны три цели, ориентированные на цифровую трансформацию экономики: (1) развитие цифровых технологий компаниями малого и среднего бизнеса; (2) цифровая трансформация малых и средних предприятий, развитие новых бизнес-моделей на основе цифровых технологий; (3) участие в развитии региональных цифровых экосистем. Составлены таблицы мер поддержки по трем странам: РФ, Германии и Японии – на основе данных [4–12] в разрезе фискальной политики, монетарной политики и государственного распределения доходов. Учитывались и иные меры поддержки МСП. На основе полученных данных выполнен сравнительный анализ мер государственной поддержки, в том числе с ориентацией на достижение обозначенных целей.

Малый и средний бизнес острее реагируют на изменение условий экономической ситуации и конъюнктуру рынка, что может способствовать как сокращению класса мелких собственников и оттоку капитала из этой сферы, так и оздоровлению экономики за счет возрастания предпринимательской активности. Для регуляции положения дел в этой сфере необходимо рациональное, но при этом ограниченное в разумных пределах вмешательство государства в экономику через прямое, косвенное и внешнеэкономическое регулирование бюджетно-налоговой и денежно-кредитной политики посредством права. Субъекты МСП могут оказывать свои услуги быстро и эффективно наравне с большими корпорациями, так как внедрение цифровых технологий уравнило шансы. Более того, влияние цифровой трансформации больше всего проявляется на уровне МСП, в связи с тем что данный вид бизнеса трансформируется оперативнее, чем крупные корпорации [2]. Субъектам малого и среднего предпринимательства намного проще внедрять инновационные процессы, которые способствуют МСП выделиться из ряда подобных, а также дают возможность поиска дешевых средств привлечения клиентов и предлагают возможность популяризации своих услуг [2]. Вектор приоритета сменился с внедрения технологических решений в отдельных процессах на необходимость полной трансформации бизнеса. Такой переход становится необходимым не только с точки зрения взаимодействия с клиентом, но уже и как данность и возможность выживания.

Следует смотреть на меры поддержки государством субъектов МСП как на мягкое государственное регулирование экономической сферы, где каждая мера носит рекомендательный характер. За выполнение государственных рекомендаций – «мер поддержки» – субъект МСП получает прямое или косвенное поощрение [14].

Меры поддержки напрямую отражают субъективное понимание государством потребностей бизнеса, от чего и зависит их эффективность, подтверждаемая показателями «рождаемости» или «смертности» МСП, усилением или ослаблением их позиций в общей структуре национальной экономики. В контексте цифровой трансформации бизнеса такое понимание отражается в том, какие адресно-целевые программы осуществляет государство, ставит ли оно главной целью таких программ именно цифровизацию субъектов МСП или это является сопутствующим компонентом.

Список использованных источников

1. *Абрамов В.И., Борзов А.В., Семенов К.Ю.* Критерии оценки цифровой зрелости российских предприятий малого и среднего бизнеса // Материалы XX международной научно-практической конференции в рамках III Московского академического экономического форума «Социально-экономическое развитие России: проблемы, тенденции, перспективы». Курск, Курский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, 2021. С. 7–12.
2. *Абрамов В.И., Мельник А.Д.* Особенности цифровой трансформации компаний малого и среднего бизнеса // XIII международная научно-практической конференции «Проблемы и перспективы развития экономики и менеджмента в России и за рубежом». Рубцовск, Рубцовский индустриальный институт, 2021. С. 256–262.
3. *Богданова Е.Л., Абрамов В.И., Титов А.К., Кучерявенко Д.М.* Экономические санкции как способ стимулирования инновационной активности организаций // Экономика и предпринимательство. 2015. № 8-1(61). С. 667–671.
4. Год умирающего бизнеса: где и почему в России исчезают индивидуальные предприниматели. <https://forbes-ru.turbopages.org/forbes.ru/s/voi-biznes/437999-god-umirausego-biznesa-gde-i-pocemu-v-rossii-ischezaut-individual-nye-predprinimateli>.
5. Госпрограммы поддержки малого бизнеса-2021. <https://kontur-ru.turbopages.org/kontur.ru/s/articles/4710>.
6. Государственная помощь в Германии малому и среднему бизнесу в условиях корона-кризиса. <https://gkhsp.kz/wordpress-my/wp-content/uploads/2020/04/Gosudarstvennaya-pomoshh-v-Germanii-malomu-i-srednemu-biznesu-v-usloviyah-korona-krizisa.pdf>.
7. Готовится второй пакет мер поддержки МСП. <https://covid.economy.gov.ru/gotovitsya-vtoroy-paket-mer-podderzhki-msp>.
8. Как в Германии спасают малый и средний бизнес от коронавируса. <https://www.dw.com/ru/kak-v-germanii-spasaut-malyy-i-sredniy-biznes-ot-koronavirusa/a-52916009>.
9. Как государство поддерживает малый и средний бизнес. <https://ppt.ru/art/krizis/kak-gosudarstvo-podderzhivaet-biznes>.
10. Обзор мер, применяемых странами в поддержку бизнеса и населения, в период пандемии коронавируса по состоянию на 27.04.2020. <https://nationalfitness.ru/wp-content/uploads/2020/05/00.-Obzor-mer-podderzhki-biznesa-v-mire.pdf>.
11. Перечень федеральных мер поддержки малого и среднего бизнеса. <https://xn--90aifddrld7a.xn--p1ai/anticrisis/perechen-federalnykh-mer-podderzhki-malogo-i-srednego-biznesa>.
12. Смертность малого бизнеса в России установила рекорд с 2013 года. <https://www.finanz.ru/novosti/aktsii/smertnost-malogo-biznesa-v-rossii-ustanovila-rekord-s-2013-goda-1030624531>.
13. *Шваб К., Маллере Т.* COVID-19: Великая перезагрузка. Женева: Форум, 2020.
14. *Abramov V. I., Ostanina S. S., Vodolazhskaya E. L.* [et al.]. The preconditions of economic management of problematic region in a federal state // International Review of Management and Marketing. 2016. Vol. 6. No 2. P. 212-218.

Сергей Алексеевич Кирсанов

К.э.н., доцент

Российский государственный гуманитарный университет

Домодедово, Россия

ksaimr@mail.ru

Галина Андреевна Паламаренко

К.э.н., доцент

Российский государственный гуманитарный университет

Домодедово, Россия

dozent4611@mail.ru

Профессиональное развитие государственных гражданских служащих – ключ к повышению эффективности государственного управления

Аннотация. Статья посвящена вопросам дополнительного профессионального образования государственных служащих в России, предложены варианты повышения эффективности этой системы. Для того чтобы обеспечить органы государственной власти высококлассными специалистами, обладающими навыками, компетенциями и опытом, которые необходимы для достижения национальных целей, следует повысить уровень методического обеспечения системы дополнительного профессионального образования.

Ключевые слова: государственный служащий, повышение квалификации служащих.

Sergey A. Kirsanov

Cand. sci. (econ.), associate professor

Russian State University for the Humanities

Domodedovo, Russia

ksaimr@mail.ru

Galina A. Palamarenko

Cand. sci. (econ.), associate professor

Russian State University for the Humanities

Domodedovo, Russia

dozent4611@mail.ru

Professional development of civil servants is the key to improving the effectiveness of public administration

Abstract. The article is devoted to the issues of additional professional education of civil servants in Russia, options for increasing the efficiency of this system are proposed. In order to provide public authorities with highly qualified specialists with the skills, competencies and experience that are necessary to achieve national goals, it is necessary to increase the level of methodological support of the system of additional professional education.

Keywords: civil servant, professional development of employees.

В соответствии с Указом Президента РФ от 21.02.2019 № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации», «профессиональное развитие осуществляется на системной основе и заключается в приобретении гражданским служащим новых знаний и умений, развитии его профессиональных и личностных качеств

в целях поддержания и повышения уровня квалификации, необходимого для надлежащего исполнения должностных обязанностей» [10].

Успешное достижение целей и решение задач, стоящих перед государственным органом, требует наличия отлаженного механизма организации профессионального развития государственных гражданских служащих Российской Федерации, обеспечивающего непрерывное повышение общего уровня их компетентности.

Профессиональное развитие гражданских служащих осуществляется посредством дополнительного профессионального образования, а также иных мероприятий (семинаров, тренингов, мастер-классов, мероприятий по обмену опытом, включая конференции, круглые столы и служебные стажировки, наставничество и др.) [6].

Говоря о правовой базе, следует сказать, что в настоящее время профессиональное развитие кадров регулируется нормативными актами, основными из которых являются: Федеральный закон о государственной гражданской службе, Указы Президента РФ о дополнительном профессиональном образовании государственных гражданских служащих, о федеральной программе «Реформирование и развитие системы государственной службы», о профессиональном развитии гражданских служащих, а также Распоряжение Правительства РФ об утверждении плана мероприятий по реализации Основных направлений развития государственной гражданской службы.

Отметим, что при реализации этих нормативных актов в сфере профессионального развития госслужащих были достигнуты серьезные успехи. Однако, на наш взгляд, потенциал инновационных технологий по переподготовке гражданских служащих использован неполностью. Кроме того, в настоящее время в системе переподготовки и повышения квалификации отсутствует государственный стандарт дополнительного профессионального образования госслужащих. Считаем целесообразным принять государственные образовательные стандарты для подготовки государственных служащих, работающих в федеральных и региональных органах госвласти.

Сегодня повышение квалификации и переподготовку кадров осуществляют более 1100 образовательных учреждений. К ним относятся Российская академия государственной службы и народного хозяйства, Финансовый университет при Правительстве РФ, Государственный университет управления, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», межотраслевые институты при вузах, отраслевые академии и институты повышения квалификации, региональные межотраслевые центры. Например, в Санкт-Петербурге находится Межрегиональный ресурсный центр (МРЦ), одно из лучших профильных учреждений, где работают 200 практикующих экспертов, которые уделяют повышенное внимание качеству подготовки государственных служащих. Каждый год в МРЦ проходят подготовку более 5 тыс. человек [3].

Тем не менее существующая система повышения квалификации госслужащих, на наш взгляд, недостаточно результативна, слабо связана с дальнейшим карьерным ростом внутри госслужбы, так как нет единой утвержденной модели развития компетенций государственных служащих, которая охватывала бы сразу несколько уровней государственной службы. Кроме того, действующие механизмы обучения государственных служащих отнимают большое количество времени у участников без ощутимого развития их профессиональных компетенций. При этом 90% опрошенных сотрудников, работающих в государственном секторе более 10 лет, считают, что их профессиональные навыки отстают от навыков коллег из коммерческого сектора [1].

В заключение отметим, что в настоящее время система повышения квалификации госслужащих характеризуется большой степенью теоретических рассуждений, слабым применением IT-технологий, некачественным научно-методическим обеспечением учебных процессов и т. д.

Таким образом, недостаточная подготовленность системы дополнительного профессионального образования государственных служащих негативно влияет на их профессиональное

развитие, которое является важнейшим направлением совершенствования института государственной службы и повышения эффективности государственного управления России.

Список использованных источников

1. Кадровая политика на госслужбе: текущие проблемы и необходимые изменения. Экспертная записка. Москва, 2021, № 1(4). https://ach.gov.ru/upload/pdf/%D0%B7%D0%B0%D0%BF%D0%B8%D1%81%D0%BA%D0%B0_%D0%BA%D0%B0%D0%B4%D1%80%D1%8B_30.04.2021.pdf.
2. Кирсанов С.А., Яновский В.В. Введение в специальность «Государственное и муниципальное управление»: учебное пособие. М.: Кнорус, 2016. 304 с.
3. Межрегиональный ресурсный центр Санкт-Петербурга. <https://edunews.ru/centry/piter/mezhregionalnyj-resursnyj-centr.html>.
4. Постановление Правительства РФ от 06.05.2008 № 362 «Об утверждении государственных требований к профессиональной переподготовке, повышению квалификации и стажировке государственных гражданских служащих Российской Федерации».
5. Распоряжение Правительства РФ от 12.09.2016 № 1919-р «Об утверждении плана мероприятий (“дорожной карты”) по реализации Основных направлений развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016-2018 годы», утв. Указом Президента РФ от 11.08.2016 № 403.
6. Рекомендации Минтруда по вопросам организации дополнительного профессионального образования и иных мероприятий по профессиональному развитию государственных гражданских служащих Российской Федерации. https://kurganobl.ru/sites/default/files/imceFiles/user-03/10-Rekomendacii_Ministerstva_truda_i_socialnoy_zashchity_Rossiyskoy_Federacii_po_voprosam_organizacii_DPO_i_inyh_meropriyatiy_po_profrazvitiyu.pdf.
7. Указ Президента Российской Федерации от 19.11.2002 № 1336 «Реформирование государственной службы Российской Федерации (2003-2005 годы)».
8. Указ Президента Российской Федерации от 28.12.2006 № 1474 «О дополнительном профессиональном образовании государственных гражданских служащих Российской Федерации».
9. Указ Президента Российской Федерации от 10.03.2009 № 261 «О федеральной программе “Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009-2013 годы)”».
10. Указ Президента Российской Федерации от 21.02.2019 № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации».
11. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ (ред. от 08.12.2020) «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2021).

Игорь Николаевич Молчанов

Д.э.н., профессор

Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова;

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

inmolchanov@fa.ru

Векторы изменений государственной политики в сфере науки

Аннотация. Установлена зависимость научной деятельности от состояния и динамики развития научного потенциала. Обоснована необходимость изменений в государственной политике в области науки при переходе к шестому технологическому укладу. Доказана ключевая роль кадрового потенциала науки и его влияние на проводимую государством политику. Сделаны выводы о необходимости поиска инновационных форм регулирования научной деятельности и их практическом применении для развития кадрового потенциала науки.

Ключевые слова: человеческий капитал, государственная политика, кадровый потенциал науки, особенности научной деятельности, нормативная правовая база, стимулы и ограничения.

Igor N. Molchanov

D-r sci. (econ.), professor

Lomonosov Moscow State University;

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

inmolchanov@fa.ru

Vectors of changes in state policy in the field of science

Abstract. The dependence of scientific activity on the state and dynamics of the development of scientific potential has been established. The need for changes in state policy in the field of science during the transition to the sixth technological order is justified. The key role of the human resources potential of science and its influence on the policy pursued by the state has been proven. Conclusions about the need to search for innovative forms of regulation of scientific activity and their practical application for the development of human resources in science are drawn.

Keywords: human capital, state policy, human resources in science, features of scientific activity, regulatory legal framework, incentives and restrictions.

В решении современных проблем ключевая роль принадлежит науке. Векторы развития научного потенциала трансформируются под влиянием инноваций. Необходимо поддерживать научные организации различных организационно-правовых форм в отраслевом и пространственном аспектах, стимулировать новые формы их взаимодействия с рыночными структурами, выстраивать институциональную среду для продуктивного функционирования.

Государственная политика в области науки формируется под влиянием инвестирования в человеческий капитал. В работах исследователей сформировалось «узкое» [10; 11] и «широкое» [8; 9] представление о данной экономической категории. Разностороннее понимание человеческого капитала дает академик РАН А.Г. Аганбегян: «Человеческий капитал – все то, от чего зависит производительный и качественный труд человека, его вклад в социально-экономическое развитие» [1, с. 67]. В работах российских ученых рассматриваются

современные подходы к изучению человеческого капитала [2], анализируются разнообразные проблемы формирования кадрового потенциала в высокотехнологичных и наукоемких отраслях экономики [7].

Исследование базируется на трудах отечественных и зарубежных ученых. В процессе работы применялись методы общенаучные (системный и исторический подходы, методы индукции и дедукции) и специальные (статистический анализ, социологическое обследование, контент-анализ, экспертные оценки). Объект исследования – организация и результаты научной деятельности в крупных экономиках стран мира: развитых (США, Республика Корея, Япония) и развивающихся (Россия, Китай, Индия). Источники информации – официальные документы Российской Федерации, материалы Росстата, ОЭСР, других аналитических агентств, научные труды российских и зарубежных исследователей.

В 2010-х годах научные организации ослабили связи с производством и вузами, частично утратили кадровый потенциал для проведения НИОКР [5, с. 125–127]. В принятой в 2016 году Стратегии указывались пути выхода из кризиса [6]. Анализ внутренних затрат на НИР по секторам экономики, источникам финансирования, областям науки, видам работ (2019 год) по выбранным для исследования странам выявил различия в организации научной деятельности, ее финансировании, приоритетных областях исследований и видах работ. Рассмотрение численности персонала и исследователей в расчете на 10 000 занятых в экономике (2019 год) приводит к выводу о различиях в уровне развития научного потенциала в разных странах, ключевыми характеристиками которого являются публикационная активность и число патентных заявок на изобретения [3]. Соотношение между направляемым на развитие науки ВВП (доля в %) и числом ученых (доля в общей численности занятых в экономике в %) расценивается в целом как неблагоприятное – 1%; 0,5%. Динамика контингента исследователей является частью системной проблемы недофинансирования науки.

Важно повысить привлекательность научной карьеры для молодежи. Ведущие роли отводятся Федеральному собранию (создание правовой базы) и Правительству РФ (координация действий) [4]. Требуются особые механизмы осуществления закупок для нужд профильной деятельности научных организаций, вариативность финансирования из внебюджетных источников, предоставление налоговых льгот и иных преференций.

Законодательно закрепить порядок бюджетного и внебюджетного финансирования выполняемых НИР и более низкие тарифы страховых взносов.

Селективно подходить к выбору ответственных исполнителей НИР; привлекать для выполнения фундаментальных тем коллективы РАН.

Финансовую поддержку конкурентоспособных инновационных проектов предоставлять отраслевым НИИ и крупным производственным компаниям.

Применять систему мер по поддержке научных фондов, максимально задействовать предпринимательский сектор и потенциал благотворительности юридических и физических лиц.

Создать в вузах и учреждениях науки систему сопровождения различных форм НИД. Использовать опыт НКС для финансирования НП, имеющих общественное значение.

Список использованных источников

1. Аганбегян А.Г. Человеческий капитал и его главная составляющая – сфера «экономики знаний» как основной источник социально-экономического роста // *Экономические стратегии*. 2017. № 3. С. 66–79.
2. Булина А.О., Мозговая К.А., Пахнин М.А. Человеческий капитал в теории экономического роста: классические модели и новые подходы // *Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика*. 2020. Т. 36. Вып. 2. С. 163–188. <https://doi.org/10.21638/spbu05.2020.201>.
3. Индикаторы науки: 2021: статистический сборник / под ред. Л.М. Гохберга, Я.И. Кузьмина. М.: НИУ ВШЭ, 2021. 352 с.

4. Парламентские слушания 13 мая 2021 г. Рекомендации. <http://council.gov.ru/activity/activities/parliamentary/127381/>.
5. *Савинков В.И., Арефьев А.Л.* Государственное регулирование науки: успехи и недочеты // Социологические исследования. 2016. № 9. С. 125–133.
6. Стратегия научно-технологического развития Российской Федерации. Утверждена Указом Президента Российской Федерации от 01.12.2016 № 642 (ред. от 15.03.2021). http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_207967/.
7. *Эскиндаров М.А., Грузина Ю.М., Фирсова И.А., Мельничук М.В.* Компетенции человеческого капитала в высокотехнологичных и наукоемких отраслях экономики // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2020. Т. 13. № 6. С. 199–214. DOI: 10.15838/esc.2020.6.72.12.
8. *Becker G.S.* Human capital. New York: National Bureau of Economic Research, 1964. 187 p.
9. *Becker G.S.* Human capital and the economy // Proceedings of the American Philosophical Society. 1992. Vol. 136. Iss. 1. P. 85–92.
10. *Schultz T.W.* Capital formation by education // Journal of Political Economy. 1960. Vol. 68. Iss. 6. P. 571–583.
11. *Schultz T.W.* Investment in human capital // American Economic Review. 1961. Vol. 51. Iss. 1. P. 1–17.

Ольга Владимировна Пивоварова

Заместитель директора Института региональной экономики
и межбюджетных отношений

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

olga_piv@mail.ru

Комплексная оценка стратегического управления муниципальным образованием на основе принципов публичной ответственности

Аннотация. В статье обоснована значимость необходимости проведения комплексной оценки стратегического управления муниципальным образованием на основе принципов публичной ответственности, выделены проблемы существующих подходов. Предложена соответствующая методика, состоящая из пяти взаимосвязанных разделов и позволяющая проводить текущий и стратегический мониторинг социально-экономического развития муниципального образования, которая может стать эффективным управленческим инструментом.

Ключевые слова: муниципальное образование, управление социально-экономическим развитием, методика оценки, публичная ответственность, стратегическое управление.

Olga V. Pivovarova

Associate director

Institute of Regional Economy and Interbudgetary Relations

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

olga_piv@mail.ru

Comprehensive assessment of the strategic management of a municipality based on the principles of public responsibility

Abstract. The article substantiates the importance of the need for a comprehensive assessment of the strategic management of a municipality based on the principles of public responsibility, highlights the problems of existing approaches. The corresponding methodology is proposed, consisting of five interrelated sections and allowing for ongoing and strategic monitoring of the socio-economic development of the municipality, which can become an effective management tool.

Keywords: municipal formation, management of socio-economic development, assessment methodology, public responsibility, strategic management.

Качественное проведение оценки управления социально-экономическим развитием (далее – СЭР) муниципального образования (далее – МО) является неотъемлемой частью системы управления СЭР МО в целом, поскольку позволяет выявить отклонения от целевых индикаторов и оценить эффективность принимаемых управленческих решений.

Анализ мировой теории и практики показал, что к настоящему времени сложилось достаточно значительное количество разнообразных подходов и методик к оценке управления СЭР МО: равенство эффективности и результативности муниципального управления [3; 6; 8], равенство уровня СЭР МО и уровня эффективности управления органов местного самоуправления [2; 4], затратно-результативный [9; 11], внутренняя эффективность муниципального управления [1; 5].

Их многообразие и различные требования к проведению оценки осложняют процесс мониторинга и контроля как со стороны самих органов власти различных уровней, так и со стороны общественности и бизнеса, которые являются непосредственными потребителями муниципальных услуг. При этом ни одна из существующих методик в полном объеме не отвечает принципам публичной ответственности, в то время как именно этот механизм призван обеспечить прозрачность и открытость управления, а также учет интересов всех ключевых стейкхолдеров территории. Кроме того, в большинстве методик оценка управления СЭР МО осуществляется по итогам какого-то ограниченного периода, преимущественно среднесрочного, а сложившиеся тенденции и прогнозы не учитываются, что негативно сказывается на качестве стратегического управления СЭР МО [7, С. 183].

В связи с этим возникает необходимость разработки комплексной методики оценки СЭР МО, которая будет нивелировать указанные недостатки. Автором предлагается методика комплексной оценки стратегического управления СЭР МО на основе принципов публичной ответственности, состоящая из пяти взаимосвязанных составляющих:

1. Оценка количественных и качественных показателей, характеризующих СЭР МО в разрезе взаимосвязанных макроподсистем (социальная, экономическая, муниципального хозяйства, управленческая).
2. Оценка положения МО в экспертных общероссийских рейтингах по отдельным направлениям СЭР.
3. Оценка конкурентоспособности МО с муниципалитетами (городами) со схожими параметрами развития (демографические процессы, миграционная привлекательность, жилищные условия населения, оплата труда, инвестиционная привлекательность, бизнес-среда, бюджетные возможности).
4. Оценка общественного мнения по результатам социологического опроса жителей МО.
5. Прогнозные результаты различных сценариев СЭР МО (три различных сценария СЭР на основе полученных в первом разделе результатов с использованием экономико-математической модели).

Отличительной особенностью предлагаемой методики является многоаспектный анализ конкретного МО – как в сравнении с другими, так и с самим собой в различные периоды времени, что важно при осуществлении комплексного стратегического подхода для оценки влияния и успешности принимаемых местными органами власти управленческих решений. Кроме того, в отличие от интегральных методик, где в результате применения сводного показателя даже в отношении отдельной сферы СЭР МО может происходить «размытие» значимости того или иного направления, данная комплексная методика за счет подробного анализа макроподсистем помимо общих позволяет выявить специфические для конкретной территории проблемы и перспективы (что подтверждается ее апробацией на примере МО «Город Киров»), учет которых значим для выработки стратегических векторов в прогнозируемом долгосрочном периоде. Каждый из разделов комплексной методики предполагает набор эмпирических данных, правил и источников его формирования, методы и алгоритмы анализа данных, перечень требований и ограничений, обеспечивающих ее методологическое единство.

Предложенная методика позволяет не только получить совокупное представление о муниципалитете, оценив результаты управления им за предыдущий период и текущее положение, но и проводить мониторинг в рамках определенного коридора устойчивого развития для осуществления управления СЭР в долгосрочной перспективе. Таким образом, представленная методика может стать эффективным управленческим инструментом, который представляет практическую значимость как для представителей органов местного самоуправления, так и для экспертов, бизнеса, общественности и всех заинтересованных сторон, поскольку она базируется на соблюдении принципов публичной ответственности.

Список использованных источников

1. *Винокур З.Е.* Мировой опыт оценки эффективности государственного управления // Интеграционные возможности современной экономики. Материалы международной научно-практической конференции / под науч. ред. М.А. Винокурова, И.В. Цвигун. Иркутск: Байкальский государственный университет экономики и права, 2012. С. 82–85.
2. *Королева Е.Н., Мищенко В.В.* Некоторые подходы к расчету индексу качества городской среды // Экономика. Профессия. Бизнес. 2020. № 4. С. 61–66.
3. *Никонов В.М., Шагова Н.Ю.* Подходы к оценке эффективности муниципального управления // Экономические исследования и разработки. 2019. № 7. С. 8–10.
4. *Новикова Ю.В.* Методика комплексной оценки сбалансированности социально-экономического развития муниципальных образований // Вестник Оренбургского государственного университета. 2013. № 8(157). С. 127–132.
5. *Нургатина Л.А., Стаес П., Тийес Н., Маслов Д.В.* Модель САФ в сфере государственного управления в Европе // Стандарты и качество. 2014. №3. С. 72–75.
6. *Падченко Е.Л., Виниченко В.С.* Нормативно-правовая основа системы оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления // Вестник Университета Российской академии образования. 2020. № 5. С. 100–109.
7. *Пивоварова О.В.* Формирование системы публичной ответственности как условие повышения качества государственного управления // Человек. Общество. Инклюзия. 2016. № 1(25). С. 180–187.
8. *Сабына Е.Н., Сабына М.Н.* Совершенствование системы оценки эффективности деятельности муниципальных образований // Экономика. Профессия. Бизнес. 2018. № 1. С. 75–80.
9. *Сангадиева И.Г., Дугарова Т.Б.* Теоретические подходы к оценке эффективности управления социально-экономическим развитием муниципальных образований // Вестник Бурятской государственной сельскохозяйственной академии им. В.Р. Филиппова. 2010. № 4(21). С. 79–84.
10. *Сидоров А.А., Силич М.П.* Методические подходы к оценке социально-экономического развития муниципальных образований // Известия Томского политехнического университета. 2008. Т. 313. № 6. С. 38–44.
11. Система муниципального управления: учебник для вузов / под ред. В.Б. Зотова. СПб.: Лидер, 2005. 493 с.

Александр Матвеевич Беляев

Д.соц.н., профессор

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

am184@yandex.ru

Проблемы этики в условиях цифровизации государственного управления

Аннотация. В статье обсуждается тема моральной ответственности государственных гражданских служащих в условиях быстрого внедрения цифровых технологий. Наряду с позитивным влиянием цифровизации показаны и ее негативные последствия этического характера. Выделены и рассмотрены проблемы, не позволяющие в настоящее время успешно осуществить цифровую трансформацию органов исполнительной власти, а также факторы, препятствующие формированию нравственной культуры государственных гражданских служащих. Предложены рекомендации по повышению роли этики ответственности государственных служащих как особого направления в современной теории морали.

Ключевые слова: государственный служащий, моральная ответственность, нравственная культура, общество, справедливость, цифровизация, этика.

Alexander M. Belyaev

D-r sci. (sociol.), professor

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

am184@yandex.ru

Problems of ethics in the conditions of digitalization of public administration

Abstract. The article discusses the topic of moral responsibility of civil servants in the context of the rapid introduction of digital technologies. Along with the positive impact of digitalization, its negative ethical consequences are also shown. The problems that currently do not allow the digital transformation of executive authorities to be successfully carried out, as well as factors that impede the formation of the moral culture of civil servants, are highlighted and considered. Recommendations on enhancing the role of the ethics of responsibility of civil servants as a special direction in the modern theory of morality are offered.

Keywords: civil servant, moral responsibility, moral culture, society, justice, digitalization, ethics.

Введение

Одним из основных факторов ускорения экономического развития, формирования новых рынков и обеспечения всеобъемлющего устойчивого роста, повышения конкурентоспособности различных отраслей экономики становятся сегодня цифровые технологии. Процесс цифровизации государственного управления, экономики и социальной сферы оказывает существенное влияние на современное общественное, в том числе и моральное сознание населения. Появление нового анонимного «цифрового субъекта» (социальные сети, интернет, блоги, мессенджеры, новые медиа и т.д.), его слабо контролируемая соци-

альная активность порождает большое количество этически негативных явлений, включая нарушение приватности, постправду, фейковые новости и фотофейки, «пузыри фильтров», буллинг и др. Становится очевидным, что вышеперечисленные негативные явления нуждаются в изучении, нормативном и этическом регулировании.

Обзор литературы

Внимание исследователей к теме моральной ответственности, демонстрация ее глубины и остроты осознания характерны для различных исторических периодов развития общества. Традиционно в истории науки эта тема разрабатывается в отношении темы свободы (свободы воли, свободы действия, свободы выбора) и вины. Тема моральной ответственности получила отражение в трудах Аристотеля. Глубокие размышления о ее сущности и роли в жизни общества представлены в работах ученых Нового времени (Р. Декарта, Т. Гоббса, Дж. Локка, И. Канта, Г.Ф. Гегеля). Представители русской философии (Н.А. Бердяев, В.И. Вернадский, П.Л. Лавров, С.А. Левицкий, Г.В. Плеханов) уделили в своих трудах большое внимание теме моральной ответственности. О необходимости осознания остроты ответственности в условиях «технизации» человеческого общества писали Х. Ортега-и-Гассет, Л. Мэмфорд, М. Хайдеггер, Р. Штайнер, К. Ясперс. Развитие новых технологий, особенно геномной инженерии и искусственного интеллекта, вызвало к жизни исследования и труды У. Бэка, В. Дэле, Р. Коллека, Р. Меркеля, М. Нуссбаума, О. Хеффе, Ю. Хабермаса.

Интерес к теме ответственности как интегрирующей категории заметно возрастает в первой четверти XXI века, в условиях стремительно развивающейся цифровизации экономики, общества и государственного управления. Широкий круг проблем моральной ответственности рассматривался на IV Российском философском конгрессе «Философия и будущее цивилизации» (24–28 мая 2005 года, Москва), а также на круглом столе «Нравственность, мораль, этика: что происходит в теории и социальной практике?», инициированном журналом «Социологические исследования» [4].

Методология исследования

Ключевой идеей работы является идея необходимости поддержки и укрепления принципа ответственности государственных гражданских служащих – участников внедрения и использования цифровых технологий в сфере государственного управления. В качестве методологической основы исследования выступает концепция моральной ответственности за будущее человеческой цивилизации немецко-американского ученого Г. Йонаса, основное содержание которой представлено в его работе 1979 года «Принцип ответственности. Опыт этики для технологической цивилизации» [3]. Автор, опираясь на принцип ответственности за будущее, формирует образ новой этики, который приобретает в его концепции статус категорического императива. Итогом авторского замысла становится выведение нравственности на авансцену социального развития, признание приоритета, расширение границ и форм этической ответственности человека и государства перед лицом возможных вызовов и угроз стремительно развивающейся цифровизации.

Результаты исследования

Использование цифровых технологий способствует тому, что в нашей стране растет доля граждан, признающих пользу цифровизации (72%) и стремящихся овладеть различными формами компьютерной грамотности. Вместе с тем темпы внедрения «цифры» считают успешными 64% респондентов, 57% убеждены, что «цифра» нарушает права человека, а 42% выступают против составления социального рейтинга граждан [2]. Стремительный темп внедрения «цифры» актуализирует тему доверия граждан к цифровой среде, защиты персональных данных пользователей и в целом соблюдения прав человека в цифровом мире, оказывает сильное давление на моральное сознание общества и становится причиной целого ряда негативных этических явлений.

Анализируя процесс внедрения цифровых технологий на государственном уровне, можно выделить группу наиболее значимых проблем, не позволяющих в настоящее время успешно осуществить цифровую трансформацию органов исполнительной власти. Трудности объясняются слабой разработанностью нормативно-правовой базы цифровой экономики, сложностями и ограничениями для ведения бизнеса и внедрения инноваций, отсутствием квалифицированных кадров и низким уровнем подготовки специалистов, включая государственных служащих, реализующих цифровые технологии в государственном управлении. Внедрение детализированной системы квалификационных требований, выделение в ней в качестве обязательного (базового) компонента знаний и умений в области информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) и включение его в должностные регламенты государственных гражданских служащих способствует их стремлению к овладению необходимыми компетенциями и эффективному личному участию в развитии цифровой экономики России [5]. Вместе с тем ни в разделе, посвященном ИКТ, ни в должностном регламенте в целом до сих пор отсутствуют положения, регулирующие этическую ответственность гражданского служащего.

К числу факторов, препятствующих сегодня формированию нравственной культуры государственных гражданских служащих, относится сохраняющееся состояние «ценностно-нормативного вакуума», вызванного переходным периодом в жизни российского общества; заметные изменения в ценностной шкале населения в сторону прагматизма и меркантильных ценностей; растущее социальное неравенство российского общества, постоянное фигурирование в центре общественной дискуссии темы социальной несправедливости в описании текущей ситуации и справедливости как желательного состояния общества, к которому следует стремиться.

За последние два столетия философская этика из учения о морали трансформировалась в ее критику, что в конечном счете привело к снижению роли этики в науке и управлении [1, с. 6]. Дезтизация социального контекста, приоритет идеи рациональности и эффективности в решении экономических и управленческих вопросов создают существенные ограничения в реализации норм профессиональной этики государственных гражданских служащих. XXI век и процессы цифровой трансформации, порождаемые ими новые вызовы и угрозы демонстрируют необходимость качественно нового переосмысления условий человеческого бытия. Общеизвестным становится факт, что безответственные действия даже небольшого масштаба могут стимулировать начало катаклизмов глобального характера. Поэтому миру нужна новая этика, в основе которой лежит принцип ответственности за будущее [3].

Выводы и рекомендации

На фоне продолжающейся цифровой трансформации экономики и государственного управления проявляются и набирают силу ряд негативных тенденций. Все большую силу набирает анонимный и аморфный «цифровой субъект» (интернет, социальные сети, мессенджеры, блоги и т. д.). Причины существующих различий, а также вышеуказанные негативные этические явления нуждаются в изучении, нормативном и этическом регулировании.

Ускоренное внедрение цифровых технологий приводит к быстрому устареванию различных специальностей, высвобождению рабочей силы, давлению на моральное сознание общества. В этих условиях государство должно будет быстро подстраиваться под меняющуюся ситуацию и регулировать возникающие социальные и этические вопросы. Очевидно также, что государство не может предвидеть все этические риски цифровизации государственного управления и сфер общественной жизни, поэтому становится важным планировать и развивать этику ответственного поведения государственных гражданских служащих и лиц, замещающих государственные должности.

Список использованных источников

1. Гусейнов А.А. Что я понимаю под негативной этикой? // Вестник Московского университета. Серия 7: Философия. 2009. № 6. С. 3–20.
2. Емельяненко В. Умыть цифру // Российская газета. 2021. 6 сентября.
3. Йонас Г. Принцип ответственности. Опыт этики для технологической цивилизации / пер. с нем. И.И. Маханькова. М.: Айрис-пресс, 2004. 480 с.
4. Нравственность, мораль, этика: что происходит в теории и социальной практике? // Социологические исследования. 2021. № 3. С. 28–43.
5. Справочник квалификационных требований к специальностям, направлениям и подготовки, знаниям и умениям, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих. <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71610924/>.

Павел Викторович Строев

К.э.н., директор Института региональной экономики и межбюджетных отношений
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Россия
pstroev@fa.ru

Активизация социально-экономического развития регионов с низкой финансовой устойчивостью

Аннотация. В статье обоснована необходимость разработки мер для регионов, в которых имеются проблемы в сфере устойчивости и сбалансированности. Предложена система мероприятий для эффективного управления регионами с низкой финансовой устойчивостью.

Ключевые слова: финансовая устойчивость, регионы, социально-экономическое развитие, инструменты государственного управления.

Pavel V. Stroev

Cand. sci. (econ.), director
Institute of Regional Economics and Interbudgetary Relations
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russia
pstroev@fa.ru

Enhancing socio-economic development of regions with low financial stability

Abstract. The article substantiates the necessity to develop measures for regions in which there are problems in the field of sustainability and balance. A system of measures for effective management of regions with low financial sustainability has been proposed.

Keywords: socio-economic development strategy, municipal management, local self-government bodies, efficiency, system approach.

Механизм реализации национальных целей включает регулирование процесса регионального развития, обеспечение роста экономик регионов [4]. Значительная территория государства и территориальное разнообразие природно-хозяйственного потенциала вызывают необходимость исследования и уточнения путей достижения сбалансированного пространственного развития регионов РФ. На современном этапе в ряде регионов России очевидны как общие, так и индивидуальные разнородные проблемы, снижающие и тормозящие темпы развития внутреннего потенциала региональных хозяйственных систем. Необходимость финансовой поддержки целого ряда регионов усиливается. Сложившиеся условия и факторы указывают на потребность совершенствования механизма государственного управления как региональным экономическим развитием, так и межбюджетными отношениями. Таким образом, актуальность повышения финансовой устойчивости регионов России имеет два аспекта: с одной стороны, речь идет о реализации реальных возможностей повышения активности в экономике регионов и, соответственно, о повышении региональных доходов; с другой, оценка и применение новых инструментов государственного управления региональной ситуацией, выбор приоритетов воздействия на нее в условиях снижения доходов консолидированных бюджетов [1].

Финансовая устойчивость представляет собой социально-экономическое состояние территориальной системы, которое характеризуется сбалансированностью и эффективностью

притока и оттока финансовых потоков в рамках данного территориального образования [2]. Важным фактором финансовой устойчивости регионов является их финансовая самостоятельность, степень зависимости от средств вышестоящего уровня власти. Как показывает практика, формирование финансовой и бюджетной устойчивости на региональном уровне являются ключевыми условиями для устойчивого развития страны в целом.

Между тем бюджетно-финансовое положение многих регионов характеризуется проблемами в сфере устойчивости и сбалансированности, что обусловлено определенной спецификой [5]. Существующие проблемы обуславливают необходимость комплексных решений, в первую очередь с точки зрения формирования сбалансированной региональной бюджетной политики, а также выявления резервов экономического роста и выстраивания эффективных отношений с федеральным центром.

Исходя из обозначенной актуальности необходимо выделить инструменты государственного регулирования развития экономики регионов – субъектов РФ, направленные на повышение их финансовой устойчивости, на управление региональными финансами, региональным долгом и на совершенствование межбюджетных отношений [3].

Для эффективного управления регионами с низкой финансовой устойчивостью представляется целесообразным внедрение следующих мероприятий:

- 1) общие мероприятия по активизации экономического развития на территории регионов;
- 2) мероприятия, направленные на применение инструментов государственно-частного партнерства;
- 3) мероприятия, способствующие эффективной реализации национальных проектов на территории региона;
- 4) мероприятия, связанные с использованием специальных инструментов регионального развития;
- 5) мероприятия по увеличению доходной базы субъектов РФ;
- 6) мероприятия, направленные на стимулирование экономического развития для каждого субъекта РФ из выделенной группы регионов.

Представляется, что разработанная система мероприятий, учитывающая существующие и новые механизмы государственной поддержки, особые налоговые режимы и успешные практики регионального развития, будет способствовать социально-экономическому развитию регионов с низкой финансовой устойчивостью.

Список использованных источников

1. Волкова А.Г., Трещевская Н.Ю. Формы и методы регулирования социально-экономического развития регионов: практика и перспективы развития // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2019. № 3. С. 59–64.
2. Колесов Р.В. Эффективное и ответственное управление региональными и муниципальными финансами: актуальные проблемы и пути их решения. Ярославль: Союз -Пресс», 2020. 180 с.
3. Строев П.В., Мильчаков М.В., Пивоварова О.В. Опорные регионы пространственного развития России: бюджетный аспект // Финансы: теория и практика. 2021. Т. 25. № 2. С. 53–75.
4. Указ Президента РФ от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» // СПС Консультант Плюс.
5. Шедько Ю.С. Совершенствование механизмов управления устойчивым развитием региона: дис. ... д.э.н. М.: Финансовый университет при Правительстве РФ, 2016.

Виктор Алексеевич Бывшев

Д.т.н., профессор

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

VByvshev@fa.ru

Оценка эффективности решения главной задачи Президента России на 2021 год о восстановлении уровня занятости в национальной экономике

Аннотация. В статье обсуждается методика и результат оценки эффективности решения задачи Президента России на 2021 год по восстановлению уровня занятости в национальной экономике. Производственная функция национальной экономики является тем аналитическим инструментом, который позволяет оценить меру эффективности решения задачи Президента России по восстановлению уровня занятости в экономике. Под мерой эффективности решения задачи президента будем понимать величину относительного (или абсолютного) изменения реального ВВП в 2021 году в ответ на ликвидацию возросшего из-за пандемии уровня безработицы в стране.

Ключевые слова: восстановление уровня занятости, производственная функция национальной экономики, мера эффективности.

Viktor A. Byvshev

D-r sci. (tech.), professor

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

VByvshev@fa.ru

Assessment of the effectiveness of solving the main task of the President of Russia for 2021 on restoring the level of employment in the national economy

Abstract. The report discusses the methodology and the result for assessing the effectiveness of solving the task of the President of Russia for 2021 to restore the level of employment in the national economy. The production function of the national economy is the analytical tool that allows you to assess the measure of effectiveness of solving the task of the President of Russia to restore the level of employment in the economy. By the measure of the effectiveness of solving the president's task, we will understand the magnitude of the relative (or absolute) change in real GDP in 2021 in response to the elimination of the increased unemployment rate in the country due to the pandemic.

Keywords: restoring the level of employment, the production function of the national economy, a measure of efficiency.

Введение

Реализация методики оценки эффективности решения задачи Президента России на 2021 год по восстановлению уровня занятости в национальной экономике начинается с построения эконометрических моделей временных рядов макроэкономических пере-

менных (таких как ВВП, затраты основного капитала и живого труда, цена нефти и т.п.), входящих в анализируемые варианты производственной функции, при этом обязательно исследуется гипотеза коинтегрированности данных временных рядов. После проверки гипотезы коинтегрированности временных рядов составляется спецификация возможных вариантов статистических моделей производственной функции экономики России. Далее статистические модели оцениваются (обычно методом наименьших квадратов) и осуществляется их полная диагностика. Заканчивается процесс построения производственной функции *ex post* прогнозами и расчетом их точности (обычно относительных ошибок). По предлагаемой методике построены два варианта производственной функции экономики России, которые успешно прошли все диагностические процедуры. В первом варианте в набор объясняющих факторов включен индекс e^{rt} научно-технологического прогресса (НТП) как показатель эффективности государственного управления, во втором варианте он отсутствует.

Обзор литературы

К задаче построения производственной функции экономики современной России и оцениванию индекса научно-технологического прогресса обращались многие авторы [2–9; 11; 13; 16]. В качестве аналитической основы принималась [5; 6; 11], как правило, известная мультипликативная степенная функция Кобба – Дугласа как наиболее простая и удобная для оценивания и интерпретации [12]. Оценивание параметров производственной функции любой национальной экономики всегда осуществлялось (и будет осуществляться) по временным рядам, таким как: (1) ВВП страны Y_t , (2) основной капитал (основные фонды) K_t , (3) живой труд L_t и, возможно, (4) цены углеводородов (конкретно нефти) p_t , [5; 6; 11]. Временные ряды (Y_t , K_t , L_t , p_t) являются нестационарными, поэтому в процессе оценивания методом наименьших квадратов (МНК) параметров производственной функции в ситуации некой коинтегрируемости временных рядов (Y_t , K_t , L_t , p_t) легко попасть в известную ловушку ложной регрессии [10]. В ситуации ложной регрессии МНК-оценки параметров модели оказываются несостоятельными, а стандартные тесты – некорректными [21]. Это обстоятельство, как правило, упускается из вида, и гипотеза о коинтегрированности не тестируется.

Методология исследования

В данной работе предлагается процесс построения производственной функции экономики России непременно начинать с тестирования коинтегрируемости временных рядов, участвующих в оценивании ее параметров, а заканчивать – полным тестированием оцененной статистической модели производственной функции и *ex post* прогнозированием. По данной схеме построены два варианта производственной функции экономики России. Необходимая статистическая информация заимствована из статьи [5], где тщательно обоснована труднодоступная объективная информация об уровнях использованного основного капитала K_t в России. В качестве аналитической основы принята мультипликативная степенная функция Кобба – Дугласа [20], которая до настоящего времени постоянно используется при моделировании различных объектов макроэкономики [1; 15; 17; 19; 22]:

$$Y_t = A \cdot e^{\gamma(t-1990)} \cdot e^{\theta \cdot dcs_t} \cdot K_t^{\alpha} \cdot L_t^{\beta} \cdot p_t^{\delta}, \quad (1)$$

где dcs_t – индикатор дефолта, кризиса, санкций.

Оцененные по всей выборке производственные функции России имеют соответствующее уравнение:

$$\hat{Y}_t = 0,0025 \cdot e^{0,0055(t-1990)} \cdot e^{0,073 \cdot dcs_t} \cdot K_t^{0,31} \cdot L_t^{2,17} \cdot p_t^{0,21}, \quad (3)$$

$$\hat{Y}_t = 0,01324 \cdot e^{0,106 \cdot dcs_t} \cdot K_t^{0,42} \cdot L_t^{1,58} \cdot p_t^{0,24}. \quad (4)$$

Можно сказать, что при прочих равных условиях увеличение количества занятых в экономике России на 1% увеличивает ее ВВП примерно на 2%.

Результаты исследования

Для расчета меры эффективности решения задачи президента будем пользоваться статистической информацией, приведенной в недавно выполненном исследовании [14]. Согласно [14, с. 4] в России в 2019 и 2020 годах были следующие уровни регистрируемой и общей безработицы:

$$u_{2019}^{(per)} = 1\%, u_{2019}^{(MOT)} = 4,6\%, u_{2020}^{(per)} = 3,2\%, u_{2020}^{(MOT)} = 5,8\%. \quad (5)$$

Следовательно, средний цепной прирост безработицы в 2020 году составил $\Delta u_{2020} = 1,7\%$. Можно проверить, что этот прирост безработицы генерировал в ответ следующее относительное сокращение количества занятых в экономике России в 2020 году:

$$\frac{\Delta L}{L_{2020}} = -\Delta u_{2020} = -1,7\%. \quad (6)$$

Согласно (3) и (4) среднее значение эластичности реального ВВП России по затратам живого труда составляет $\beta = 1,9$. Значит, ликвидация возросшей безработицы $\Delta u_{2020} = 1,7\%$ увеличит (при прочих равных условиях) реальный ВВП страны на

$$\frac{\Delta Y}{Y_{2021}} = \beta \cdot \Delta u_{2020} = 1,9 \cdot 1,7\% = 3,2\%. \quad (7)$$

Это и есть мера эффективности решения задачи президента, выраженная в процентах. Эту меру можно выразить в денежных единицах. Согласно данным [18], значение реального ВВП России (в ценах 2016 года) равно $Y_{2020} = 88749,8$ млрд.руб. Следовательно, денежное выражение величины $\frac{\Delta Y}{Y_{2021}} = 3,2\%$ составит:

$$\Delta Y_{2021} \approx Y_{2020} \cdot \frac{\Delta Y}{Y_{2021}} = 2840 \text{ млрд.руб.} \quad (8)$$

Выводы и рекомендации

1. В модели (3) оценка $\tilde{\gamma} = 0,0055$ темпа прироста индекса научно-технологического прогресса определилась не вполне надежно, ее стандартная ошибка $S_{\tilde{\gamma}} = 0,0023$. Это обстоятельство заставляет с осторожностью относиться к предположению о присутствии в экономике России НТП на данном промежутке времени.

2. При прочих равных условиях увеличение количества занятых в экономике России на 1% увеличивает ее ВВП примерно на 2%.

3. Ликвидация возросшей в 2020 году безработицы $\Delta u_{2020} = 1,7\%$ увеличит (при прочих равных условиях) реальный ВВП страны на 3,2%. Это и есть выраженная в процентах мера эффективности решения задачи президента, обосновывающая с точки зрения экономики целесообразность ее решения.

Список использованных источников

1. Акаев А.А., Садовничий В.А. Замкнутая динамическая модель для описания и расчета длинной волны экономического развития Кондратьева // Вестник Российской академии наук. 2016. № 10. С. 883–896.
2. Афанасьев А.А. Производственная функция нефтяной промышленности России в 1961–2005 гг. // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. 2007. № 4. С. 18–29.
3. Афанасьев А.А. Производственная функция российской экономики в 1990–2007 гг. // Теория и практика институциональных преобразований в России. Вып. 12. М.: ЦЭМИ РАН, 2008. С. 12–17.

4. *Афанасьев А.А.* Производственная функция российской экономики с учетом основных фондов транспорта и связи в 1990–2007 гг. // Системное моделирование социально-экономических процессов: труды 32-й Международной школы-семинара, Вологда, 5–10 октября 2009 г. Ч. 1. Воронеж: издательско-полиграфический центр ВГУ, 2009. С. 93–97.
5. *Афанасьев А.А., Пономарева О.С.* Народнохозяйственная производственная функция России в 1990–2017 гг. // Экономика и математические методы. 2020. Т. 56. № 1. С. 67–78.
6. *Афанасьев А.А., Пономарева О.С.* Производственная функция народного хозяйства России в 1990–2012 гг. // Экономика и математические методы. 2014. Т. 50. № 4. С. 21–33.
7. *Бессонов В. А.* О динамике совокупной факторной производительности в российской переходной экономике // Экономический журнал ВШЭ. 2004. Т. 8. № 4. С. 542–587.
8. *Бессонов В.А.* Проблемы построения производственных функций в российской переходной экономике // Бессонов В. А., Цухло С.В. Анализ динамики российской переходной экономики. М.: Институт экономики переходного периода, 2002. С. 5–89.
9. *Буравлев А. И.* Трехфакторная производственная модель Кобба – Дугласа // Экономика и управление: проблемы, решения. 2012. № 3. С. 13–19.
10. *Вербик М.* Путеводитель по современной эконометрике. М: Научная книга, 2008. 615 с.
11. *Кирилюк И.Л.* Модели производственных функций для российской экономики // Компьютерные исследования и моделирование. 2013. Т. 5. № 2. С. 293–312.
12. *Клейнер Г.Б.* Производственные функции: теория, методы, применение. М: Финансы и статистика, 1986. 239 с.
13. *Копотева А.В., Черный С.А.* Применение модели Кобба – Дугласа для построения сценария посткризисного развития экономики // Вопросы экономических наук. 2011. № 6. С. 31–35.
14. *Копыток В.К., Кузьмина Ю.В.* Безработица времен COVID-19: что могут рассказать административные данные? М.: ЦПУР, 2020. 38 с.
15. *Романовский М.Ю., Романовский Ю.М.* Введение в экономфизику: статистические и динамические модели: учебник. М.; Ижевск: Институт компьютерных исследований, 2012. 338 с.
16. *Светульников С. Г., Абдуллаев И. С.* Сравнительный анализ производственных функций в моделях экономической динамики // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. 2010. № 5. С. 55–66.
17. *Суворов Н.В., Ахунов Р.Р., Губарев Р.В., Дзюба Е.И., Файзуллин Ф.С.* Применение производственной функции Кобба - Дугласа для анализа промышленного комплекса региона // Экономика региона. 2020. Т. 16. Вып. 1. С. 187–200.
18. *Aghion P., Howitt P.* The economics of growth. Massachusetts; London: The MIT Press Cambridge, 2009. 495 p.
19. *Cobb Ch. E., Douglas P.H.* A theory of production // The American Economic Review. 1928. Vol. 18. No 1, supplement. P. 139–165.
20. *Hamilton J.D.* Time series analysis. Princeton: Princeton University Press, 1994. 786 p.
21. *Romer D.* Advanced macroeconomics. New York: McGraw-Hill, 2012. 716 p.

Евгений Николаевич Сафонов

Д.э.н., профессор
Российский государственный гуманитарный университет
Москва, Россия
ensafonov_55@mail.ru

Игорь Евгеньевич Ровенских

К.э.н., доцент
Российский государственный гуманитарный университет
Москва, Россия
strie@yandex.ru

Новая пятилетка

Аннотация. Статья посвящена проблемам оптимального развития муниципального образования. Необходимо решение задач эффективного функционирования социальной сферы, используя проектные решения, привлекая крупные инвестиции и создавая новые рабочие места.

Ключевые слова: пятилетка, инвестиции, социальная сфера, проекты.

Evgeny N. Safonov

D-r sci. (econ.), professor
Russian State University for the Humanities
Moscow, Russia
ensafonov_55@mail.ru

Igor E. Rovenskikh

Cand. sci. (econ.), associate professor
Russian State University for the Humanities
Moscow, Russia
strie@yandex.ru

New five-year plan

Abstract. The article is devoted to the problems of optimal development of municipal education. It is necessary to solve the problems of effective functioning of the social sphere, using design solutions, attracting large investments and creating new jobs.

Keywords: five-year plan, investments, social sphere, projects.

Территориальные комплексы показали свою жизнеспособность и высокую эффективность в развитии производительных сил, комплексном использовании сырьевых, материально-технических и трудовых ресурсов [2].

Практика показывает, что наибольший экономический эффект в процессе строительства и эксплуатации объектов территории достигается, когда создается объединенное в масштабе территориальных промышленных узлов общее энерго-, водо-, теплоснабжение, единое социальное пространство [4].

Домаodedовский городской округ является точкой экономического роста – здесь реализуются крупные инвестиционные проекты, появляются новые социальные проекты и комфортные общественные пространства. В настоящее время до 70% бюджета муниципального образования идет на социальную сферу. Услуги социальной сферы должны ока-

зваться быстро и удобно, необходимо убирать все, что безнадежно устарело, что мешает развитию человека.

В проекте развития округа на следующий пятилетний цикл – с 2021 по 2025 год – планируется капитальный ремонт сельских домов культуры и молодежных центров, строительство новых школ и детских садов, очистка рек и другие масштабные проекты.

Почему пятилетка? Это объективный период, когда можно реализовать планы и дать оценку результатам большой совместной работы.

Авторами «Новой пятилетки» стали жители округа: представители образования, культуры и спорта, молодежи, бизнес-сообщества. Например, в госпрограмму реабилитации малых рек вошла река Пахра (28 км). Стоимость работ составит порядка 1 млрд руб.

Нашли отражение в стратегии новой пятилетки и запросы жителей, которые раньше не было возможности исполнить, например устройство площадки для выгула домашних животных, в центре внимания и финансирования – завершение благоустройства «Городского леса», работы в Константиновской парке, а также создание в микрорайоне Авиационный нового парка «Взлет».

В «Новую пятилетку» предстоит серьезная работа по привлечению на территорию округа крупных инвесторов: на территории индустриального парка «Долматово» будет расположен офисно-распределительный центр компании Amazon; на территории бывшего завода «Метако» откроются технологический центр и учебный блок компании Yamazaki Mazak; откроется «Прогресс» – промышленная площадка домодедовской Торгово-промышленной палаты для обрабатывающих производств.

Всего за «Новую пятилетку» планируется реализовать 80 инвестиционных проектов (из них 27 крупных), привлечь 185,8 млрд руб. инвестиций и создать 24 500 рабочих мест.

Таким образом, предстоящая пятилетка – это время, в течение которого можно оценить результат работы.

Список использованных источников

1. *Аукуционек С.* Производственные мощности российских предприятий // Вопросы оценки. 2003. № 5. С. 121–137.
2. *Бандман М.К.* Подход и основные этапы решения задачи оптимизации формирования ТПК // Моделирование формирования территориально-производственных комплексов. Новосибирск, 1971.
3. *Бондаренко Н.А., Демьянова И.О.* Социальная защита населения и ее нормативно-правовое регулирование в РФ // Ученые заметки ТОГУ: электронное научное издание. 2017.
4. Стратегическое управление: регион, город, предприятие / под ред. Д.С. Львова, А.Г. Гранберга, А.П. Егоршина; РАН НИИБ. М.: Экономика, 2004. 605 с.
5. *Шнипер Р.И.* Регион: Экономические методы управления. Новосибирск: Наука, Сибирское отделение, 1991. 320 с.

**КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ
И СОЦИАЛЬНАЯ
ОТВЕТСТВЕННОСТЬ БИЗНЕСА**

Марина Алексеевна Измайлова

Д.э.н., профессор

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

maizmaylova@fa.ru

Целеполагание устойчивого развития на основе учета ESG-факторов

Аннотация. Внимание к рискам устойчивого развития не ослабевает в развитых странах на протяжении последнего десятилетия. В России же внимание к проблеме устойчивого развития всего глобального общества находится еще в самом начале долгого пути нахождения компромисса между активной экономической деятельностью и стабильностью экологической и климатической ситуаций. Одним из инструментов противодействия негативным глобальным изменениям по праву считаются во всем мире ESG-факторы.

Ключевые слова: устойчивое развитие, ESG-факторы, экологическая ситуация, социальные проблемы, корпоративное управление.

Marina A. Izmailova

D-r sci. (econ.), professor

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

maizmaylova@fa.ru

Setting goals for sustainable development based on taking into account ESG factors

Abstract. Attention to the risks of sustainable development has not weakened in developed countries over the past decade. In Russia, attention to the problem of sustainable development of the entire global society is still at the very beginning of a long way of finding a compromise between active economic activity and the stability of the environmental and climate situation. ESG factors are considered to be one of the tools for countering negative global changes all over the world.

Keywords: sustainable development, ESG factors, environmental situation, social problems, corporate governance.

Российское бизнес-сообщество постепенно начинает осознавать важность и безотлагательность принятия мер, направленных на стабильное развитие компаний в среде постоянных возмущений разного генеза: политического, экономического, социального, экологического, – создающих ситуации высокого риска для устойчивого развития на уровнях компаний, экономических систем, всего общества.

Результаты исследования базируются на теоретическом анализе международных документов и научных работ, посвященных проблематике устойчивого развития и интегрированию ESG-принципов в бизнес-практику, а также на аналитических отчетах аудиторской компании PWC и отчетах по устойчивому развитию иностранных и российских компаний.

В проведении исследования применялись общенаучные методы познания (индуктивно-дедуктивный, аналитико-синтетический, логический методы), специальные методы эмпирического познания (анализ экономико-статистических показателей) и графические методы визуализации данных.

Инициатива по инкорпорированию ESG-подходов в бизнес-деятельность берет начало в 2015 году, когда по инициативе ООН была принята декларация «Преобразование нашего мира: повестка дня в области устойчивого развития до 2030 года». В этом документе были определены 17 глобальных целей устойчивого развития, а также изложены инициативы по ответственному ведению бизнеса, охватывающие учет социальных и экологических аспектов своей деятельности и надлежащее корпоративное управление – ESG-факторы.

По мнению экспертов [1], активное обращение компаний к ESG-повестке объясняется возрастающим вниманием к результатам их деятельности со стороны ключевых стейкхолдеров – потребителей, сотрудников, инвесторов.

Интерес потребителей прежде всего обращен на экологические результаты и этический компонент деятельности компаний. Так, согласно данным PwC [2], 55% потребителей предпочитают продукцию компаний, реализующих открытую и четко выраженную экологическую политику, направленную на противодействие загрязнению окружающей среды и на ее восстановление от негативного влияния экономических факторов. Более того, потребители выражают готовность платить большую цену за продукцию местных производителей и товары, выпускающиеся в экологичной упаковке и легко утилизирующиеся без нанесения вреда природе. В отношении этических вопросов потребители наиболее требовательны к соблюдению прав человека, обеспечению равных возможностей и отсутствию дискриминации по разным основаниям (полу, возрасту, национальности и пр.), защите персональных данных. Так, важность этих вопросов поставили в один ряд вместе с качеством и доступностью услуг 49% респондентов, участвующих в опросе «Билайна».

Для внутренних стейкхолдеров – сотрудников – реализация проектов по устойчивому развитию существенно повышает уровень их вовлеченности в деятельность компании и достижение ее стратегической цели, консолидирует командный дух, делает сильной корпоративную культуру.

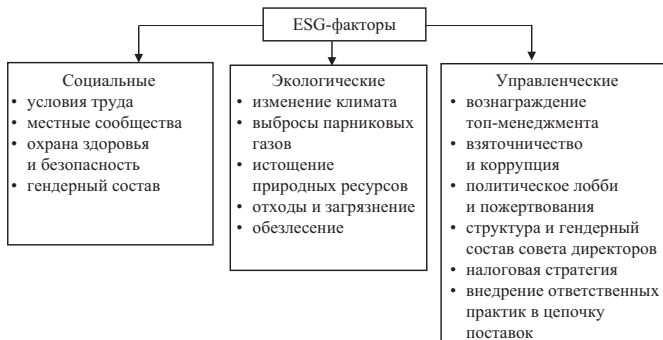
Достаточно чувствительно к соблюдению ESG-факторов и инвестиционное сообщество: 97% инвесторов анализирует эти факторы до принятия решения об инвестировании в компании, что существенно стимулирует ответственную деловую практику как самих компаний, так и их деловых партнеров. Опрос крупнейших инвесторов, представлявших 35 стран мира, проведенных PWC [3], подтвердил следование мировому тренду оценки инвесторами компаний (рис. 1).

Рис. 1. Опыт крупнейших инвесторов в области ESG



Анализ отчетов по устойчивому развитию, выпускаемых иностранными и российскими компаниями, позволил выделить структуру ESG-факторов, на состояние которых бизнес-сообщество может повлиять (рис. 2).

Рис. 2. Структура ESG-факторов



Следует отметить, что работа с данными факторами строится в каждой компании по-своему, что зависит от специфики компании (например, степень токсичности влияния на окружающую среду) и состояния объекта ее внимания (например, необходимо сокращать потребление ресурсов или восстанавливать их), а также поставленных целей (например, работа с местными сообществами может быть направлена на повышение доступности образования, поддержку трудоустройства, развитие предпринимательства, поддержку незащищенных категорий граждан, материальную помощь нуждающимся и пр.).

Внедрение принципов ESG в практику российских компаний, бесспорно, многократно ускорит продвижение по пути устойчивого развития посредством реализации бизнес-сообществом социальных, экологических и управленческих аспектов – это должно обеспечить устойчивое поступательное развитие всего глобального общества без ущерба интересам последующих поколений.

Список использованных источников

1. *Ефимова О.В.* Интеграция аспектов устойчивого развития в процесс обоснования инвестиционных решений // *Экономический анализ: теория и практика.* 2018. Т. 17. Вып. 1. С. 48–65.
2. Настало время сделать потребителя центром компании. <https://www.pwc.ru/retail-consumer/publications/gcis-2019-ru.pdf>.
3. ESG-факторы в инвестировании. <https://www.pwc.ru/sustainability/assets/pwc-responsible-investment.pdf>.

Сергей Иванович Неизвестный

Д.т.н., профессор

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

sineizvestny@fa.ru

Зачем Сберу корпоративный университет?

Аннотация. Почему работодатель при приеме на работу выпускника учебного заведения советует: «Забудьте все, чему вас учили в вузе»? Возможно ли организовать процесс подготовки специалистов, приближенный к непосредственным запросам бизнеса? В данной работе исследован опыт системы обучения Корпоративного университета (КУ) Сбербанка. Определены основные отличия целеполагания и содержание образовательного процесса КУ Сбербанка и вузов Минобрнауки. На основании сравнительного анализа систем обучения даются рекомендации по сокращению разрыва требований к компетентности специалистов со стороны бизнеса и системы высшего образования РФ.

Ключевые слова: разрыв компетентностей, трансформация образовательного процесса.

Sergey I. Neizvestny

D-r sci. (tech.), professor

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

sineizvestny@fa.ru

Why does Sber need a corporate university?

Abstract. Why does an employer, when hiring a graduate of an educational institution, advise: “Forget everything you were taught at the university”? Is it possible to organize the process of training specialists, close to the immediate needs of business? In this paper, the experience of the Sberbank Corporate University (CU) training system is investigated. The main differences between the goal-setting and the content of the educational process of Sberbank CU and universities of the Ministry of Education and Science are determined. Based on a comparative analysis of education systems, recommendations are made to reduce the gap between the requirements for the competence of specialists from the side of business and the higher education system of the Russian Federation.

Keywords: competence gap, transformation of the educational process.

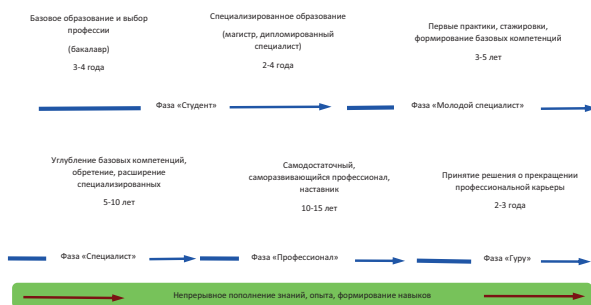
Выступая на конгрессе «Инновационная практика: Наука плюс бизнес» в МГУ в 2016 году, Герман Греф по поводу проблемы образования в целом отметил: «Чем мы страдаем? Это переполненность знаниями и недостаток навыков в обучении. Мы, как работодатель, в первую очередь хотим получать людей с навыками, потому что знания, обширность этих знаний сегодня являются вторичными» [2]. Система высшего образования РФ до сих пор не может убрать разрыв между компетентностью выпускников и требованиями к их компетентности со стороны бизнеса.

Автор работы на основе сравнительного анализа своего опыта преподавания в КУ Сбербанка и в системе высшего образования РФ, а также изучения материалов по данной теме, имеющихся в открытом доступе, определяет основные отличия образовательных процессов корпоративного учебного центра и вузов. На основании этого анализа выводятся рекомендации по изменению целеполагания и содержания образовательного процесса в вузах.

По мнению руководства Сбербанка, исправить ситуацию в системе подготовке специалистов в банковском бизнесе может разработка и организация образовательного процесса, построенного на принципах максимального удовлетворения требованиям к компетентности сотрудников со стороны бизнес-процессов сегодня и завтра. С этой целью был создан Корпоративный университет Сбербанка. Кроме внешней «фронт-офисной» необходимости создания Корпоративного университета (см., например, [3; 9]) Сбер, очевидно, имеет более глубокие, не только внешне утилитарные маркетинговые причины. Попробуем при помощи анализа информации, имеющейся в открытом доступе, и анализа существующих тенденций систем образования в цифровом обществе разобраться в истинных профессиональных причинах создания Корпоративного университета Сбербанка.

Существующая система образования в Европе [5] не способна даже после магистратуры предоставить бизнесу профессионально подготовленного менеджера крупных проектов, не говоря уже о бакалавриате [11]. На 22-м Всемирном конгрессе Международной ассоциации по управлению проектами в 2008 году, был поднят актуальный вопрос: «Сколько времени необходимо для формирования руководителя проекта?» В результате обсуждения мировые гуру пришли к выводу, что типичный возраст, к которому формируется профессиональный руководитель проектов, составляет около 37 лет [11]. Типичный жизненный цикл такого специалиста представлен на рис. 1 [6]. Это подчеркивает неэффективность подготовки профессионалов в управлении проектами системой образования не только в России, но и во всем мире [7; 8]. Примерно тогда же, в 2008 году, исследования в российском сегменте бизнес-образования отмечали: «Работодатели жалуются, что знания приходящих к ним выпускников даже лучших московских вузов не соответствуют требованиям рынка, и вынуждены создавать собственные корпоративные университеты. По разным данным, бизнес тратит сегодня на переобучение вчерашних выпускников 500 млрд руб. – вдвое больше, чем все расходы федерального бюджета на высшее образование» [4].

Рис. 1. Жизненный цикл IT-специалиста в современном бизнесе



Источник: [6].

Корпоративный университет Сбера формирует процесс обучения, максимально ориентируясь на активизацию творческого креативного потенциала обучающихся. Основной девиз университета – ЛУЛ – «Лидеры обучают лидеров» [10]. Процесс образования малоэффективен, когда преподаватель позиционирует себя как более опытного, умного, стоящего выше в табели о рангах гуру, чем обучающиеся. В Корпоративном университете подчеркивается, что в процессе обучения нет табели о рангах – это командная работа, где все равны. На выходе процесса образования мы должны получать выпускников, более «продвинутых», более креативных, более продуктивных, чем преподаватель. Отсюда и девиз системы образования в Корпоративном университете Сбера: «Лидер учит лидера». И этот новый лидер будет более «продвинут», чем его наставник. В этой установке Сбер еще раз подчеркивает,

что бизнес-руководителю сегодня развитие навыков организации взаимодействия в коллективе¹, формирование эмоционального интеллекта EQ, значительно важнее формирования IQ – формирования объема знаний. В нынешней системе образования ситуация пока обратная.

В цифровом обществе в условиях замещения человека в рутинной, повторяющейся работе роботами знания как ресурс все больше становятся востребованы искусственным интеллектом (ИИ), а человек, используя интеллектуальные инструменты, может получить нужные сведения мгновенно, в большем объеме, чем ему в свое время дала система образования. Таким образом, что касается IQ (способности быстро в нужном объеме и направлении собрать, отсортировать и провести анализ), то ИИ может со временем вытеснить человека в этом отношении. Однако в обозримом будущем никакой ИИ, даже обладающий человекоподобными логическими операциями², не способен конкурировать с человеком в области эмоционального интеллекта EQ³.

Из анализа образовательного процесса Корпоративного университета Сбербанка следует принципиальная рекомендация системе подготовки специалистов в вузах: необходимо изменить цель обучения с формирования объема знаний – IQ обучающихся на формирование эмоционального интеллекта – EQ; с подготовки выпускников с односторонними «выходными» характеристиками на выявление у личности природно заложенных талантов и их развития для нужд общества и бизнеса.

Список использованных источников

1. Васильева Е.В. Дизайн-мышление в управлении динамикой групповой интеллектуальной работы // Управление. 2020. Т. 8. № 3. С. 53–61.
2. Грэф: Российские вузы должны обучать навыкам XXI века. Конгресс «Инновационная практика: Наука плюс бизнес» в МГУ. 07.12.2016. <https://ria.ru/20161207/1483041883.html>.
3. Грэф рассказал Путину о корпоративном университете Сбербанка // РИА Новости. 2015. 29 января. <https://ria.ru/20150129/1044893878.html>.
4. Гурьев С. Мои друзья хоть не в Болонье... // The New Times. 2008. № 22. С. 5–6.
5. Зона европейского высшего образования. Совместное заявление европейских министров образования. Болонья, 19.06.1999. http://www.bologna.ntf.ru/DswMedia/bolognadeclaration1999_rus.pdf.
6. Клименко Э.Ю., Неизвестный С.И. Разрыв между компетенциями выпускников вузов в области управления ИТ-проектами и практическими требованиями бизнеса // Управление проектами и программами. 2016. № 3. С. 212–220.
7. Неизвестный С.И. Новая парадигма обучения дисциплинам управления проектами // Управление проектами и программами. 2013. № 3. С. 228–239.
8. Неизвестный С.И. Проблемы подготовки ИТ-кадров для цифровой экономики // Сборник тезисов профессорского форума 2019 «Наука. Образование. Регионы». М., 2019. С. 120–121.
9. Полякова М., Мязина Е. Зачем Сбербанку собственный университет стоимостью больше 10 млрд руб. // Журнал РБК. 2015. № 5. <https://www.rbc.ru/business/27/04/2015/552c5db89a7947afb2f0f06a>.
10. Сбер университет. Словарь терминов. <https://sberuniversity.ru/edutech-club/glossary/927/>.
11. Valila V. et al. How to find the Project Managers for big projects? // Proceedings of the 22-th IPMA World Congress, Roma, 8-11 Nov.2008. 631c.

¹ В обычной среде используется терминология «управление людьми», в новых реалиях позиционирования сотрудников как личностей очевидно, что личностью управлять нельзя, с ней надо сотрудничать.

² Так называемый сильный ИИ.

³ Emotion Quotient.

Виктория Николаевна Паскевская
Аспирант
Финансовый университет при правительстве Российской Федерации
Москва, Россия
amazonka@mail.ru

Перспективы управления производственной системой индустрии медицинских изделий в концепции устойчивого развития

Аннотация. В статье раскрывается состояние отечественных производственных систем индустрии медицинских изделий, которое в настоящее время намного отстает от аналогичных отраслей развитых стран. Подчеркивается важная составляющая национальной безопасности России – здоровье населения, – зависящая от внешней экономической конъюнктуры. Устойчивое производство подразумевает консенсус между производителями и потребителями для удовлетворения текущего спроса с учетом оценки его влияния на будущее следующих поколений. В статье приведены результаты эмпирического исследования в рамках разработки темы устойчивого развития индустрии производства медицинских изделий и оценки влияния ESG-факторов на будущее отрасли. Выявлены направления совершенствования управления производственными системами медицинской промышленности в концепции устойчивого развития.

Ключевые слова: ESG-факторы, производственная система, устойчивое развитие, индустрия медицинских изделий, медицинская промышленность, медицинские изделия.

Victoria N. Paskevskaya
Postgraduate student
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russia
amazonka@mail.ru

Management perspectives of the medical industry production system in the concept of sustainable development

Abstract. The state of domestic production systems of the medical devices industry is currently far behind similar industries in developed countries, in this regard, the most important component of Russia's national security is the health of the population depends on the external economic situation. Sustainable production implies a consensus between producers and consumers to meet current demand, taking into account the assessment of its impact on the future of future generations. The article presents the results of an empirical study in the framework of developing the topic of sustainable development of the medical device manufacturing industry and assessing the impact of ESG factors on the future of the industry. The directions of improving the management of production systems of the medical industry in the concept of sustainable development are identified.

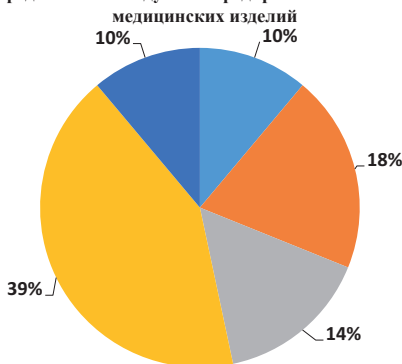
Keywords: ESG factors, production system, sustainable development, medical device industry, medical industry, medical devices

Состояние отечественных производственных систем индустрии медицинских изделий в настоящее время намного отстает от аналогичных отраслей развитых стран, в связи с этим важнейшая составляющая национальной безопасности России – здоровье населения зависит от внешней экономической конъюнктуры [2].

В последнее десятилетие за рубежом становится очень популярной концепция устойчивого развития, включающая понятие устойчивого предприятия, долгое время не развивавшаяся в России [1]. Устойчивое производство подразумевает консенсус между производителями и потребителями для удовлетворения текущего спроса с учетом оценки его влияния на будущее поколений.

В рамках поиска путей решения проблемы устойчивого развития индустрии медицинских изделий и оценки влияния ESG-факторов на будущее отрасли было проведено эмпирическое исследование 50 организаций, работающих в данной индустрии или непосредственно связанных с ней; автором была разработана анкета, и на ее основе проведен опрос с использованием элементов дистанционных технологий. В исследовании приняли участие производители, поставщики комплектующих, продавцы, перевозчики и пользователи медицинских изделий. Структурное распределение по группах обследуемых сегментов представлено на рис. 1.

Рис. 1. Структура распределения обследуемых предприятий по сегментам рынка индустрии



Источник: разработано автором.

Несмотря на то что фокус-группа обследуемых предприятий сформировалась неоднородной, результаты показали заинтересованность представителей всех рыночных сегментов в успешном функционировании индустрии медицинских изделий на основе реализации Концепции устойчивого развития ООН. В частности, респондентам необходимо было оценить важность учета ESG-факторов в стратегическом партнерстве с компанией Philips по 5-бальной шкале, где 5 баллов – наиболее важный, а 1 балл – наименее важный фактор. Экспертный опрос выявил то, что в цепи поставок медицинских изделий все сегменты рынка уделяют особое внимание современным трендам развития промышленного производства с позиций устойчивого развития. Результаты оценки важности учета ESG-факторов представлены в табл. 1 и на рис. 2.

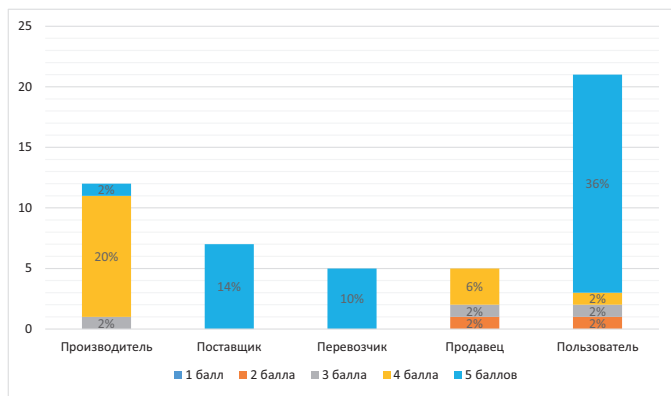
Вызывает интерес тот факт, что большинство производителей медицинских изделий оценили важность учета ESG-факторов на 4 балла, а пользователи (лечебно-профилактические учреждения) – на 5 баллов. Из этого следует, что спрос на медицинские изделия, произведенные с использованием современных технологий и с учетом факторов устойчивого развития, достаточно высок, растет стремительными темпами, опережающими реакцию производителей на показатели конъюнктуры рынка.

Таблица 1. Распределение экспертных оценок важности учета ESG-факторов в стратегическом партнерстве с компанией Philips

Сегмент рынка индустрии медицинских изделий	Количество предприятий, оценивших важность учета ESG-факторов в стратегическом партнерстве с компанией Philips на:					Всего предприятий
	1 балл	2 балла	3 балла	4 балла	5 баллов	
Производитель медицинских изделий	0	0	1	10	1	12
Поставщик комплектующих/компонентов/ материалов для производства медицинских изделий	0	0	0	0	7	7
Перевозчик медицинских изделий	0	0	0	0	5	5
Продавец/дилер/ дистрибьютор медицинских изделий	0	1	1	3	0	5
Пользователь медицинских изделий (лечебно-профилактическое учреждение)	0	1	1	1	18	21
Итого	0	2	3	14	31	50

Источник: разработано автором.

Рис. 2. Структурное распределение экспертных оценок по важности учета ESG-факторов



Источник: разработано автором.

В анкету исследования был включен вопрос о наиболее значимых целях из 17 ЦУР ООН. Поскольку в рамках научной статьи не представляется возможным показать всю проведенную автором работу по разработке темы, остановимся лишь на представлении материалов экспертных оценок производителей и потребителей (лечебно-профилактических учреждений), отраженных в матричном виде в табл. 2 и 3. Выбор этих сегментов обоснован тем, что они являются ключевыми игроками на рынке медицинских изделий, а также занимают 66% общего количества предприятий и организаций, принявших участие в опросе.

**Таблица 2. Матрица значимости целей устойчивого развития
для производителей медицинских изделий**

Произво- дитель	Цели устойчивого развития ООН																
	1. Ликвидация нищеты	2. Ликвидация голода	3. Хорошее здоровье и благополучие	4. Качественное образование	5. Гендерное равенство	6. Чистая вода и санитария	7. Недорогостоящая и чистая энергия	8. Достойная работа и экономический рост	9. Индустриализация, инновации и инфраструктура	10. Уменьшение неравенства внутри стран и между ними	11. Устойчивые города и населенные пункты	12. Ответственное потребление и производство	13. Борьба с изменением климата	14. Сохранение морских экосистем	15. Сохранение экосистем суши	16. Мир, правосудие и эффективные институты	17. Партнерство в интересах устойчивого развития
1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
2	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0
4	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1
5	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
6	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1
7	0	0	1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	1
8	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1
9	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1
10	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1
11	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
12	0	0	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0
Итого	2	1	12	3	4	4	2	7	7	2	2	10	3	2	2	1	8

Источник: разработано автором.

Результаты исследования показали, что для производителей медицинских изделий наиболее важное значение имеют: хорошее здоровье и благополучие, достойная работа и экономический рост, индустриализация, инновации и инфраструктура, ответственное потребление и производство, а также партнерство в интересах устойчивого развития. Для сравнения приведем результаты экспертных оценок потребителей в табл. 3.

**Таблица 3. Матрица значимости целей устойчивого развития
для пользователей медицинских изделий**

Поль- зова- тель	Цели устойчивого развития ООН																
	1. Ликвидация нищеты	2. Ликвидация голода	3. Хорошее здоровье и благополучие	4. Качественное образование	5. Гендерное равенство	6. Чистая вода и санитария	7. Недорогостоящая и чистая энергия	8. Достойная работа и экономический рост	9. Индустриализация, инновации и инфраструктура	10. Уменьшение неравенства внутри стран и между ними	11. Устойчивые города и населенные пункты	12. Ответственное потребление и производство	13. Борьба с изменением климата	14. Сохранение морских экосистем	15. Сохранение экосистем суши	16. Мир, правосудие и эффективные институты	17. Партнерство в интересах устойчивого развития
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	0	0	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
3	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0
5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	1	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1
7	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0
8	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1
9	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0
10	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0
11	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0
12	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0
13	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0
14	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0
15	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0
16	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0
17	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0
18	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0
19	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1
20	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0
21	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0
Итого	1	0	19	2	0	1	0	4	8	0	1	16	13	0	0	1	3

Источник: разработано автором.

Респонденты (пользователи медицинских изделий) в качестве наиболее важных целей указали на хорошее здоровье и благополучие, индустриализацию, инновации и инфраструктуру, ответственное потребление и производство, борьбу с изменениями климата.

Следует отметить, что цели для обоих рыночных сегментов в целом совпадают, а связи с этим особое внимание необходимо уделить перспективам управления производственными процессами в рамках концепции устойчивого развития.

Анализ экономической литературы и практический опыт показывают, что основными проблемами, сдерживающими развитие медицинской промышленности, являются: низкая связь между спросом и разработками, устаревшие технологии производства, низкая эффективность продвижения на рынок новой продукции, неэффективное послепродажное обслуживание, что придает особую актуальность вопросу перехода к устойчивому развитию на основе ESG-факторов [7].

В мировой практике вычисляют индекс устойчивого развития S&P 500 ESG (environmental – экология, social – социальное развитие, governance – корпоративное управление), включающий компании, которые в своей деятельности руководствуются принципами устойчивого развития. Кроме того, существует список S&P500 – наиболее успешных компаний, который отличается от первого списка только на 25%.

За рубежом концепция устойчивого развития получила свое распространение в 80-х годах прошлого века. В рамках ее реализации предприятия сокращают издержки на каждом этапе жизненного цикла, восстанавливают пришедшие в негодность изделия, повторно используют ресурсы, изделия проектируются с учетом уменьшения влияния на окружающую среду [4]. В рамках устойчивого развития предприятие осуществляет управление потерями, повышает эффективность работы оборудования и управляет стоимостью с целью получения положительного экономического эффекта на экосистему (экономику региона, страны, мира), в рамках которой оно функционирует. Практика показывает, что предприятие будет устойчивым, если оно успешно функционирует и одновременно с этим не оказывает негативного влияния на окружающую среду, снижает выбросы, сокращает издержки.

Для того чтобы предприятие индустрии производства медицинских изделий было устойчивым, требуется учитывать следующие принципы:

- разработка экопродукции (экологически безопасной, совместимой с окружающей средой);
- использование биоразлагаемых упаковочных материалов;
- использование энергии из возобновляемых источников;
- обеспечение безопасности рабочих мест;
- учет и развитие умственного потенциала сотрудников;
- обеспечение минимальной утечки кадров;
- осуществление финансовой поддержки работников;
- осуществление социальной поддержки работников.

При внедрении принципов устойчивого развития в производственные процессы необходимо уделять внимание эргономике рабочих мест с целью снижения влияния на человека и природу физических, химических, биологических факторов риска [3].

Руководители предприятий индустрии производства медицинских изделий должны быть вовлечены в преобразования на пути перехода к устойчивому развитию, что подразумевает разработку стратегии в идеологии ESG. Таким образом, управление производственной системой в условиях устойчивого развития включает все обычные процессы, сформированные на принципах бережливого производства, возможностях информационно-коммуникационных и цифровых технологий [8].

Анализируя возможности последних, следует отметить, что автоматизация производственных процессов способствует снижению уровня стресса и повышению комфортности рабочих мест, операторы и сотрудники выполняют только те операции, которые включены в процесс. В этих условиях полученные данные с производства дают возможность руководителям принимать управленческие решения на основе фактов, а также разрабатывать стратегию устойчивого развития.

Использование в управлении систем автоматизированного производства позволяет моделировать производственные процессы в целях сокращения потребляемых ресурсов, оптимизации перемещения рабочих и материалов, что также положительно влияет на окружающую среду и самих сотрудников [5].

В отечественном здравоохранении имеется большой опыт применения бережливого производства в соответствии с Федеральным проектом «Бережливая поликлиника», целью которого является сокращение очередей, ускорение сдачи анализов, упрощенная запись к врачу, что позволяет значительно увеличить количество обслуживаемого населения при том же уровне ресурсов. Однако инициатива применения бережливого производства в медицинских организациях исходила от Министерства здравоохранения РФ, а не от руководителей поликлиник; кроме того, используются только некоторые элементы устойчивого развития, в частности только бережливые технологии.

Достижение стратегических целей России, в числе которых увеличение продолжительности жизни населения, снижение смертности, повышение рождаемости и другое, возможны только при переходе всей системы российского здравоохранения и связанной с ней индустрии медицинских изделий к реализации концепции устойчивого развития.

Список использованных источников

1. *Батаева Б.С.* Интеграция целей устойчивого развития ООН в программы государства и крупного бизнеса // Самоуправление. 2020. Т. 2. № 1(118). С. 59–63.
2. *Герцик Ю.Г.* Концепция формирования механизмов устойчивого развития и конкурентоспособности предприятий медицинской промышленности // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2015. № 1. С. 141–148.
3. *Измайлова М.А.* Устойчивое развитие как новая составляющая корпоративной социальной ответственности // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2021. Т. 12. № 2. С. 100–113.
4. *Стрижов С.А., Коданева С.И.* Реализация концепции устойчивого развития в России: региональный аспект // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Т. 9. № 9–1. С. 97–111.
5. Устойчивое производство и устойчивое развитие предприятия. <https://habr.com/ru/company/ds/blog/543898/>.
6. *Цыгалов Ю.М., Ординарцев И.И.* Методы выявления стратегических альтернатив развития организации // Управленческое консультирование. 2016. № 4. С. 176–186.
7. *Шаркова А.В., Килячков Н.А., Белобрагин В.В. и др.* Концепция эффективного предпринимательства в сфере новых решений, проектов и гипотез. М.: Дашков и Ко, 2021. 641 с.
8. *Kuznetsov N.V., Sazanova S.L.* Institutional environment of the digital economy // Scientific and technical revolution: Yesterday, today and tomorrow. Part of the lecture notes in networks and systems book series (LNNS). 2020. Vol. 129. P. 593–601.

Зуфар Абдуллоевич Ашуров

Д.э.н., заместитель директора

Центр исследований проблем приватизации, развития конкуренции и корпоративного управления

Ташкент, Узбекистан

zufara@mail.ru

Обеспечение принципа прозрачности в системе корпоративного управления Узбекистана: анализ и выводы

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы обеспечения принципа прозрачности в системе корпоративного управления Узбекистана. В частности, для выявления степени соблюдения акционерными обществами принципа прозрачности проведено небольшое исследование на примере АО химической промышленности страны путем анализа информации, размещенной на корпоративных веб-сайтах этих предприятий. Результаты анализа показывают, что на предприятиях имеются некоторые недостатки при раскрытии информации. Учитывая данное обстоятельство, автором даны рекомендации для дальнейшего повышения прозрачности деятельности акционерных обществ страны.

Ключевые слова: корпоративное управление, система корпоративного управления, принцип прозрачности, раскрытие информации, корпоративный веб-сайт.

Zufar A. Ashurov

D-r sci. (econ.), deputy director

Center for Research of Problems in Privatization, Development of Competition and Corporate Governance

Tashkent, Uzbekistan

zufara@mail.ru

Ensuring the transparency principle in the corporate governance system of Uzbekistan: Analysis and findings

Abstract. This paper discusses the issues of ensuring the transparency principle in the corporate governance system of Uzbekistan. In particular, in order to determine the degree of adherence to transparency principle by JSCs, a small study was carried out on the example of JSCs in the country's chemical industry, by analyzing the information posted on the corporate websites of these enterprises. The results of the analysis show that enterprises have some deficiencies in the disclosure of information. Taking into account this circumstance, the author gives recommendations for further increasing the transparency of the activities of joint-stock companies in the country.

Keywords: corporate governance, corporate governance system, transparency principle, information disclosure, corporate website

Введение

В последние годы в Узбекистане осуществляются широкомасштабные реформы по развитию национальной системы корпоративного управления. В частности, принимаются комплексные меры по привлечению прямых иностранных инвестиций, кардинальному повышению эффективности акционерных обществ, обеспечению их открытости и привлекательности для потенциальных инвесторов, широкому применению международно признанных принципов корпоративного управления, а также осуществлению корпоративного управления на основе современных рыночных механизмов.

Важно отметить, что проделана также большая работа по эффективному обеспечению одного из принципов корпоративного управления в стране – принципа прозрачности. Так, новыми редакциями Законов Республики Узбекистан «Об акционерных обществах и защите прав акционеров» и «О рынке ценных бумаг» установлены новые требования к раскрытию информации акционерными обществами; постановление кабинета министров Республики Узбекистан от 02.07.2014 № 176 определяет требования к корпоративным веб-сайтам акционерных обществ; создан Единый портал корпоративной информации, где акционерные общества размещают подлежащую раскрытию информацию в централизованном порядке; и в недавно принятом Кодексе корпоративного управления предусмотрены рекомендации по обеспечению прозрачности деятельности акционерных обществ.

Вместе с тем, несмотря на осуществление определенных мер по повышению прозрачности акционерных обществ, возникает вопрос для научных исследований: каково состояние раскрытия информации и насколько соблюдается отечественными акционерными обществами принцип прозрачности корпоративного управления?

Обзор литературы

Международно признанные стандарты корпоративного управления выделяют раскрытие информации и обеспечение принципа прозрачности как одной из основных задач в корпоративном управлении. Так, Принципы корпоративного управления G20/ОЭСР гласят, что инфраструктура корпоративного управления должна обеспечивать своевременное и точное раскрытие информации по всем существенным вопросам, касающимся корпорации, включая финансовое положение, результаты деятельности, собственность и управление компанией [7]. При этом компании должны публиковать годовой отчет за последний финансовый год, информацию о выпуске акций, о проведении общего собрания акционеров, список аффилированных лиц с указанием количества и типа акций, существенные факты и др. [1]. В научной литературе принципу прозрачности корпоративного управления также уделяют особое внимание. Проблемам его исследования посвящены работы [2-6] и многие другие.

Методология исследования

В целях выявления степени соблюдения акционерными обществами Узбекистана принципа прозрачности корпоративного управления было проведено небольшое исследование на примере акционерных обществ химической промышленности страны, входящих в структуру хозяйственного объединения АО «Узкимёсаноат», путем анализа информации, размещенной на корпоративных веб-сайтах этих предприятий. За основу анализа были взяты требования и критерии положения о требованиях к корпоративным сайтам акционерных обществ, утвержденного кабинетом министров Республики Узбекистан от 02.07.2014 № 176, которым определен 21 вид информации, подлежащей обязательному размещению на корпоративном веб-сайте акционерного общества. По итогам анализа выявлена степень размещения информации на корпоративном веб-сайте в процентах как соотношение размещенной информации к видам информации, подлежащей обязательному размещению.

Результаты исследования

Как показывают результаты анализа, не всеми акционерными обществами химической промышленности в полной мере раскрываются виды информации, подлежащей обязательному размещению на корпоративных веб-сайтах. Все акционерные общества, входящие в структуру АО «Узкимёсаноат», имеют корпоративные веб-сайты, только корпоративный веб-сайт АО «Электрохимзавод» в данное время не работает. В большинстве АО, которые имеют корпоративный веб-сайт, можно наблюдать степень размещения информации на корпоративном веб-сайте ниже 70% (табл. 1).

Таблица 1. Состояние раскрытия информации на корпоративных веб-сайтах АО химической промышленности Узбекистана

Акционерное общество	Наличие корпоративного веб-сайта (адрес веб-сайта)	Степень размещения информации на веб-сайте (соотношение размещенной информации к видам информации, подлежащей обязательному размещению), %
АО «Узкимёсаноат»	Имеется (www.uzkimyosanoat.uz)	81
АО «Навоийазот»	Имеется (www.navoiyazot.uz)	88
АО «Ферганаазот»	Имеется (www.azot.uz)	52
АО «Максам-Чирчик»	Имеется (www.maxam-chirchiq.uz)	82
АО «Аммофос-Максам»	Имеется(www.ammofos-maxam.uz)	63
АО «Самаркандкимё»	Имеется (www.samkimyo.uz)	60
АО «Электрохимзавод»	Не имеется	0
АО «Жиззахпластмасса»	Имеется (www.jizplast.uz)	69

В результате подробного анализа, проведенного на предмет соответствия корпоративных веб-сайтов АО химической промышленности требованиям законодательства, выявлено, что имеются некоторые недостатки при ведении корпоративных веб-сайтов и информация размещается частично или с некоторыми ошибками. В частности, большинство акционерных обществ обращают недостаточно внимания на размещение на корпоративных веб-сайтах информации о стратегии развития, актуальных сведений об основных показателях, характеризующих финансово-хозяйственное состояние АО и динамику его развития, сведений о начисленных и выплаченных дивидендах. Также некоторая информация дается в разном порядке, иногда в запутанном виде. Думается, размещенная в таком виде информация вводит в заблуждение акционеров и инвесторов, в результате чего они могут и не получить необходимую информацию в полном объеме. По этой причине необходимо будет установить для АО химической промышленности, помимо установленных требований, единый стандарт по оформлению корпоративных веб-сайтов, размещению на них информации.

Выводы и рекомендации

Можно сделать вывод, что в Узбекистане правовые основы для обеспечения принципа прозрачности корпоративного управления достаточны, только от акционерных обществ требуется следование этому принципу путем соблюдения установленных законодательством требований по раскрытию информации. Вместе с тем, учитывая существующие недостатки, выявленные в результате проведения анализа на примере корпоративных веб-сайтов АО химической промышленности, для дальнейшего повышения прозрачности деятельности акционерных обществ целесообразно:

- создать на корпоративных веб-сайтах всех АО отдельный раздел под названием «Корпоративное управление», что позволит повысить привлекательность веб-сайта и упростит поиск информации для акционеров и других заинтересованных сторон;
- разместить на корпоративном веб-сайте утвержденную общим собранием акционеров стратегию развития АО, отсканировав ее в формате файла PDF;

- разместить на корпоративном веб-сайте актуальные сведения об основных показателях, характеризующих финансово-хозяйственное состояние АО и динамику его развития, подробные аналитические обзоры по годам;
- уполномоченному государственному органу по регулированию рынка ценных бумаг разработать и внедрить на практику так называемого Индекса информационной прозрачности АО с последующей публикацией результатов оценки для сведения акционеров, инвесторов и других заинтересованных сторон.

Список использованных источников

1. *Аиуиров З.А.* Акциядорлик жамиятларида корпоратив бошқарувнинг шаффофлик таъминлини таъминлаш ва ривожлантириш масалалари [Вопросы обеспечения и развития принципа прозрачности корпоративного управления в акционерных обществах] // Правовое регулирование корпоративного управления в акционерных обществах: отечественный и зарубежный опыт. Материалы республиканской научно-практической конференции. Ташкент: ТГЮУ, 2016. С. 86–89.
2. *Батаева Б.С.* Корпоративное управление, корпоративная прозрачность и корпоративная ответственность // Управленческие науки в современной России. 2014. Т. 1. № 1. С. 35–39.
3. *Короткий С.В.* Прозрачность и раскрытие информации российской модели корпоративного управления // Анагенез управления экономическими системами как новый взгляд на экономическое развитие: сборник научных трудов по материалам I Международной научно-практической конференции. Санкт-Петербург, 2017. С. 351–368.
4. *Никифорова В.Д., Сергеева И.Г.* Повышение уровня прозрачности компаний как элемент корпоративного управления // Развитие современной России: проблемы воспроизводства и созидания: сборник научных трудов / под ред. Р.М. Нуреева, М.Л. Альпидовской. М.: Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, 2015. С. 1402–1410.
5. *Речкалова К.Р.* Корпоративное управление акционерным обществом: информационная прозрачность // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2019. № 12-3(39). С. 129–131.
6. *Турков Г.О.* Проблемы конкретизации принципа прозрачности в сфере корпоративного управления // Научный электронный журнал Меридиан. 2020. № 3(37). С. 363–365.
7. G20 / OECD principles of corporate governance. Paris: OECD Publishing, 2015. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264236882-en>.

МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И БИЗНЕС

Михаил Вячеславович Жариков

Д.э.н., доцент

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

michaelzharikoff@gmail.com

Децентрализованные финансы как новое направление международного финансового бизнеса

Аннотация. Uniswap – крупнейшая криптобиржа, важный центр децентрализованных финансов. За децентрализованными финансами в настоящее время стоят быстрорастущие децентрализованные сети различных приложений, которые могут привести к созданию новой финансовой системы. Для пользования их услугами необходим счет, подтверждение личности трейдера, создание залога в виде активов под обеспечение деятельности субъекта сделки – эмитента криптовалюты.

Ключевые слова: централизованные финансы, децентрализованные финансы, крипто-активы, криптовалюты, финансовые интернет-приложения.

Mikhail V. Zharikov

D-r sci. (econ.), professor

Financial University under the Government of Russian Federation

Moscow, Russia

michaelzharikoff@gmail.com

Decentralized finance as a new direction of international financial business

Abstract. Uniswap is the biggest crypto-exchange and an important center of decentralized finance. Decentralized finance is now backed by rapidly developing networks of various internet-applications that may lead to a new financial system. To make use of their services, you need to have an account. You need to confirm a traders' ID. You should create a collateral to support the activity of the transaction's subject, i.e. someone who produces crypto-currency.

Keywords: centralized finance, decentralized finance, crypto-assets, crypto-currency, financial internet-applications.

Важной основой для системы децентрализованных финансов являются торговые платформы, которые функционируют без посредников. При этом все равно этот принцип несет в себе риски. Децентрализованные биржи, которые сокращенно называются Dexes, представляют собой торговые площадки для цифровых койнов.

Вследствие своего децентрализованного характера деятельности криптобиржи не имеют средств, которыми, как правило, обладают организации обычной финансовой индустрии, например в части борьбы с отмытием денег или финансированием терроризма. Тот, кто пользуется этими децентрализованными системами, не нуждается в счете и осуществляет свою деятельность анонимно [1]. Много вопросов при этом остается открытыми, поскольку органы финансового контроля еще не имеют никаких рекомендаций по наиболее важным аспектам функционирования децентрализованных финансов и специальных решений для регулирования деятельности криптобирж.

Фактором существования рынка криптовалют являются не только издержки, связанные с осуществлением сделок. Примером служит лежащая в основе деятельности децентрали-

зованных бирж ситуация криптобиржи Sushi Swap. В сентябре 2020 года разработчик и создатель биржи Sushi Swap обналичил около 13 млн долл., то есть все свои токены, тем самым разбогатев на эту сумму [2]. По мнению критиков, этот обвал демонстрирует, что такая ситуация присуща всей системе децентрализованных финансов. Органы финансового контроля в последнее время стали очень пристально наблюдать за этой децентрализованной сферой [3].

Основополагающая мысль и идея функционирования децентрализованных бирж заключается в следующем: эти биржи позволяют осуществлять прямой обмен активами между пользователями без посредников. Вместе с тем они воплощают образ криптовалют как децентрализованной материи, рынка без государства, без контролирующих органов или коммерческих банков. В случае если цена Ether в экстремальной ситуации падает до нуля, тогда этот пул на 100% будет состоять из криптовалюты Dai. Чтобы в этих пулах имелось достаточное количество ликвидности, необходимо создавать стимулы, чтобы пользователи сами становились субъектами формирования этой ликвидности. Кто, например, передает Ether и Dai в какой-нибудь пул, тот получает свою долю в обмен на комиссию за оплату сделок. Чем больше ликвидности закладывается в пулы, тем больше вознаграждение. Поэтому каждый может создать собственные пулы для обмена криптовалют при условии, что они могут работать на базе Ethereum – Blockchain, на основе которого работают практически все децентрализованные биржи [4].

Создатели децентрализованной биржи могут использовать или зарабатывать на основе комиссионных сборов в оплату за совершение сделок и выдачу Governance Tokens, своего рода собственную корпоративную валюту. В настоящее время прибыль этой системы остается людям, которые вкладывают деньги, время, знания в обращение и торговлю на децентрализованных биржах. Самым важным, критически значимым пунктом является то, что децентрализованные биржи представляют собой площадки, которые предназначены исключительно для очень богатых субъектов. Этот аспект вполне обоснован рядом причин. Например, сделка в случае присутствия многих инвесторов может составлять около 15 долл., иногда больше [5]. Для изменения ситуации компания «Гайке» имитирует такие приложения, которые сокращают издержки по осуществлению самих сделок.

Список использованных источников

1. *Aleman N., Arago V., Salvador E.* Lead-lag relationship between spot and futures stock indexes: Intraday data and regime-switching models // *International Review of Economics & Finance*. 2020. Vol. 68(7). P. 269–280. DOI: 10.1016/j.iref.2020.03.009.
2. *Cao J.S., Wang J.H.* Exploration of stock index change prediction model based on the combination of principal component analysis and artificial neural network // *Soft Computing*. 2020. Vol. 24(11). P. 7851–7860. DOI: 10.1007/s00500-019-03918-3.
3. *Cheng T.J.* A multifactor fuzzy time-series fitting model for forecasting the Stock Index // *Symmetry*. 2019. Vol. 11(12). P. 1474. DOI: 10.3390/sym11121474.
4. *Dong X., Ma R., Li H.* Stock index pegging and extreme markets // *International Review of Financial Analysis*. 2019. Vol. 64(7). P. 13–21. DOI: 10.1016/j.irfa.2019.04.012.
5. *Fu Y., Su Z., Xu B., Zhou Y.* Forecasting Stock Index futures intraday returns: Functional time series model // *Journal of Advances in Computer Intelligent Information*. 2020. Vol. 24(3). P. 265–271. DOI: 10.20965/jaciii.2020.p0265.

Александр Владимирович Фрыгин

К.э.н., доцент

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации;

Начальник финансового управления администрации городского округа Щёлково

Москва, Россия

frygin2014@yandex.ru

Апробация государственного социального заказа: региональный аспект (на примере Московской области)

Аннотация. Рассматриваются вопросы и проблемы внедрения новых инструментов и механизмов повышения эффективности и качества оказания государственных услуг через систему социального заказа. Анализируются условия и факторы, способствующие проведению реформ в социальной сфере. На примере Московской области показана реализация пилотных проектов в различных отраслях бюджетной сферы. Целью предлагаемых изменений являются повышение качества и доступности социальных услуг за счет привлечения к их оказанию организаций негосударственного сектора экономики и создания здоровой конкурентной среды. Апробация социального заказа показывается как инструмент оплаты услуг организаций, привлеченных к их оказанию через конкурентные способы предоставления – социальный сертификат и конкурс.

Ключевые слова: социальный заказ, государственная (муниципальная) услуга, социальный сертификат, конкурс, социальный эффект.

Alexander V. Frigin

Cand. sci. (econ.), associate professor

Financial University under the Government of the Russian Federation;

Head of Finance Department Shchelkovo City District Administration

Moscow, Russia

frygin2014@yandex.ru

Approbation of the state social order: Regional aspect (on the example of the Moscow region)

Abstract. The issues and problems of introducing new tools and mechanisms to improve the efficiency and quality of public services through the social order system are considered. The conditions and factors contributing to the implementation of reforms in the social sphere are analyzed. The example of the Moscow region shows the implementation of pilot projects in various sectors of the public sector. The purpose of the proposed changes is to improve the quality and accessibility of social services by involving organizations of the non-governmental sector of the economy in their provision and creating a healthy competitive environment. The approbation of a social order is shown as a tool for paying for the services of organizations involved in their provision through competitive methods of provision – a social certificate and a competition.

Keywords: social order, state (municipal) service, social certificate, competition, social effect.

Реформа бюджетной сферы, начатая в 2010 году, привносит необходимость задействования новых инструментов, реализация которых направлена на повышение эффективности и качества услуг в социальной сфере [8]. Одним из таких нововведений является механизм социального заказа, связанный с привлечением организаций негосударственного сектора

экономики к оказанию подобного рода услуг. Определен формат предоставления услуг – конкурс и социальный сертификат.

Поскольку механизм применения социального заказа проходит в 2021 году апробацию в 16 регионах Российской Федерации, он еще недостаточно изучен и проанализирован, в связи с чем статья написана на основе законодательных и нормативных правовых актов, принятых на федеральном и региональном уровнях государственной власти [2-8].

Реализуемые в настоящее время формы и методы аккумулирования бюджетных средств не всегда являются гарантией их эффективного использования, экономический эффект в целом ряде случаев не коррелирует с эффектом социальным. Анализ новых форм предоставления социальных услуг через систему социального заказа, изменение подходов к определению принципов и методов их финансового обеспечения, удовлетворение требований конечного получателя услуг является главной задачей и целью проводимых мероприятий [1].

Итоги первых шагов реализации механизма социального заказа показывают, что совершенствование форм и методов государственного финансирования отраслей социальной сферы является насущной необходимостью ее развития. При этом требуется четкое определение задач и понимание желаемых результатов. Конкурентные способы оказания государственных услуг (конкурс и социальный сертификат) способствуют привлечению к их оказанию организаций независимо от формы собственности, а также индивидуальных предпринимателей. Целевое использование бюджетных средств определяется в первую очередь достижением установленных количественных и качественных показателей (социальный эффект).

В целях формирования лучших практик реализации механизма социального заказа он проходит апробацию в 16 субъектах РФ, отобранных федеральными органами исполнительной власти исходя из уровня развития некоммерческого сектора экономики и кадрового потенциала государственных служащих, позволяющих его реализовывать.

Создание гибкой модели управления социальными отраслями с учетом ограниченных возможностей бюджетов всех уровней, адаптация участников к изменяющимся условиям в процессе практического применения новых инструментов и механизмов оказания государственных (муниципальных) услуг, выбор и разработка стратегии должны быть заключены в единую систему мероприятий, представленную при необходимости в виде нескольких основных блоков.

Процедура реализации механизма социального заказа через определенные действующим законодательством способы должна обладать системой обратной связи, позволяющей производить доработку выбранных мер, их корректировку, а в необходимых случаях и замену. Это является важным фактором, позволяющим адаптировать существующие модели под изменяющиеся условия.

Список использованных источников

1. Актуальные проблемы функционирования финансовой системы России / под ред. О.В. Макашиной. М.: КноРус, 2020. 342 с.
2. Постановление Правительства Московской области от 25.12.2020 № 1037/11 «О порядке формирования государственных социальных заказов на оказание услуг в социальной сфере, отнесенных к полномочиям центральных исполнительных органов государственной власти Московской области».
3. Распоряжение Комитета по туризму Московской области от 03.09.2021 № 31-130р «О проведении в 2021 году отбора получателей субсидий, имеющих право на получение субсидий на возмещение затрат туристских организаций в связи с реализацией туристического продукта или экскурсионного обслуживания организованных групп несовершеннолетних туристов».

4. Распоряжение Министерства социального развития Московской области от 28.12.2020 № 21-РВ-220 «О порядке проведения оценки значений показателей в целях осуществления Министерством социального развития Московской области выбора способа определения исполнителей услуг в социальной сфере».
5. Распоряжение Министерства физической культуры и спорта Московской области от 28.12.2020 № 23-250р «О конкурсном отборе некоммерческих организаций, не являющихся государственными (муниципальными) учреждениями, для предоставления субсидий по реализации проектов в сфере физической культуры и спорта в 2021 году».
6. Распоряжение Правительства РФ от 07.10.2020 № 2579 «Об утверждении перечня субъектов РФ», в которых вступает в силу Федеральный закон от 13.07.2020 № 189-ФЗ «О государственном (муниципальном) социальном заказе на оказание государственных (муниципальных) услуг в социальной сфере».
7. Сайт Министерства финансов РФ. minfin.gov.ru/ru.
8. Федеральный закон от 13.07.2020 № 189-ФЗ «О государственном (муниципальном) социальном заказе на оказание государственных (муниципальных) услуг в социальной сфере».

ОПЕРАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ

Гюзель Исаевна Гумерова

Д.э.н., профессор

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

GIgumerova@fa.ru

Эльмира Шамилевна Шаймиева

Д.э.н., профессор

Казанский инновационный университет им. В.Г. Тимирязова

Казань, Россия

shaimieva@ieml.ru

Вопросы инновационных преобразований операционного менеджмента в условиях цифровой трансформации

Аннотация. В работе исследованы вопросы инновационного подхода к операционному менеджменту хозяйствующих субъектов в условиях цифровой трансформации, который выступает необходимым условием их устойчивого функционирования, усиления конкурентоспособности. Анализируются проблемы, возникающие при реализации инновационного подхода в операционной деятельности, и определяются пути решения этих проблем.

Ключевые слова: инновационные преобразования, информационно-коммуникационные технологии, цифровая трансформация, инновационная активность.

Guzel I. Gumerova

D-r sci. (econ.), professor

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

GIgumerova@fa.ru

Jelmira Sh. Shaimieva

D-r sci. (econ.), professor

Kazan Innovative University named after V.G. Timiryasov

Kazan, Russia

shaimieva@ieml.ru

Issues of innovative transformations of operational management in the context of digital transformation

Abstract. In the work of the researcher, the issue of an innovative approach to the operational management of business entities in the context of digital transformation, which is a condition for their sustainable functioning, strengthening competitiveness. The article analyzes the problems that are implemented with an innovative approach to operating activities, and the ways to solve these problems.

Keywords: innovative transformations, information and communication technologies, digital transformation, innovative activity.

Инновационные технологии в современном научно-практическом укладе общественной структуры принимают особую значимость и востребованность в рамках всех отраслей экономической системы России. Инновации активно внедряются для оптимизации производ-

ственных, логистических, распределительных процессов. В настоящий момент происходит активное изменение бизнес-процессов за счет внедрения коммуникационно-информационных технологий, трансформации информационного пространства, индивидуализации продукции и изменения моделей производственной деятельности [10; 11]. Высокая знаниеемкость существующих бизнес-процессов предполагает применение технологий и инновационных продуктов во всех отраслях хозяйственной деятельности на уровнях регионов [1]. Особое значение в этом развитии приобретают направление государственной экономической политики и векторы развития мирового хозяйства. Так, в связи с пандемией COVID-19, начавшейся в 2020 году, основная часть инновационных ресурсов государственных организаций была перенаправлена на развитие производств компонентов здравоохранения, фармацевтики, инструментов и оборудования медицинского и санитарного назначения [6]. Тем не менее доминирующими остаются и направления развития инноваций, связанные с производством летательных аппаратов, компьютерного и портативного оборудования, экологического машиностроения, производств энерго-атомного, оборонного назначений, систем добычи полезных ископаемых, систем обеспечения экологической устойчивости среды и иных отраслей мирового хозяйства [2].

Одной из прорывных инноваций последнего десятилетия является внедрение цифровизации в экономические процессы хозяйствующих субъектов. Трансформационные эффекты от внедрения информационно-телекоммуникационных технологий диктуют острую необходимость пересмотра принципов управления инновационной активностью хозяйствующих субъектов и экономики России в целом.

Основные тенденции развития инновационного развития в рамках цифровой трансформации были представлены в Программе «Цифровая экономика Российской Федерации» [5]. Эта тенденция соответствует динамике инновационной активности российских промышленных организаций, которая характеризуется высокой зависимостью систем оценивания, управления и организации инновационной активности от заданных программных направлений развития. Реализация данной программы происходит на основе передачи полномочий ее выполнения научно-исследовательским центрам, образовательным институтам, государственным исследовательским и конструкторским организациям, крупнейшим компаниям РФ с выраженным государственным участием. Через эти структуры происходит и основное развитие инновационной активности хозяйствующих субъектов, поддерживаемое за счет федеральных бюджетных ассигнований. В результате такой научно-технологической политики наблюдается достаточно статичный уровень инновационной активности организаций в Российской Федерации с выраженными амплитудными расхождениями технологического развития отдельных отраслей. Одной из структурных причин такой стагнации является несовершенная система регулирования и планирования развития инновационной активности [9]. Тем не менее она не является единственным детерминирующим условием, описывающим научно-технологическое развитие хозяйственной системы. Другим фактором стагнации выступает неэффективное использование хозяйственных ресурсов, применяемых для выражения инновационной активности. Если в целом анализировать активность инновационной деятельности на отечественных хозяйственных субъектах, то темпы внедрения инноваций в пять раз ниже, чем в странах Европейского союза [3].

Таким образом, становится очевидным, что повышение инновационного развития страны в рамках цифровой трансформации, а также централизованные способы повышения инновационной активности деятельности хозяйствующих субъектов лежат в плоскости увеличения затрат на инновации – технологические, маркетинговые и организационные.

Ряд аналитиков консалтинговой компании McKinsey в то же время отмечают, что Россия на протяжении последних трех лет устойчиво входит в группу «активный последователь». Это связывают с тем фактом, что крупные инвестиции направляются в основном в государственный сектор экономики с целью расширения инфраструктуры и цифровой трансформации государственного сектора экономики. При этом аналитики указывают на

низкий уровень внедрения инноваций в отечественных компаниях [7]. Это сказалось на том, что Россия расположилась лишь на 25-й позиции по уровню инновационного развития в отчетах рейтинга Европейского инновационного индекса (EIS) и по сравнению со странами Европейского союза демонстрирует довольно низкий уровень инновационного развития [2]. По-видимому, большинство хозяйствующих субъектов, реализующих научно-технологическую деятельность, обеспечивают ее исключительно самостоятельно. За последний период в создании уникальных инновационных продуктов только 18,2% хозяйствующих субъектов приняли участие в совместных проектах. В результате из 3871,5 млрд руб., затрачиваемых в виде инновационной активности российских промышленных компаний, только около 4% можно отнести к инновациям мирового рынка технологических и новаторских хозяйственных решений [2].

В таких условиях ускорение инновационного развития хозяйствующих субъектов можно прогнозировать в ближайшей перспективе только при более активном доминировании цифровых технологий, внедрению которых могут способствовать сформированные новые модели бизнеса. Модели взаимосвязи инновационного развития предприятий и цифровизации представлены в табл. 1.

Таблица 1. Взаимосвязь инновационного развития предприятия и цифровизации

Основные модели цифровизации	Взаимосвязь инновационного развития предприятий и цифровизации
Механизмы блокчейн	Инновационный метод по ускоренным каналам передачи информации для включения во внутренние протоколы информационных систем хозяйствующих субъектов
Цифровой банкинг	Новые методы передачи и сопоставления извещения о начислении с извещением о приеме к исполнению распоряжений с использованием мобильных приложений и цифровым кодированием
Интернет вещей	Полная автоматизация путем объединения устройств в компьютерную сеть, позволяющая собирать, анализировать, обрабатывать и передавать данные другим объектам через программное обеспечение, приложения или технические устройства
Цифровизация бизнес-и производственных процессов	Внедрение прорывных инноваций в производственные процессы
Подходы в работе с BigData	Аналитические инструменты для неструктурированных данных в любом множестве репозитариев хозяйствующего субъекта

Источник: [3].

Необходимо отметить, что внедрение этих моделей потребует от хозяйствующих субъектов дополнительных декомпозиций и привлечения экспертов в области управления инновациями и цифровизации. Уместно считать, что при этом проявляется не комплексное управление инновациями и внедрением цифровой трансформации со стороны хозяйствующих субъектов, а лишь ускоренные производственные программы. Для устранения этих деструктивных направлений развития хозяйствующих субъектов возникает необходимость объединения функциональных усилий исследовательских центров и организаций в систему, позволяющая хозяйствующим субъектам совместно развивать технологический потенциал.

Тем не менее в условиях существующей экономической системы в России подобная консолидация труднодостижима, а значит, должна проходить на новых методических и ресурсных условиях.

В России существуют условия для подобного взаимодействия бизнеса на платформах научно-технологических кластеров, однако они имеют достаточно высокие входные барьеры. В результате часть инновационных компаний не имеет возможностей для комплексного проявления инновационной активности.

Одним из значимых показателей инновационных преобразований в условиях цифровой трансформации является численность персонала, задействованного в научных исследованиях и разработках. При этом ежегодный рост вложений в инновационную активность и сокращение персонала также свидетельствуют о значимом сокращении научных сотрудников и обновлении знаниеемкой материальной базы хозяйствующих субъектов. Для преодоления этого разрыва и перехода хозяйствующих субъектов к трансформационным преобразованиям в направлении инновационных преобразований и цифровой трансформации хозяйствующих субъектов необходимо пересмотреть контрольные цифры по приему абитуриентов на направление «информационные технологии» и обеспечить выпускников учебных заведений цифровыми профессиональными компетенциями.

Российские специалисты традиционно отличались высокими профессиональными знаниями и навыками, которые измеряются уровнем образования, но применение индикатора международной конкурентоспособности научных знаний по генерируемым инновационным технологиям дает в среднем использование на практике только 1% профессиональных знаний и навыков [8]. Прослеживаются следующие связи между инновационным сектором и образовательной сферой: повышение уровня образования необходимо для роста в инновационном секторе, спрос на специалистов по инновациям повысит заработную плату, в результате чего интерес студентов к научно-исследовательской деятельности и инновациям возрастет.

Все эти изменения имеют долгосрочные прямые и косвенные последствия для социальной структуры: поддержка высокотехнологичного производства и изменение уровня занятости под влиянием спроса со стороны инновационного сектора; увеличение количества ученых.

В процессе увеличения инвестиционных вложений в инновационный сектор взаимосвязь отраслей будет способствовать тому, что капиталовложения в него приведут к возникновению новых инноваций в результате осуществления исследовательской деятельности, к увеличению количества занятых в исследовательском секторе и, следовательно, к росту спроса на специалистов в данном секторе. Развитие инновационного сектора окажет влияние на повышение уровня образования, увеличение заработной платы специалистов инновационного сектора (в связи с ростом спроса на них).

Эти изменения приведут к трансформационным преобразованиям структуры общества, выражающимся в смещении занятости в инновационный сектор, сферу образовательной и научной деятельности.

Таким образом, внедрение инновационных преобразований в условиях цифровой трансформации хозяйствующих субъектов необходимо анализировать с точки зрения инновационной активности российских промышленных компаний, причем использовать методики оценки открытой инновационной активности. Такими источниками могут выступать как схожие научные организации, так и уникальные платформы аккумулирования инновационных решений и предложений. С помощью трансформационных преобразований хозяйствующих субъектов можно сформировать новые модели взаимосвязи инновационной активности хозяйствующих субъектов и цифровой трансформации, которые позволят оптимизировать технологические и организационные режимы.

Список использованных источников

1. *Гумерова Г.И., Шаймиева Э.Ш.* Модель управления технологическими инновациями в рамках технологической конкурентоспособности новых индустриальных и индустриально развивающихся стран (теоретический аспект) // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2010. Т. 6. № 19(76). С. 19–29.
2. Индикаторы инновационной деятельности: 2021 : статистический сборник / под ред. Л.М. Гохберга, Я.И. Кузьминова. М.: НИУ ВШЭ, 2021. 280 с.
3. *Краюхин Г.А., Салимянова И.Г., Погорельцев А.С.* Цифровая трансформация – инновационная модель ведения бизнеса // Проблемы современной экономики. 2019. № 2(70). С. 75–78.

4. *Мукоseeв Д.В.* Экономическая сущность и критерии определения малого предпринимательства // Современные научные исследования и инновации. 2012. № 5. <http://web.snauka.ru/issues/2012/05/11995/>.
5. Программа «Цифровая экономика Российской Федерации». <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/858/>.
6. *Салимянова И.Г., Дячук А.В.* Инновационный контур в здравоохранении в условиях цифровой трансформации // Известия СПбГЭУ. 2021. № 1. С. 122–128.
7. Цифровая Россия: новая реальность. М.: Мак-Кинзи и СиАйЭс. 2017. 133 с.
8. Цифровая трансформация. Что делать бизнесу? [Yhttps://biz.nv.ua/experts](https://biz.nv.ua/experts).
9. *Шаталова Т.Н., Чебыкина М.В.* Ключевые факторы, влияющие на управление инновационной активностью промышленных предприятий // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. 2021. № 1. С. 123–131.
10. *Шеве Г., Хюзиг С., Гумерова Г., Шаймиева Э.* Менеджмент организаций цифровой экономики. М.: Кнорус, 2021. 302 с.
11. *Шеве Г., Хюзиг С., Шумерова Г., Шаймиева Э.* Менеджмент цифровой экономики. Менеджмент 4.0: монография. М.: Кнорус, 2019. 232 с.

Павел Владимирович Трифонов

К.э.н., доцент

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

trv2005@mail.ru

Трансформация промышленной политики государства в современной России

Аннотация. В работе проведен анализ экономического состояния обрабатывающей промышленности России. В рамках исследования было выявлено, что уровень производительности труда в отраслях обрабатывающей промышленности в России значительно ниже, чем аналогичные показатели в экономически развитых странах. Обращает на себя внимание факт того, что производительность труда в высокотехнологичных сегментах машиностроительного комплекса (авиастроения, приборостроения и электроники) имеет более низкий уровень, чем в других сегментах.

Ключевые слова: высокотехнологичная отрасль, производительность труда, обрабатывающая промышленность, машиностроение, технологический потенциал.

Pavel V. Trifonov

Cand. sci. (econ.), associate professor

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

trv2005@mail.ru

Transformation of the industrial policy of the state in modern Russia

Abstract. The analysis of the state of the Russian manufacturing industry. The comparative analysis showed a low level of productivity in the manufacture in Russia in comparison with developed countries. It is reported that productivity in the segments of high-tech of the machine-building complex (aircraft, instrument-making and electronics) has a lower level than in other segments.

Keywords: high-tech industry, productivity, manufacture, mechanical engineering, technological potential.

Введение

В настоящее время актуально решение проблемы разработки сценария восстановления экономики России. Для определения приоритетных направлений повышения эффективности экономики РФ целесообразно провести количественную оценку результативности государственной поддержки обрабатывающей промышленности в 2011–2019 годах. В качестве инструментария оценки предложен комплекс показателей, характеризующих эффективность обрабатывающей промышленности в РФ. При этом ключевым критерием является способность промышленности России удовлетворить потребность экономики России и ее населения в промышленных товарах – как по номенклатуре, так и по масштабу произведенной продукции – в соответствии с уровнем, определенном в задачах промышленной политики [6; 8].

Обзор литературы

В рамках международного исследования, проведенного Всемирным банком в 2020 году, «Торговля как инструмент развития в эпоху глобальных производственно-сбытовых цепей» выявлена тенденция регионализации/реофшоризации в развитии глобальных цепочек добавленной стоимости, что в конечном итоге изменит конфигурацию международной торговли и промышленности на уровне формирования вертикально ориентированных региональных кластеров.

Это обстоятельство способствовало уменьшению спроса на внутреннем рынке, увеличению инфляции, росту цен на продукцию, прежде всего отечественных производств, использующих импортные компоненты. В результате произошло заметное уменьшение экономической эффективности предприятий обрабатывающей промышленности [2; 5–7].

Методология исследования

В рамках данного исследования рассмотрен системный подход к оценке экономической эффективности обрабатывающей промышленности. С этой целью количественные характеристики (критерии) влияния обрабатывающей промышленности на экономику страны распределены по следующим группам:

- экономическая эффективность производства;
- технологический потенциал развития

В рамках оценки экономической эффективности производства оценивались: удельный вес убыточных организаций внутри отраслей, коэффициент инвестиционного потенциала экономики, возраст основных фондов, доля долгосрочных финансовых вложений организаций по видам экономической деятельности.

Для оценки технологического потенциала развития обрабатывающей промышленности в России оценивались: доля технологий, используемых в производстве 6 и более лет, доля инновационной продукции в общем объеме продукции, произведенной в высокотехнологических секторах, технологическая структура обрабатывающей промышленности, доля принципиально новых технологий в общем числе разработанных технологий и в отдельных технологических группах.

Результаты исследования

С 2011 по 2019 год наблюдается падение производительности труда – ключевого фактора экономической эффективности производства. В целом в российской экономике значение этого показателя сократилось на 29% за рассматриваемый период. За 9 лет произошло падение значения показателя производительности труда в обрабатывающей промышленности на 22%. При этом на производствах, обеспечивающих потребности ключевых сегментов внутреннего рынка («машины и оборудование», «химическое производство»), производительность сократилась соответственно на 19 и 6%.

Неравномерный характер падения производительности труда в этот промежуток времени привел к увеличению диспропорции между отраслями производительности труда. Дисперсия изменилась на 25% – это свидетельствует о значительных различиях в эффективности производства в отраслях обрабатывающей промышленности. Это обстоятельство ограничивает уровень диверсификации продукции обрабатывающей промышленности.

Следует отметить, что минимальная производительность труда наблюдалась в сегменте производства машин и оборудования, который является ведущим в структуре внутреннего потребления, определяет уровень технологического развития реальной экономики РФ и должен обеспечивать внутреннее потребление машиностроительной продукции. Естественно, падение производительности труда приводит к падению конкурентоспособности как на внутренних, так и на внешних рынках, как отмечалось выше. Таким образом, господдержка на период с 2011 по 2019 год, не только не сформировала условия повышения производительности труда, но и не сумела сдержать ее падения.

С таким уровнем производительности труда достаточно затруднительно добиться результатов на внешнем рынке. В определенной степени уровень производительности труда в металлургической промышленности в 2017 году дает некоторые основания для формирования конкурентных позиций в ряде сегментов рынка металлургической продукции [4]. Таким образом, для достижения цели превращения России в одну из ведущих технологических держав необходимо обеспечить решение проблемы прорывного повышения производительности труда. Это является центральной задачей плана правительства по восстановлению экономики России.

Выводы и рекомендации

Наблюдается значительное различие в уровне производительности труда в отраслях обрабатывающей промышленности: эти значения в производствах электронного и электротехнического оборудования различаются более чем в 15 раз. Обращает на себя внимание низкий уровень производительности труда в высокотехнологичных сегментах машиностроительного комплекса. Это обстоятельство ограничивает возможности межотраслевого взаимодействия, что необходимо при реализации крупных проектов производственно-технологического развития.

В настоящее время уровень производительности труда во всех отраслях обрабатывающей промышленности значительно ниже, чем в экономических развитых странах. Это обстоятельство ограничивает возможности отечественной продукции конкурировать с зарубежной продукцией на внешних рынках.

Список использованных источников

1. Данные Всемирного банка. <https://data.worldbank.org/topic/economy-and-growth?view=chart>.
2. Данные Федеральной службы государственной статистики. <https://rosstat.gov.ru/folder/11189>.
3. Данные Федеральной таможенной службы. <https://customs.gov.ru/folder/502>.
4. Индикаторы инновационной деятельности: 2019: статистический сборник / под ред. Л.М. Гохберга, Я.И. Кузьминова. М.: НИУ ВШЭ, 2019. 376 с.
5. Постановление Правительства РФ от 15.04.2014 № 316 (ред. от 24.12.2019) «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Экономическое развитие и инновационная экономика» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2020) // Консультант Плюс. http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162191/.
6. Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2024 года // Консультант Плюс. http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_308166/.
7. Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2036 года (разработан Минэкономразвития России) // Консультант Плюс. http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_312165/.
8. Распоряжение Правительства РФ от 07.07.2017 № 1455-р «Об утверждении Стратегии развития сельскохозяйственного машиностроения России на период до 2030 года» // Консультант Плюс. http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_219731/.
9. Россия в цифрах. 2019: Краткий статистический сборник. М.: Росстат, 2019. 549 с.
10. Указ Президента РФ от 25.04.2019 № 193 «Об оценке эффективности деятельности высших должностных лиц (руководителей высших исполнительных органов государственной власти) субъектов Российской Федерации и деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации» // Консультант Плюс. http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_323451/.

СТРАТЕГИИ БИЗНЕСА И УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ

Марина Александровна Жаркова

К.соц.н., доцент

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

mazharkova@fa.ru

Применение синергетического подхода в управлении взаимоотношениями с клиентами (на примере агентства путешествий «YouLoveTravel»)

Аннотация. В настоящей работе на примере агентства путешествий «YouLoveTravel» были выявлены основные направления, принципы, стратегический приоритет и проблемные зоны в управлении взаимоотношениями с клиентами. В качестве методов исследования были применены метод экспертного интервьюирования и метод анализа сайтов и страниц в социальных сетях компании.

Ключевые слова: CRM, синергетический подход, стратегический приоритет, туризм.

Marina A. Zharkova

Cand. sci. (sociol.), associate professor

Financial University under the Government of Russian Federation

Moscow, Russia

mazharkova@fa.ru

Application of the synergetic approach in customer relationship management (on the example of the travel agency «YouLoveTravel»)

Abstract. Using the example of the travel agency «YouLoveTravel» the author identified the main directions, principles, strategic priority and problem areas in customer relationship management. The author used the method of expert interviewing and the method of analyzing the company's websites and pages in social networks.

Keywords: CRM, synergetic approach, strategic priority, tourism.

Введение

На данный момент на российском рынке происходит активное внедрение клиентоориентированного менеджмента, в том числе и на рынке туристических услуг [2]. Информационная CRM-система позволяет налаживать обратную связь с клиентами, формировать базу данных и оптимизировать коммуникационные потоки. При внедрении подобной системы важно не забывать о синергетическом эффекте, который чаще всего производит человеческий ресурс, но только в том случае, когда его оценили в должной мере.

Обзор литературы

В ходе написания работы были использованы научные разработки идей, принципов и практические примеры применения синергетического подхода и метода установления в современном менеджменте. Среди них особенно важно выделить монографии и учебники

советского и российского ученого, основателя социологии управления в России А.В. Тихонова [10; 11]. Роль человеческого мышления в формировании стратегического менеджмента подчеркивается российскими разработчиками стратегических коммуникаций Ж.Е. Вавиловой, Л.В. Азаровой, В.А. Ачкасовой, К.А. Ивановой, А.Д. Кривоносковым, О.Г. Филатовой [1].

Методология исследования

В процессе исследования автор опирался на информацию, полученную в результате анализа официального сайта компании «YouLoveTravel», страниц компании в социальных сетях, а также официального сайта профильной CRM-системы для туристического бизнеса «U-ON.Travel». Было проведено экспертное интервьюирование специалистов этого агентства путешествий: генерального директора М. Степановой и директора по развитию Т. Аксеновой.

Результаты исследования

Благодаря информационным CRM-системам удастся эффективно внедрять следующие принципы управления: принцип удобства работы с информацией и управления коммуникациями, принцип бесшовной омниканальности и оперативности и принцип поддержания лояльности клиентов. В зависимости от возможностей и целей компания сама себе выбирает определенные опции программного продукта в качестве активных.

В дополнение к функциям информационной CRM-системы «U-ON.Travel» агентство путешествий «YouLoveTravel» взяло на себя функцию по оформлению документов или консультации по вопросам их оформления с целью освобождения клиентов от бумажной волокиты. Это особенно актуально в ситуации пандемии. Представители агентства находятся на связи с клиентами 24 часа в сутки; туристы за границей могут связаться с ними по любым каналам: WhatsApp, Telegram, Viber, «BK», Instagram.

Но успех агентства путешествий «YouLoveTravel» заключается не в применении системы оптимизации управления коммуникациями с клиентами, а в применении знаний, опыта специалистов и индивидуального подхода к клиентам. Индивидуальный подход к каждому туристу выражается не только в том, что индивидуально можно добавлять сервисы, но и в том, что работники агентства стараются узнавать детально, чего каждый клиент хочет получить от отдыха. Агентство ориентируется на лояльного клиента. В такой системе взаимоотношений с клиентами каждый человек CRM-системы уважает другого и ценит.

Таким образом, самое важное в управлении взаимоотношениями с клиентами – это соблюдение стратегического приоритета в управлении: человечности. Поддержание фокуса на этом приоритете происходит и с помощью программного обеспечения CRM-системы: ведь постоянный турист – это тот, кто знает компанию и кого знает сама компания. Например, на почту клиентам от агентства приходят поздравления с днем рождения или уведомление, что у загранпаспорта истекает срок действия. Информационная CRM-система помогает работникам сферы туристических услуг восстановить данные, вспомнить конкретного человека, куда он летал, что он любит, и подобрать ему тур, чтобы он остался удовлетворенным.

В результате исследования была выявлена основная проблема в сфере туристических услуг, которая заключается в самом клиенте и в отсутствии эффективной системы его информирования. Многие туристы не перестраиваются на новую тенденцию в туризме, на новую подачу туров. Они по-прежнему ждут горящих туров, отказных туров, некоторые из них «застраили в прошлом» и ищут туры по ценам периода до скачка в росте валют. Системной проблемой в этом случае является проблема донесения выгоды приобретения тура заранее, когда есть выбор авиабилетов, отелей и стран. Важно также сформировать понимание туриста, что деньги остаются на депозите и их всегда можно перевести на оплату отдыха в той стране, которая открыта сейчас, или перенести на другое время и подождать, когда забронированная страна откроется.

Выводы и рекомендации

CRM – это не просто программное обеспечение, которое помогает усовершенствовать работу с клиентами. Эффективность управления взаимоотношениями с клиентами зависит прежде всего от применения синергетического подхода в управлении, ядром которого является принятие ценности человека в качестве основы системы. На примере агентства сферы туристических услуг было выявлено, что синергетический эффект в управлении достигается в том случае, когда естественным образом перестраивается сам человек. Но для этого необходимо выстраивать систему информирования об изменениях функционирования системы и управлять перестройкой в восприятии и мышлении клиентов с целью эффективного изменения их потребительского поведения.

Список использованных источников

1. *Азарова Л., Ачкасова В., Иванова К., Кривонос А., Филатова О.* Ситуационный анализ в связях с общественностью: учебник для вузов. СПб.: Питер, 2018. 288 с.
2. *Быстров С.А.* Организация туристской деятельности. Управление турфирмой: учебное пособие. М.: Форум; Инфра-М, 2019. 400 с.
3. *Вавилова Ж.Е.* Стратегическое управление коммуникациями: учебное пособие. Казань: Казанский государственный энергетический университет, 2010. 165 с.
4. *Коваленко В.В.* Проектирование информационных систем: учебное пособие. М.: Инфра-М, 2021. 357 с.
5. Официальный сайт Агентства путешествий «YouLoveTravel». <http://youlovetravel.ru>.
6. Официальный сайт профильной CRM-системы для туристического бизнеса U-ON. Travel. <https://u-on.ru>.
7. Официальная страница Агентства путешествий «YouLoveTravel» в социальной сети «ВКонтакте». <https://vk.com/youlovetraveltur>.
8. Официальная страница Агентства путешествий «YouLoveTravel» в социальной сети Instagram. <https://www.instagram.com/youlovetravel>.
9. Официальная страница Агентства путешествий «YouLoveTravel» в социальной сети Facebook. <https://www.facebook.com/Youlovetravel>.
10. Социология управления: Теоретико-прикладной толковый словарь / отв. ред. А.В. Тихонов. М.: КРАСАНД, 2015. С. 412–414.
11. Социология управления: фундаментальное и прикладное знание / отв. ред. А.В. Тихонов. М.: Канон+, 2014. 560 с.
12. *Чемоданова О.Н.* Совершенствование управления коммуникационными процессами в современных организациях с использованием инновационных технологий // Вестник Финансового университета. 2011. № 6. С. 21–26.

Ирина Леонидовна Смирнова

К.э.н., доцент

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

ilsmirnova@fa.ru

Современный подход в стратегическом менеджменте – концепция Total Experience

Аннотация. В работе проанализирован новый подход в стратегическом менеджменте, объединяющий в себе известные ранее составляющие клиентского и пользовательского опыта. Рассмотрена сущность стратегии Total Experience» (совокупный опыт), даны характеристики ее составляющих. Представлено исследование реализации этой стратегии на примере ПАО «Сбербанк», в заключение рассмотрены перспективы концепции в деятельности организаций в будущем.

Ключевые слова: стратегический менеджмент, стратегия совокупного опыта, конкурентные преимущества организаций, управление деятельностью.

Irina L. Smirnova

Cand. sci. (econ.), associate professor

Financial University under the Government of the Russian Federation,

Moscow, Russia

ilsmirnova@fa.ru

Modern approach in strategic management – the concept of Total Experience

Abstract. This paper analyzes a new approach in strategic management that combines previously known components of customer and user experience. The essence of the Total Experience strategy is considered, the characteristics of its components are given. A study of the implementation of this strategy is presented on the example of “Sberbank” PJSC, in conclusion, the prospects of this concept in the activities of organizations in the future are considered.

Keywords: strategic management, strategy of total experience, competitive advantages of organizations, activity management.

Условия функционирования современных организаций приобретают все более нестабильный характер с высоким уровнем неопределенности, обострением конкуренции и активной глобализацией рынков, что требует поиска и использования инновационных инструментов в области планирования и стратегирования деятельности. В настоящей работе будет рассмотрен актуальный подход стратегического менеджмента под названием Total Experience на примере российской организации – ПАО «Сбербанк».

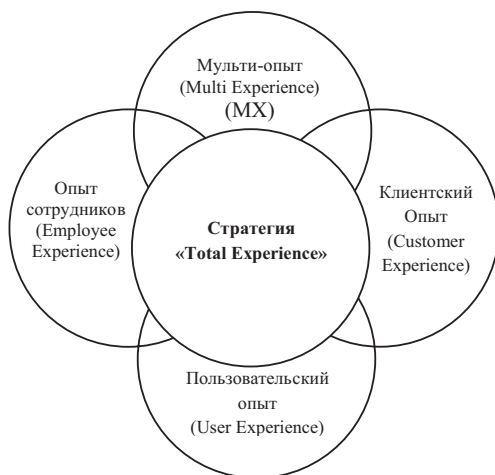
Термин «стратегия» в менеджменте – это комплексный план управления, содержащий комбинацию методов организации бизнеса и ведения конкуренции, направленный на достижение организационных целей [3]. Стратегирование, в свою очередь, – это совокупный процесс, объединяющий в себе процессы концептуализации, прогнозирования, моделирования, программирования, проектирования и планирования. Финальным продуктом стратегирования является формализованная стратегия, сочетающая в себе прогноз, миссию, долгосрочные цели и видение, приоритеты, задачи с детальным сценарием.

В последние годы довольно популярным в управленческом контексте является подход Customer Experience, представляющий собой стратегию взаимодействия бизнеса с клиентами, основанную на управлении впечатлениями клиента, создании эмоциональных связей между потребителем и брендом. Эта связь поддерживается за счет совершенствования не только самого продукта, но и с помощью качественной рекламы, модернизации процесса обслуживания, ценовой политики, системы обратной связи. То есть клиентский опыт включает в себя восприятие клиентами в целом всех точек соприкосновения с организацией, брендом.

Отдельным направлением исследования клиентского опыта стала стратегия Multi Experience, интегрирующая различные модули, цифровые аспекты, приложения и возможности смартфонов в клиентский опыт. Таким образом, данная стратегия позволяет выстроить отношения с клиентом через интернет-платформы, социальные сети, мобильные приложения.

Однако с развитием научных и практических управленческих концепций взаимодействие клиентов с организациями трансформируются в новые формы. На смену подходу Customer Experience» приходит концепция Total Experience, так называемый полноценный опыт, который объединяет в себе четыре составляющие, представленные на рис. 1.

Рис. 1. Стратегия «Total experience» и ее основные составляющие



Симбиоз перечисленных стратегий помогает достичь нового уровня взаимодействия с клиентами и усилить конкурентные преимущества компании на рынке.

Особую актуальность стратегия Total Experience (TX) приобрела в период пандемии вируса COVID-19. Как для сотрудников, так и для клиентов эффективные средства коммуникации всегда были ключом к обеспечению оптимального опыта. Внутри компании коммуникационные решения помогают обеспечить взаимодействие работников в разных географических точках. Даже команды, которые традиционно работали в одном физическом офисе, в 2020 году были вынуждены перейти на интернет-платформы, что сделало такие инструменты обязательными для обеспечения непрерывности бизнеса.

Среди российских компаний, реализующих в своих принципах стратегию TX, отметим крупнейшую финансовую и технологическую компанию ПАО «Сбербанк». В своей стратегии развития до 2023 года Сбербанк [1] уделяет особое внимание построению лучшего бесшовного клиентского опыта и формированию уникального предложения для клиента, что соответствует составляющей Customer Experience. Проанализируем каждый компонент стратегии Total Experience на примере сервисов Сбербанка.

Во-первых, компания стремится максимально улучшить клиентский опыт как обычных физических лиц, так и корпоративных клиентов. На сегодняшний день Сбербанк предлагает клиентам ряд удобных цифровых сервисов, среди них:

- мобильное приложение «Сбербанк-онлайн», позволяющее за несколько минут осуществлять различные банковские операции, от обычных переводов до открытия вкладов и получения кредитов, инвестирования и т.д.;
- «СберМаркет» – онлайн-сервис по доставке продуктов и товаров, сотрудничающий с одними из самых крупных ретейлеров страны;
- «Самокат» – сервис быстрой доставки продуктов за 15–20 минут;
- программа лояльности «СберСпасибо», позволяющая накапливать бонусы для получения скидок от дальнейших покупок;
- «СберЛогистика» – логистическая компания, пользующаяся спросом среди корпоративных клиентов;
- и многие другие не менее известные приложения и сервисы.

С точки зрения составляющей User Experience интерфейс «Сбербанк-онлайн» в 2019 году занял 1-е место в рейтинге приложений [6], где оценивались удобство и функциональность банковских приложений в России, в чем также можно убедиться, посмотрев на оценки пользователей в AppStore и GooglePlay. К слову, в топе по скачиваниям среди финансовых приложений в AppStore и GooglePlay «Сбербанк-онлайн» занимает 1-е место.

Что касается опыта сотрудников – Employee Experience, в корпоративной культуре Сбербанка присутствуют следующие ключевые для этой стратегии тезисы: развитие личного потенциала и команды для высокой продуктивности, удаленная работа, частичная занятость и т.д. Так же, как и для клиентов, для сотрудников Сбербанка существует не менее удобная внутренняя экосистема. Сотрудники оперативно узнают о новостях компании не только из почтовых рассылок и материалов внутреннего портала, но и из программ «Сбербанк-ТВ». У всех сотрудников Сбербанка есть возможность подать жалобу на внутреннем портале. Кроме того, у сотрудников есть доступ к различным образовательным smart-сервисам.

Помимо создания крупной цифровой экосистемы тенденцией, связанной с направлением Multi Experience, можно считать биометрию в Сбербанке. Использование биометрических данных позволит клиентам получать доступ к большому количеству банковских услуг дистанционно. Цифровая идентификация выгодна как банку, так и пользователям: для банка это значительное снижение издержек на предоставляемых дистанционно услугах, для клиентов – возможность получать услуги удаленно после первичной идентификации в одном из офисов любого банка.

Таким образом, можно сделать вывод, что Сбербанк сочетает в себе все четыре компонента стратегии Total Experience, что дает компании неоспоримое преимущество перед конкурентами. С точки зрения клиента, бесшовная многоканальная коммуникация уже давно является важным фактором удовлетворения их запросов и лояльности. Согласно данным ведущей консалтинговой компании PwC [5], скорость, удобство и дружелюбное обслуживание имеют наибольшее значение для клиентов, за это они готовы платить больше (до 16%) компаниям, которые удовлетворяют данным критериям. По прогнозам Gartner [2], компании, более развитые в области ТХ, будут превосходить конкурентов в течение следующих трех лет.

На сегодняшний день одним из ключевых конкурентных преимуществ организации является отвечающая современным запросам и вызовам стратегия. На примере ПАО «Сбербанк» была проанализирована новая концепция – стратегия Total Experience, которая не только позволяет организации быть лидером на рынке на текущий момент, но также дает прогнозируемые перспективы удержания этой позиции в будущем. Поэтому, несомненно, для сохранения своего влияния на рынке и оптимизации экономических выгод необходимо следовать актуальным стратегическим трендам в контексте управления деятельностью организаций [4].

Список использованных источников

1. Официальный сайт ПАО «Сбербанк». <https://sberbank.com>.
2. Официальный сайт Gartner. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-10-19-gartner-identifies-the-top-strategic-technology-trends-for-2021>
3. Ружанская Л.С., Якимова Е.А., Зубакина Д.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие. Екатеринбург изд-во Уралского университета, 2019. 112 с.
4. Смирнова И.Л. Стратегия в области устойчивого развития на примере нефтехимического предприятия // Сборник по итогам проведения Всероссийской научно-практической конференции «Стратегии бизнеса и их интернационализация». М., 2020. С. 282-288.
5. Трансформация потребителя: Глобальное исследование потребительского поведения за 2020 год: Россия: отчет «PwC». <https://www.pwc.ru/ru/retail-consumer/publications/assets/pwc-global-customer-insights-survey-2020-russia-ru.pdf>.
6. Эксперты признали Сбербанк-онлайн самым удобным и функциональным iOS-приложением. <https://www.kp.ru/daily/26963.7/4017460/>.

Павел Александрович Михненко

Д.э.н., профессор

Московский государственный технический университет им. Н.Э. Баумана

Москва, Россия

mpa69@yandex.ru

Стохастический анализ динамики стратегического соответствия

Аннотация. В современных условиях высокой динамики и неопределенности факторов внешней среды классический SWOT-анализ не позволяет получать адекватные оценки перспективности стратегических альтернатив. Способом преодоления этого недостатка является стохастический анализ динамики стратегического соответствия, в рамках которого экспертам предлагается оценивать направление и скорость изменения степени их стратегического соответствия, что избавляет экспертов от необходимости априори разделять факторы на сильные и слабые стороны, возможности и угрозы. Высокая динамика стратегического соответствия факторов указывает на наличие стратегического потенциала. Высокая динамика стратегического несоответствия говорит о необходимости экстренных внутренних изменений. В отличие от SWOT-анализа метод позволяет сформировать проактивные стратегические решения, причем получаемые оценки отражают степень неопределенности текущего предоставления компании о такой динамике.

Ключевые слова: стратегический анализ, SWOT-анализ, динамика, внешняя среда, внутренняя среда, неопределенность, стратегическая альтернатива.

Pavel A. Mikhnenko

D-r sci. (econ.), professor

Bauman Moscow State Technical University

Moscow, Russia

mpa69@yandex.ru

Stochastic analysis of the strategic compliance dynamics

Abstract. In modern conditions of high dynamics and uncertainty of environmental factors, the classical SWOT analysis does not allow us to obtain adequate estimates of the prospects of strategic alternatives. A way to overcome this disadvantage is a stochastic analysis of the dynamics of strategic compliance, in which experts are invited to assess the direction and speed of changes in the degree of their strategic compliance, which eliminates the need for experts to a priori divide factors into strengths and weaknesses, opportunities and threats. The high dynamics of the strategic correspondence of factors indicates the presence of strategic potential. The high dynamics of the strategic discrepancy indicates the need for urgent internal changes. Unlike SWOT analysis, the method allows you to form proactive strategic decisions, and the resulting estimates reflect the degree of uncertainty of the company's current information about such dynamics.

Keywords: strategic analysis, SWOT analysis, dynamics, external environment, internal factors, uncertainty, strategic alternative.

Введение

SWOT-анализ имеет длительную историю, но его достоинства и недостатки до сих пор широко освещаются в литературе. Еще в конце XX века [5] указывали, что при проведении этого анализа многие компании составляют необоснованно длинные списки факторов и приводят бесполезные описания без указания приоритетов. Авторы подвергают сомнению перспективы использования SWOT-анализа в бизнесе. Согласно [6], многие компании часто имеют неясные представления о своих сильных и слабых сторонах, возможностях и угрозах внешней среды, что делает применение классического SWOT-анализа нерациональным. Исследователи в [4] делают вывод, что этот анализ по-прежнему воспринимается большинством компаний в качестве простого, удобного и эффективного инструмента стратегического планирования. Авторы [3] полагают, что, несмотря на известные недостатки, SWOT-анализ остается основным стратегическим инструментом для регистрации сильных сторон компании и трансформации их в ценности. Однако, по мнению [2], SWOT-анализ – это дефектный инструмент стратегического планирования из-за его субъективного, бессистемного и неколичественного характера, которому не хватает прогностической силы.

Условия ведения хозяйственной деятельности в XXI веке характеризуются высокой изменчивостью и неопределенностью, что делает очевидным основной недостаток классического SWOT-анализа – необходимость содержательного сопоставления между собой текущего состояния факторов внешней и внутренней среды компании. При этом остается вполне очевидным, что о «фиксированном» состоянии практически любого фактора можно говорить лишь весьма условно.

Методология и результаты исследования

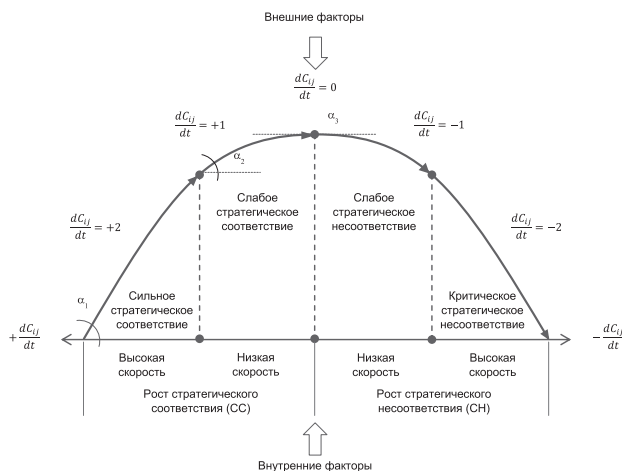
Постановка задачи совершенствования процедуры комплексного анализа внешней и внутренней среды компании в целях формирования стратегических альтернатив, требует использования двух базовых оценок: (1) динамики стратегического соответствия фактора (факторов) внутренней среды компании фактору (факторам) ее внешнего окружения (далее – динамика стратегического соответствия); (2) степени неопределенности оценки динамики стратегического соответствия.

Под стратегическим соответствием будем понимать количественную меру стратегической позиции компании как функцию от текущего состояния конкретного фактора (факторов) ее внутренней среды и конкретного фактора (факторов) ее внешней среды. В классическом SWOT-анализе такое сочетание факторов является основой для формирования потенциальных стратегических альтернатив в каждом сегменте (SO, ST, WO и WT) матрицы. В отличие от традиционного подхода в предлагаемой методике ключевым показателем является динамика стратегического соответствия – скорость изменения стратегического соответствия с учетом его направления (знака). Под степенью неопределенности оценки динамики стратегического соответствия (σ_p) будем понимать стандартное отклонение экспертных оценок.

В отличие от оценки статического состояния анализируемых факторов внутренней и внешней среды оценка динамики стратегического соответствия (ДСС) избавляет экспертов от необходимости априори разделять внутренние факторы на сильные и слабые, а внешние – на возможности и угрозы, что в большинстве случаев является не вполне обоснованным вне контекста динамики внешней среды. Анализ ДСС внешних и внутренних факторов позволяет выделить две зоны: рост стратегического соответствия и рост стратегического несоответствия, иначе – спад стратегического соответствия (рис. 1).

Высокая скорость роста стратегического соответствия (CC) (α_1) говорит о наличии у компании значительного потенциала стратегического развития, поэтому такое сочетание факторов может быть названо сильным стратегическим соответствием (рис. 1). Низкая скорость роста CC ($\alpha_2 < \alpha_1$) указывает на наличие слабого CC. Методика экспертной оценки ДСС допускает наличие нулевой скорости роста (спада) CC ($\alpha_3 = 0$), что может говорить о наличии стратегической неопределенности текущего соотношения анализируемых факторов, тре-

Рис. 1. Графическая интерпретация динамики стратегического соответствия внутренних и внешних факторов



бующей дополнительного анализ. Низкая скорость роста стратегического несоответствия факторов представляет собой слабое стратегическое несоответствие и указывает на целесообразность стратегии планомерных внутренних преобразований. Высокая скорость роста стратегического несоответствия свидетельствует о наличии критического стратегического несоответствия между анализируемыми факторами, что является предпосылкой стратегии экстренных внутренних преобразований.

Очевидно, что анализ ДСС, с одной стороны, упрощает задачу экспертов, поскольку не требует предварительного разделения внутренних факторов на сильные и слабые, с другой стороны, необходимость оценивания соответствия факторов в динамике внутренних преобразований предъявляет дополнительные требования к компетентности экспертов.

В основе методики формирования экспертной оценки ДСС с учетом ее неопределенности лежит представление о стратегическом планировании как процессе управления стратегическими организационными изменениями. В работах [1; 7] показано, что интенсивность организационных изменений, обеспечивающая минимальные отклонения от целевых значений, определяется формулой

$$A = \sqrt{2V/\sigma}, \quad (1)$$

где в контексте стохастического анализа ДСС A – безразмерная оценка ДСС пары факторов (групп факторов) внешней и внутренней среды, $V = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n v_i$ – средняя арифметическая оценка скорости изменения CC, n – число экспертов, v_i – индивидуальная оценка i -го эксперта скорости CC, σ – стандартное отклонение оценок экспертов.

Индивидуальные экспертные оценки формируются в соответствии со шкалой (табл. 1).

Таблица 1. Шкала индивидуальных экспертных оценок (v_i) скорости CC

Рост соответствия		Неопределенность	Рост несоответствия	
Высокая скорость	Низкая скорость	Нулевая скорость	Низкая скорость	Высокая скорость
2	1	0	-1	-2

Вычислительная проблема обнуления стандартного отклонения оценок экспертов при их равенстве решается введением переменной «мнимый эксперт»:

$$v_{n+1} = v - q, \quad (2)$$

где q – эмпирический показатель квалификации экспертной группы: $q = 0,3$, если все эксперты – высококомпетентные специалисты в сфере деятельности компании, отрасли и рынка; $q = 0,6$, если часть экспертов – высококомпетентные специалисты или все эксперты имеют удовлетворительные компетенции.

Для нормализации оценки ДСС используется коэффициент

$$\lambda = \sqrt{2v_{\max}/\sigma_{\min}}, \quad (3)$$

где $v_{\max}$ – максимальное значение индивидуальной экспертной оценки (здесь, согласно табл. 1, $v_{\max} = 2$), $\sigma_{\min}$ – стандартное отклонение оценки $n + 1$ экспертов при условии, что все n фактических экспертов выбрали максимальное абсолютное значение шкалы оценки, а «мнимый эксперт» сгенерировал оценку v_{n+1} в соответствии с (2).

Согласно (1) оценка ДСС факторов внешней и внутренней среды компании возрастает по мере принятия экспертной группой консолидированного мнения о высокой (по модулю) скорости роста СС (несоответствия). Наличие разброса мнений экспертов ($\sigma > 0$) приводит к снижению величины итоговой оценки A .

Предположим, что в результате попарного анализа ДСС внутренних ($I_1, \dots, I_4$) и внешних ($E_1, \dots, E_3$) факторов компании N получены следующие экспертные оценки (табл. 2).

Таблица 2. Экспертные оценки ДСС

Внутренние факторы	Внешние факторы	Индивидуальные экспертные оценки				A
		v_1	v_2	v_3	v_4	
I_1	E_1	2	2	1	1	0,42
	E_2	1	0	1	–1	0,13
	E_3	1	1	1	1	0,71
I_2	E_1	2	2	2	2	1,00
	E_2	2	1	2	1	0,42
	E_3	2	2	2	–1	0,24
I_3	E_1	1	1	1	1	0,71
	E_2	1	1	0	–1	0,13
	E_3	1	–1	2	–2	0,00
I_4	E_1	–1	–2	–2	–2	–0,48
	E_2	–2	–2	–2	–2	–1,00
	E_3	–1	–	–1	–1	–0,71

Матрица перспективности стратегических альтернатив будет иметь вид, представленный на рис. 2.

Рис. 2. Матрица перспективности стратегических альтернатив

	E_1	E_2	E_3
I_1	0,42	0,13	0,71
I_2	1,00	0,42	0,24
I_3	0,71	0,13	0,00
I_4	–0,48	–1,00	–0,71

В матрице белым фоном показаны положительные оценки ДСС с высокими абсолютными значениями, свидетельствующие о том, что стратегические альтернативы I_1 / E_3 , I_2 / E_1 и I_3 / E_1 следует рассматривать в качестве основы для стратегии развития компании. Темно-серой заливкой выделены отрицательные оценки ДСС с высокими абсолютными значениями, которые указывают на наличие стратегических альтернатив I_4 / E_1 , I_4 / E_2 и I_4 / E_3 , требующих осуществления планомерных (– 0,48) и экстренных (– 0,71, – 1,00) организационных изменений в компании. Стратегические альтернативы, получившие оценки, выделенные светло-серой заливкой, требуют детального рассмотрения или могут быть расценены как бесперспективные.

Выводы

Предлагаемый метод стратегического анализа и синтеза стратегических альтернатив предполагает оценку динамических характеристик взаимодействия ключевых внутренних и внешних факторов компании. В отличие от классического SWOT-анализа метод позволяет, во-первых, отказаться от априорного разделения факторов на силы, слабости, возможности и угрозы, во-вторых, формировать проактивные стратегические решения. Важной особенностью нового подхода является то, что получаемые оценки отражают не только динамику СС факторов, но и степень неопределенности текущего предоставления компании о такой динамике. Имеются основания полагать, что стохастический анализ ДСС найдет место в практике современного стратегического менеджмента компаний различных видов экономической деятельности.

Список использованных источников

1. Мухненко П.А. Математическое моделирование процессов развития и управления изменениями хозяйственных организаций. М.: Синергия, 2015.
2. Agarwal R., Grassl W., Pahl J. Meta-SWOT: Introducing a new strategic planning tool // Journal of Business Strategy. 2012. Vol. 33(2). P. 12–21.
3. Coman A., Ronen B. Focused SWOT: Diagnosing critical strengths and weaknesses // International Journal of Production Research. 2009. Vol. 47(20). P. 5677–5689.
4. Helms M.M., Nixon J. Exploring SWOT analysis – where are we now? A review of academic research from the last decade // Journal of Strategy and Management. 2010. Vol. 3(3). P. 215–251.
5. Hill T., Westbrook R. SWOT Analysis: It's time for a product recall // Long Range Planning. 1997. Vol. 30(1). P. 46–52.
6. Houben G., Lenie K., Vanhoof K. Knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises // Decision Support Systems. 1999. Vol. 26(2). P. 125–135.
7. Mikhnenko P.A. The mathematical models for organizational development and organizational changes // Revista de Metodos Cuantitativos para la Economia y la Empresa. 2018. Vol. 25. P. 42–53.
8. Wehrich H. The TOWS matrix – A tool for situational analysis // Long Range Planning. 1982. Vol. 15(2). P. 54–66.

Константин Викторович Максимов

Руководитель управления вычислительных комплексов

ООО «Прайм Групп»

Москва, Россия

kosmosbest@gmail.com

Методы принятия решения об использовании служб облачных вычислений на основе экспертных оценок

Аннотация. В статье рассматривается вопрос выбора служб облачных вычислений для организации с использованием экспертных оценок. Предлагается система качественных критериев выбора служб облачных вычислений. Приводятся инструменты для расчета приведенных показателей. Результат проверяется с использованием метода медианы Кемени и теории важности критериев. На основе полученных результатов делается вывод о возможности использования данного метода при выборе служб облачных вычислений для организации.

Ключевые слова: служба облачных вычислений, экспертные оценки, медиана Кемени, теория важности критериев.

Konstantin V. Maksimov

Head of Computing Complexes Department

“Prime Group” LLC

Moscow, Russia

kosmosbest@gmail.com

Expert judgment methods for using cloud services

Abstract. This article discusses the issue of choosing cloud computing services for an organization using expert judgment. A system of qualitative criteria for the selection of cloud computing services is proposed. The tools for calculating the given indicators are provided. The result is verified using Kemeny’s median method and criteria importance theory. Based on the results obtained, a conclusion is made about the possibility of using this method when choosing cloud computing services for an organization.

Keywords: cloud computing service, expert judgment methods, Kemeny median, criterion importance theory.

Введение

Службы облачных вычислений предлагают компаниям удобные модели доступа к инфраструктуре, платформам и программному обеспечению. Облачные вычисления служат для предоставления возможности сетевого доступа к масштабируемому и эластичному пулу общих физических или виртуальных ресурсов с самообслуживанием и администрированием по требованию. Облачные сервисы или службы облачных вычислений – это одна или более возможностей, предоставляемых через облачные вычисления, вызываемая посредством определенного интерфейса [1; 4]. Важной задачей является выбор облачного сервиса для использования в организации, основанный не только на количественных показателях (расчет затрат компании), но и на качественных.

Теоретические вопросы создания моделей для принятия решений и практические аспекты методов их верификации для повышения достоверности результатов достаточно подробно исследованы такими учеными, как А.А. Емельянов, В.Е. Лихтенштейн, Б.Н. Литвак, А.И. Орлов, В.В. Подиновский, В.М. Постников и Т. Саати.

В данной статье рассмотрен подход выбора служб облачных вычислений на основе группы качественных критериев, предложенных автором.

Выбор служб облачных вычислений

Автором предлагается группа качественных критериев, включающая в себя следующие критерии: критерий технической готовности, критерий информационной безопасности, критерий степени риска и критерий психологического фактора [3; 8]. Приведенные качественные критерии рассчитываются при помощи опроса (анкетирования) группы экспертов с последующей обработкой данных.

Для расчета предложенных показателей формируется группа экспертов. При этом есть много методов для расчета количества экспертов. Например, в статье [7] предложено рассматривать процесс выбора количественного и качественного состава экспертов рабочей группы как многоэтапный процесс. С учетом предложенных критериев, автором предлагается формировать группу экспертов по следующему качественному составу:

- 1) эксперты IT-подразделения компании в составе 30% от общего числа экспертов;
- 2) эксперты в области информационной безопасности – 30% от общего числа экспертов;
- 3) эксперты в области психологии – 10% от общего числа экспертов;
- 4) эксперты, принимающие решения в компании, – 30% от общего числа экспертов.

Эксперты могут быть как внутренними, так и внешними, привлеченными со стороны. Эксперты, которые оценивают облачные сервисы, отвечают на вопросы анкеты с проставлением баллов, пользуясь шкалой от 0 до 9. Предлагается 12 вопросов (по 3 для каждого показателя) [2; 5].

Далее результаты обрабатываются:

- 1) находится среднее арифметическое по каждому показателю в анкете согласно представленным баллам за ответы на вопросы;
- 2) рассчитывается групповая средняя оценка показателей с учетом всех анкет;
- 3) определяется обобщенный показатель.

Вес каждого показателя вычисляется, используя парные сравнения, опросив ту же группу экспертов. Критерий технической готовности показывает, насколько инфраструктура организации готова к переходу на облачные сервисы. Данный критерий вычисляется на основе следующих показателей: совместимость, возможность миграции приложений в облако, технологический стек и дизайн приложения.

Приведем формулу для вычисления *критерия технической готовности*:

$$T = a_{T1}T_1 + a_{T2}T_2 + a_{T3}T_3 + a_{T4}T_4, \quad (2)$$

где T_1, T_2, T_3, T_4 – баллы показателей *совместимость, возможность миграции приложений в облако, технологический стек и дизайн приложения*; $a_{T1}, a_{T2}, a_{T3}, a_{T4}$ – коэффициенты весомости показателей критерия технической готовности (получены в результате экспертного опроса).

Ниже представлен пример анкеты по критерию технической готовности.

Критерий информационной безопасности показывает, насколько инфраструктура организации готова к переходу на облачные сервисы с учетом основных принципов безопасности: целостности, конфиденциальности и доступности. Данный критерий вычисляется на основе следующих показателей: сохранность хранимых данных, защита данных при передаче, аутентификация и бесперебойная работа/доступность.

Приведем формулу для вычисления *критерия информационной безопасности*:

$$S = a_{S1}S_1 + a_{S2}S_2 + a_{S3}S_3 + a_{S4}S_4, \quad (3)$$

где S_1, S_2, S_3, S_4 – баллы показателей *сохранность хранимых данных, защита данных при передаче, аутентификация, бесперебойная работа и доступность*; $a_{S1}, a_{S2}, a_{S3}, a_{S4}$ – коэффициенты весомости показателей критерия информационной безопасности (получены в результате экспертного опроса).

**Таблица 1. Пример анкеты с проставлением баллов
для расчета показателя «Критерий технической готовности»**

№ пп	Ответьте на вопросы, представленные в анкете, в виде числа (балла) в диапазоне от 0 до 9 с шагом 1, охарактеризовав свое мнение. Чем ближе к 9, тем выше оценка выше.	Балл от 0 до 9
Вопросы для оценки показателя «Совместимость»		
1	Важна для Вас совместная работа информационной системы с другими приложениями организации?	
2	Заинтересованы ли Вы в совместимости СОВ с вашей существующей инфраструктурой?	
3	Важно для Вас совместимость СОВ с существующими бизнес сервисами через 5 лет?	
Вопросы для оценки готовности показателя «Возможность миграции приложений в облако»		
4	Считаете ли Вы целесообразным переноса используемых приложений в СОВ?	
5	Готовы ли Вы к обучению работе с СОВ?	
6	Пугают ли Вас изменения и непонятности при появлении ошибок приложения? (Данный вопрос имеет обратный эффект, то есть чем более Вы с ним согласны, тем Ваш балл ближе к 0).	
Вопросы для оценки показателя «Технологический стек»		
7	Как Вы считаете, уровень знаний вашего IT-отдела достаточный, чтобы разобраться с новыми системами и программами?	
8	Быстро ли Ваши специалисты осваивают новые компьютерные программы, например новую СУБД?	
9	Доверяете ли вы новым и еще малоиспользуемым технологиям?	
Вопросы для оценки показателя «Дизайн приложения»		
10	Важно для Вас графическая консоль администрирования СОВ?	
11	Важно для Вас русификация интерфейса управления СОВ?	
12	Заинтересованы ли Вы в присутствии логотипа организации в СОВ?	

Критерий степени риска показывает, насколько инфраструктура организации готова к переходу на облачные сервисы с учетом фактора риска. Данный критерий вычисляется на основе следующих показателей: нормативно-правовые вопросы, реакция на происшествия (привязка к поставщику), восстановление конфиденциальности и данных и переплата по схеме pay-as-you-go.

Приведем формулу для вычисления критерия степени риска:

$$R = a_{R1}R_1 + a_{R2}R_2 + a_{R3}R_3 + a_{R4}R_4, \quad (4)$$

где R_1, R_2, R_3, R_4 – баллы показателей *нормативно-правовые вопросы, реакция на происшествия (привязка к поставщику), восстановление конфиденциальности и данных и переплата по схеме pay-as-you-go*; a_{R1}, a_{R4} – коэффициенты весомости критерия степени риска (получены в результате экспертного опроса).

Критерий психологического фактора показывает, насколько сотрудники организации готовы к переходу на облачные сервисы. Данный критерий вычисляется на основе следующих показателей: удовлетворенность сотрудников предприятия, индекс готовности к инновациям (изменениям), умственные и интеллектуальные способности и показатель мотивации сотрудников. Ниже приведена формула для вычисления критерия психологического фактора:

$$P = a_{P1}P_1 + a_{P2}P_2 + a_{P3}P_3 + a_{P4}P_4, \quad (5)$$

где P_1, P_2, P_3, P_4 – баллы показателей *удовлетворенность сотрудников предприятия, индекс готовности к инновациям (изменениям), умственные и интеллектуальные способности*

и «Показатель мотивации сотрудников; a_{p1}, a_{p4} – коэффициенты весомости критерия психологического фактора.

Критерий психологического фактора обычно вызывает много вопросов при оценке. В то же время для расчета значений показателей используются известные методы в области психологии. Например, анкеты для опроса экспертов по показателю *умственные и интеллектуальные способности* используют вопросы из Шкалы интеллекта Дэвида Векслера (1955), а для показателя *удовлетворенность сотрудников предприятия* – вопросы из методики расчета индекса удовлетворенности сотрудников (ESI).

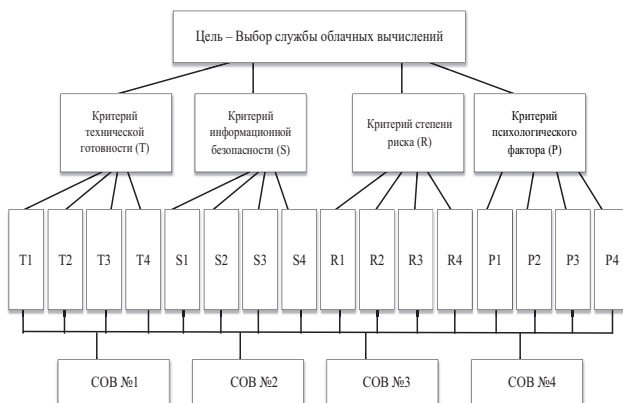
Далее, используя формулы (2), (3), (4), (5), построим интегральную модель расчета обобщенного показателя качественных критериев. Ниже приведена формула для расчета обобщенного показателя:

$$Q = a_1T + a_2S + a_3R + a_4P, \quad (6)$$

где T, S, R, P – значение критериев технической готовности, информационной безопасности, степени риска и психологического фактора; a_1, a_2, a_3, a_4 – коэффициенты весомости критериев технической готовности, информационной безопасности, степени риска и психологического фактора (получены в результате экспертного опроса).

На рис. 1 представлена модель иерархии для качественных критериев на примере выбора из четырех видов служб облачных вычислений.

Рис. 1. Иерархическое представление решение задачи выбора службы облачных сервисов на основе качественных критериев



В то же время методы анализа многокритериальных задач основаны на свертывании набора исходных критериев в один обобщенный (или агрегированный, интегральный, глобальный и т. п.) критерий, имеющий, например, вид взвешенной при помощи коэффициентов важности суммы исходных критериев. Несмотря на кажущуюся простоту и ясность, они обладают целым рядом серьезных недостатков, существенно ограничивающих возможности получения при их помощи обоснованных рекомендаций по выбору оптимальных вариантов сложных и ответственных решений. На данном этапе автором предлагается проверка результата с использованием методов теории важности критериев или методом медианы Кемени [5; 6].

При использовании теории важности критериев можно использовать существующую программу DAAS [6], в то же время для вычисления медианы Кемени можно использовать математический аппарат, предложенный в [2].

Заключение

В статье была предложена модель выбора служб облачных вычислений в организации на основе экспертных оценок. Разработанная модель принятия решения об использовании СОВ в организации по предложенным критериям может определить, какие приложения больше всего будут удовлетворять целям организации с точки зрения критерия технической готовности, критерия информационной безопасности, критерия степени риска и критерия психологического фактора. В то же время, учитывая недостатки интегральной модели, автором предлагается использование метода важности критериев и медианы Кемени в качестве проверочных. Стоит также понимать, что показателей методов и моделей на основе экспертных оценок недостаточно и необходимо использование количественных оценок, например совокупной стоимости владения ИТ и др. Анализ, развитие и разработка моделей принятия решений с использованием количественных и качественных критериев при использовании организацией служб облачных вычислений является актуальной и открытой задачей.

Список использованных источников

1. ГОСТ ISO/IEC 17788-2016 Информационные технологии. Облачные вычисления. Общие положения и терминология. <http://internet-law.ru/gosts/gost/63806/>.
2. Литвак Б.Г. Экспертная информация. Методы получения и анализа. М.: Радио и связь, 1982. 184 с.
3. Максимов К.В. Методы и модели принятия решений об использовании облачных сервисов для организации отрасли информационных технологий // Контроллинг. 2019. № 72. С. 64–71.
4. Максимов К.В. Эффективность использования облачных сервисов: методы анализа рисков и экспертная оценка // Экономика и менеджмент систем управления. 2016. Т. 22. № 4.1. С. 130–137.
5. Орлов А.И. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие. М.: Кнорус, 2018. 286 с.
6. Подиновский В.В. Введение в теорию важности критериев. М.: Физматлит, 2007. 64 с.
7. Постников В. М. Анализ подходов к формированию состава экспертной группы, ориентированной на подготовку и принятие решений // Наука и образование. 2012. С. 333–346.
8. Разумников С.В. Интегральная модель оценки эффективности и рисков облачных ИТ-сервисов для внедрения на предприятии // Фундаментальные исследования. 2015. № 2–24. С. 5362–5366.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Вячеслав Сергеевич Константинов
 Старший научный сотрудник
 НИИ молекулярной электроники
 Москва, Россия
 vyacheslav.konstantinov@phystech.edu

Виталий Владимирович Клевцов
 Д.э.н., доцент
 Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
 Россия, Москва
 vvklevtsov@fa.ru

Сравнительный анализ развития финтех в России и мире

Аннотация. Работа посвящена сравнительному анализу тенденций развития финансовых технологий в России и за рубежом: на базе обзора академических и отраслевых материалов выделены общие черты и черты, характерные для России. Показано, что и в мире, и в России финтех развивается в значительной степени по трем основным направлениям: платежные системы, финансирование (кредитование) и управление капиталом — с акцентом на платежные системы. Финтех испытывает схожие сложности с регулированием и безопасностью использования новых технологий. Особенность развития финтеха в России состоит в том, что банки являются основными источниками инноваций: почти 95% разработок финтеха приходится именно на банковский сектор.

Ключевые слова: финтех (финансовые технологии), цифровизация, информационные технологии, инвестиции.

Viacheslav S. Konstantinov
 Senior Researcher
 Molecular Electronics Research Institute
 Moscow, Russia
 vyacheslav.konstantinov@phystech.edu

Vitaliy V. Klevtsov
 D-r sci. (econ.), associate professor
 Financial University under the Government of the Russian Federation
 Moscow, Russia
 vvklevtsov@fa.ru

Comparative analysis of the fintech development in Russia and in the world

Abstract. The paper is devoted to a comparative analysis of trends in the development of financial technologies in Russia and abroad: mutual features and distinctive features of Russia are highlighted, based on the analysis of academic and industry materials. It is shown that both in the world and in Russia, Fintech is being developed mostly in three main domains: payment systems, financing (lending), and capital management - with an emphasis on payment systems. The Fintech development has similar regulation and security issues, trying to implement new technologies. The peculiarity of Fintech development in Russia is that banks are the main sources of innovations: almost 95% of Fintech innovations is related to the banking sector.

Keywords: fintech (financial technologies), digitalization, information technologies, investments.

Введение

Распространение информационных технологий в последнее десятилетие значительным образом повлияло на тренды развития многих смежных областей экономики, и область финансов не стала исключением. Проникновение ИТ в индустрию банковского дела, страхования и кредитования породило отдельную отрасль финансовых технологий или финтех. Финансовые технологии или финтех – это зонтичный термин, который относится к широкому спектру финансовых инноваций, направленных на повышение качества услуг и создание новых сервисов за счет применения ИТ [8]. Индустрия финтеха стремительно развивается: по данным KPMG [15], с 2017 по 2018 год объем мировых инвестиций в нее вырос почти вдвое, с 50,8 до 111,8 млрд долл. Объем финтех-инвестиций в России также повторяет восходящий мировой тренд: с 2017 по 2019 год инвестиции выросли с 48 до 60 млрд руб., по данным [4]. Разработка и внедрение новых финансовых технологий сопряжены с отсутствием окончательного понимания того, как они повлияют на существующие финансовые институты и их перспективы. По этой причине представляется необходимым проанализировать основные тенденции финтеха в мире и выявить особенности его развития в России для формирования среды, благоприятствующей внедрению финансовых инноваций с наибольшим положительным эффектом для отрасли и страны в целом.

Обзор литературы

Обширные исследования роста финтеха в мире [8–12; 14] ведутся с 2016 года. Значительная часть работ рассматривает структуру инноваций, тенденции и особенности развития отдельных областей. Также рассматриваются сильные и слабые стороны финтеха и то, как он взаимодействует с традиционными банковскими и страховыми структурами. Многие исследования посвящены развитию финтеха в отдельных странах, включая Россию [1–4; 6; 7; 13], однако количество междисциплинарных сравнительных исследований развития финтеха относительно невелико.

Методология исследования

Методология исследования в настоящей работе состоит в том, чтобы на базе системного анализа академических и отраслевых источников выделить как общие для России и мира черты развития финансовых технологий, так и те черты, которыми Россия отличается. Применяемый подход включает четыре этапа:

- анализ развития финтеха в России, выделение его основных характеристик;
- анализ развития финтеха в мире, выделение его основных характеристик;
- сравнение основных характеристик развития финтеха в России и мире;
- выявление отличительных черт развития финтеха в России.

Результаты исследования

Обзор исследований, посвященных финтеху в России, показал, что основными направлениями развития финтеха являются три области:

- платежные системы;
- финансирование (кредитование);
- управление капиталом.

Области страхования и инфраструктурные проекты пока отстают от указанных выше областей.

Общими тенденциями развития финансовых технологий являются цифровизация сервисов и услуг, а также развитие удаленного доступа к ним. Значительная доля разработок – около 95% [2] – приходится на банковский сектор, который в значительной доле случаев сам и финансирует инновации. Кроме того, почти треть объема средств идет на развитие платежных систем. Развиваются виртуальные банки – «необанки» без физических отделений,

которые изначально направлены на активное пользование новых финансовых технологий и почти все услуги предоставляют дистанционно: «Тинькофф Банк», «Точка», «Рокет».

Среди проблем, ограничивающих развитие финтех в России, необходимо выделить:

- снижение реальных доходов населения;
- низкий уровень цифровой и финансовой грамотности;
- слабый уровень иностранного инвестирования;
- сложности в правовом регулировании;
- слабая кооперация.

Аналогичные тенденции и проблемы развития финтеха указывают аналитики ЦБ РФ [3] и опрошенные Ассоциацией Финтеха в России специалисты [6].

Развитие финансовых технологий за рубежом во многом совпадает с российскими трендами: те же направления разработок с акцентом на платежные системы, проблемы регулирования и кибербезопасности, сложности масштабирования. Среди отличий необходимо указать на то, что зарубежные финансовые институты, скорее, конкурируют с финтех-стартапами и под их давлением финансируют собственные разработки, в то время как в случае России во многом сами банки являются драйвером роста финансовых инноваций. Это может объясняться короткой историей финансового сектора в РФ и отсутствием устоявшихся практик. Однако, несмотря на значительное давление на традиционные банки со стороны стартапов за рубежом, последние имеют сложности с прибыльностью: например, в 4-м квартале 2018 года рентабельность собственного капитала (ROE) JP Morgan Chase составила 14,07% против 6,2% у Lending Club – небанковской кредитной P2P (peer-to-peer) организации.

Проблемы регулирования в сфере финансовых технологий во многом пытаются решать использованием регулятивных «песочниц» – ограниченных экспериментальных режимов для отдельных финансовых инструментов, на базе анализа которых принимается решение об изменении законодательства в целом. В Великобритании регулятивная «песочница» запущена в 2016 году, в России Центральный банк запустил свою в апреле 2018 года [5] и к настоящему времени для участия в ней поданы порядка 70 заявок.

Выводы и рекомендации

1. Развитие финансовых технологий в России и за рубежом во многом идет схожими путями.

2. В отличие от зарубежных рынков основным заказчиком и источником финансирования финтех-разработок в России являются традиционные банки, которые ввиду относительной молодости легче внедряют новые технологии.

3. Для дальнейшего успешного развития сектора финансовых услуг требуется создание конкурентного и безопасного ландшафта цифрового рынка, например за счет улучшения качества регулирования, в том числе в рамках экспериментальных правовых режимов – «песочниц», а также повышения цифровой и финансовой грамотности населения.

Список использованных источников

1. Куликова Е.И. Предпосылки активизации инвестиций в FINTECH в России // Наука и бизнес: пути развития. 2017. № 3. С. 55.
2. Никитина Т.В., Никитин М.А., Гальпер М.А. Роль компаний сегмента финтех и их место на финансовом рынке России // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2017. № 1–2(103). С. 45–48.
3. Основные направления финансовых технологий на период 2018–2020 годов: Центральный банк Российской Федерации. https://www.cbr.ru/Content/Document/File/85540/ON_FinTex_2017.pdf.
4. Поддубная М.Н., Волков Е.Я. Основные характеристики и анализ состояния отрасли финтех в России // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2020. № 7–1.

5. Регулятивная «песочница» Банка России. Центральный банк Российской Федерации. https://www.cbr.ru/fintech/regulatory_sandbox.
6. Результаты исследования мнения рынка по вопросам развития финансовых технологий на 2021–2023 гг. Ассоциация финтех. <https://www.fintechru.org/analytics/rezultaty-issledovaniya-mneniya-rynka-po-voprosam-razvitiya-finansovykh-tehnologiy-na-2021-2023-gg/>.
7. Эскиндаров М. А. [и др.]. Направления развития финтеха в России: экспертное мнение Финансового университета // Мир новой экономики. 2018. № 2. С. 6–23.
8. Mention A.L. The future of fintech // Research Technology Management. 2019. Vol. 62(4). P. 59-63. DOI: 10.1080/08956308.2019.1613123.
9. Fung D.W.H., Lee W.Y., Yeh J., Yuen F.L. Friend or foe: The divergent effects of FinTech on financial stability // Emerging Markets Review. 2020. Vol. 45. P. 100727.
10. Gai K., Qiu M., Sun X. A survey on FinTech // Journal of Network and Computer Applications. 2018. Vol. 103. P. 262–273.
11. Philippon T. The fintech opportunity // National Bureau of Economic Research. 2016. No w22476.
12. Puschmann T. Fintech // Business & Information Systems Engineering. 2017. Vol. 59. No 1. P. 69–76.
13. Soloviev V. Fintech ecosystem in Russia // Eleventh International Conference “Management of large-scale system development (MLSD)”. IEEE. 2018. P. 1–5.
14. Thakor A.V. Fintech and banking: What do we know? // Journal of Financial Intermediation. 2020. Vol. 41. P. 100833.
15. The pulse of fintech – H2’ 2018: Bi-annual analysis of global investment trends in the fintech sector KPMG. <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2019/01/pulse-of-fintech-h2-2018.html>.

Татьяна Витальевна Погодина

Д.э.н., профессор

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

tpogodina@fa.ru

Финансово-экономические механизмы стимулирования инновационной деятельности компаний

Аннотация. Актуальность работы обусловлена необходимостью активизации инновационно-технологического развития страны для достижения стратегических целей развития национальной экономики, к которым относятся увеличение доли инновационно активных компаний до 50%, снижение уровня бедности в два раза к 2024 году. Цель работы заключается в выявлении финансово-экономических механизмов стимулирования инновационных процессов с учетом возросших факторов макроэкономической нестабильности. В статье выделены тенденции постиндустриального способа производства и предложены финансово-экономические механизмы стимулирования инновационно-технологического развития на микро- и макроуровнях.

Ключевые слова: инновационные процессы, промышленный рынок, финансовое обеспечение.

Tatiana V. Pogodina

D-r sci. (econ.), professor

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

tpogodina@fa.ru

Financial and economic mechanisms for stimulating innovative activity of companies

Abstract. The relevance of the work is due to the need to activate the innovative and technological development of the country in order to achieve strategic goals for the development of the national economy, which include increasing the share of innovative and active companies to 50 %, reducing the poverty level twice by 2024. The purpose of the work is to identify financial and economic mechanisms for stimulating innovative processes, taking into account increased factors of macroeconomic instability. The article highlights the trends of the post-industrial mode of production and suggests financial and economic mechanisms for stimulating innovative and technological development at the micro and macro levels.

Keywords: innovative processes, industrial market, financial support.

Организация и стимулирование инновационной деятельности является процессом длительным и затратным. Поэтому в научной литературе принято подчеркивать необходимость государственных мер по созданию условий и соответствующих механизмов для стимулирования инновационной деятельности. Однако, усилий одного государства, как показывает мировая и российская практика, недостаточно для радикального решения данной задачи. Необходимо принципиально «новое» отношение к инновационной деятельности, во главу

которого должно быть поставлено привлечение к ее реализации и финансированию как можно большего числа заинтересованных сторон [1; 5]. Для этого целесообразно:

- обсуждение всех вопросов, связанных с организацией, финансированием и реализацией инновационных проектов на базе технологических платформ и инновационно-территориальных кластеров;
- поощрять творческую инициативу работников с использованием финансовых и моральных стимулов;
- ориентировать инновации на решение социальных задач, тем самым формировать благоприятный образ компании у населения региона;
- выстраивать горизонтальные и вертикальные технологические цепочки создания дополнительной ценности за счет реализации нововведений, используя взаимный экономический потенциал соседних регионов;
- активизировать кооперацию между компаниями одной или взаимосвязанных отраслей посредством совместного финансирования инновационных проектов и использования технологических достижений;
- развивать внутрикорпоративное предпринимательство для стимулирования инновационной деятельности, основанное на аккумулировании достижений в отдельных подразделениях компании с последующим их распространением на все предприятие;
- привлекать финансовые ресурсы населения для финансирования инновационной деятельности предприятия в целях повышения доходов граждан на основе реализации экономически эффективных проектов;
- усиливать взаимодействие с федеральными и региональными органами власти и управление для стимулирования их участия в реализации инновационных проектов компании, основываясь на важности данных проектов для решения социальных, экономических, экологических и технологических задач территориального развития;
- менять тактику конкурентной борьбы, основанную на вовлечении конкурентов в совместное решение задач инновационно-технологического развития;
- развитие альтернативных инструментов финансирования инновационных процессов, включая краудфандинг как площадку для объединения людей через систему Интернет и поддержки перспективных идей;
- внедрять принципы ценностно ориентированного управления, основанного на оценке эффективности качества, темпов, источников и методов финансирования инновационно-технологического развития на основе удовлетворения интересов всех заинтересованных сторон (акционеров, менеджеров, общества, региональных органов) [2–4].

Таким образом, ускорение инновационно-технологического развития возможно лишь при консолидации усилий и развития механизмов финансово-экономического обеспечения посредством расширения взаимосвязей между заинтересованными сторонами. Это обеспечит снижение стоимости источников финансирования и создание дополнительной ценности у инновационно активных компаний, что будет соответствовать стратегическим интересам как производителей, так и общества в целом.

Список использованных источников

1. *Дубицкая Е.А., Цуканова О.А.* Методические рекомендации по управлению инновационными проектами в высокотехнологичных отраслях // *Фундаментальные исследования*. 2019. № 1. С. 21–25.
2. *Краснова Л.В.* Управление технологическими инновациями на предприятиях машиностроения: автореф. дис. ... к.э.н. Ижевск, 2009. 23 с.
3. *Татрокова М.А.* Формирование и перспективы развития системы финансирования инновационно-активных организаций: автореф. дис. ... к.э.н. М.: Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. 2013. 24 с.
4. *Титов В.О.* Предпосылки возникновения и эволюция механизма проектного финансирования // *Ученые записки СПБУУиЭ*. 2014. № 2. С. 43–64.
5. Указ Президента РФ от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201805070038>.

Наталья Иосифовна Морозко

Д.э.н., профессор
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Россия
nimorozko@fa.ru

Валентина Юрьевна Диденко

К.э.н., доцент
Финансовый университет при правительстве Российской Федерации
Москва, Россия
vydidenko@fa.ru

Стратегия повышения эффективности деятельности компаний на основе методологии цифрового менеджмента

Аннотация. В последнее время возникает необходимость изменения методов ведения современного бизнеса и управления им с учетом цифрового менеджмента, который формирует инновационную философию бизнеса. В исследовании подчеркивается, что для эффективного перехода к цифровым трансформациям компаниям необходим поэтапный переход к цифровому менеджменту. Выделяются этапы перехода на цифровое управление.

Ключевые слова: цифровой менеджмент, эффективность, стратегия, компании.

Natalia I. Morozko

D-r sci. (econ.), professor
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russia
nimorozko@fa.ru

Valentina Y. Didenko

Cand. sci. (econ.), associate professor
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russia
vydidenko@fa.ru

Strategy for improving the efficiency of companies based on digital management methodology

Abstract. Recently, there has been a need to change the methods of conducting modern business and managing it, taking into account digital management, which forms an innovative business philosophy. It indicates that most companies are not focusing on the question of whether to invest in new digital opportunities, but on how to do it in the most efficient way. The study emphasizes that for an effective transition to digital transformation, companies need a phased transition to digital management. The stages of transition to digital control are highlighted. Benefits for companies using digital control are identified, including improved product quality while reducing production costs, the ability to perform work using robots, increased opportunities for virtual simulation, and increased production flexibility. It is noted that an important advantage of a complete digital control process is its ability to be both predictive and reactive.

Keywords: digital management, efficiency, strategy, companies.

Цифровая трансформация и ее комплектующие, драйверы и упоры для цифровизации в бизнесе – это стратегии повышения эффективности компаний. В последнее время возникает необходимость изменения методов ведения современного бизнеса и управления им с учетом цифрового менеджмента, который формирует инновационную философию бизнеса, основанную на информатизации и цифровизации процессов производства и логистики. Внедрение инновационных цифровых технологий в бизнес-процессы требует значительных затрат и ставит вопрос об их минимизации. Выявление особенностей развития бизнеса в условиях четвертой промышленной революции связано с обоснованием необходимости интеграции современных информационных систем управления компанией на платформе цифровизации бизнес-процессов. Быстро меняющиеся условия инвестиционных процессов обуславливают потребность в использовании современных цифровых трансформаций, что обеспечивает конкурентные преимущества. При этом необходимо проводить интеграцию новых методов и оптимизацию существующей системы управления с постепенным переходом на новую технологическую платформу. Значимое место занимают программные продукты по управлению инвестиционными процессами, роль человека постепенно теряет прежнюю значимость, поэтому одновременно сокращается численность работников. При производстве товаров используются промышленные роботы, которые выполняют сложные операции. Цифровые трансформации начинают играть ключевую роль в изменениях в компаниях, преобразовании традиционных операций в цифровые процессы. При этом наблюдается снижение затрат, рост продуктивности принимаемых решений в управлении инвестиционными процессами. Происходит увеличение кросс-коммуникаций и взаимодействий между компонентами системы, которые облегчают пути их согласования и взаимодействия. В этих процессах повышаются ключевые показатели эффективности (KPI) и обеспечивается сбалансированное выполнение показателей (BSC). Каждая компания проводит процесс перехода к цифровой среде на основе координации разрозненных информационных систем и появления сложных интеграционных процессов. Выполняется разработка пакета информационных решений, реализация которых обеспечит достижение целей цифровизации бизнес-процессов, формирование системы управления с участием инновационных ИТ. Компании малого бизнеса не всегда могут себе это позволить, однако для среднего и крупного бизнеса реализация системы управления цифровой средой является экономически выгодной инвестицией. Это дает значительные преимущества для компании:

- сокращение продолжительности цикла изготовления продукции;
- улучшение качества продукта при одновременном снижении производственных затрат;
- возможность выполнять работу с использованием роботов;
- рост возможностей для виртуального моделирования;
- повышение гибкости производства;
- расширение возможностей для оптимизации логистики системы, незамедлительного согласования материальных потоков с изменением потребительского спроса на товары и услуги;
- расширение взаимодействия потребителей, производителей и поставщиков.

Для эффективного перехода к цифровым трансформациям компаниям необходимо предварительно провести реинжиниринг бизнес-процессов, обеспечить соответствующее корпоративное управление и организационную структуру, бизнес-модель. На первом этапе многие фирмы проводят тестирование, чтобы повысить прозрачность процессов, затрат и цифровых проектов, проверяется достоверность и качество используемых данных для ввода их в программное обеспечение. Для оценки эффективности применяемых цифровых технологий компании внедряют критерии принятия решений и качества, чтобы гарантировать, что инвестиции будут направлены на проекты, оказывающие наибольшее влияние на стоимость бизнеса.

Цифровые технологии позволяют использовать возможности компании, расставлять приоритеты, разрабатывать инструменты и инфраструктуры для поддержки инноваций, включать широкий круг пользователей с обеспечением доступности информации. Появляется возможность развивать возможности управления корпоративными процессами для повышения гибкости организации и способности реагировать на изменения.

Список использованных источников

1. *Морозко Н.И.* Финансовые технологии как драйвер развития корпоративных финансов // Материалы XVIII Международной научной конференции «Модернизация России: приоритеты, проблемы, решения» в рамках Общественно-научного форума «Россия: ключевые проблемы и решения». Москва, Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова; Вольное экономическое общество России. 20–21 декабря 2018.
2. *Морозко Н.И., Диденко В.Ю.* Основные тренды развития индустрии финансовых технологий. М.: Русайнс, 2018. 176 с.
3. Официальный сайт РБК. <https://www.rbc.ru/rbcfreeneews/5e65f7009a7947675c6a4f72>.
4. Программа «Цифровая экономика Российской Федерации», утвержденная Распоряжением Правительства РФ от 28.07.2017 № 1632-п. <http://government.ru/docs/all/112831/>.
5. Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы, утвержденная Указом Президента РФ от 09.05.2017 № 203. <http://kremlin.ru/acts/bank/41919>.

Виктория Борисовна Фролова

К.э.н., доцент

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

viktoriafrolova@mail.ru

Принятие решений на фоне финансовой нестабильности

Аннотация. Финансовая нестабильность вызывает широкий спектр проблем в управлении бизнесом, периодически усиливающихся по степени негативного воздействия под влиянием факторов, имеющих различные источники возникновения и последствия, приводящие к риску принятия решений. В этих условиях временной горизонт принятия решений все чаще носит краткосрочный характер, ориентированный на максимально возможное достижение стратегических целей компаний.

Ключевые слова: риск, горизонт планирования, COVID-19, санкции, инвестиции, кредитование.

Victoria B. Frolova

Cand. sci. (econ.), associate professor

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

viktoriafrolova@mail.ru

Decision making in the background of financial instability

Abstract. Financial instability causes a wide range of problems in business management, periodically increasing in terms of the degree of negative impact under the influence of factors that have various sources of occurrence and consequences leading to the risk of decision-making. In these conditions, the time horizon for decision-making is increasingly short-term, focused on the maximum possible achievement of the strategic goals of companies.

Keywords: risk, planning horizon, COVID-19, sanctions, investments, lending.

Нестабильность внешней и внутренней среды бизнеса все в большей степени усугубляет положение компаний, между тем менеджмент стремится к устойчивому положению и достижению стабильного развития компаний. Проблемы регулирования развития бизнеса все чаще обсуждаются в научном сообществе вследствие ухудшения положения компаний в результате финансовой нестабильности.

Между тем финансовая нестабильность в соответствии с гипотезой Х.Ф. Мински [6] является процессом собственным рыночной экономике:

- успех порождает избыток, ведущий к кризису;
- экономическая стабильность сама по себе кормит нестабильность.

В соответствии с этой теорией происходит переход от стабильности к нестабильности вследствие некоторых процессов. Таким образом, можно сказать, что финансовая нестабильность – это периодически возникающая ситуация, имеющая в разные периоды различную силу воздействия на принятие решений в зависимости от степени возможных последствий и их предсказуемости. Проблемам оценки, прогноза последствий, управления и принятия решений посвящали труды многие зарубежные и отечественные ученых, в частности В.Ю. Барашьян, М.Ю. Малкина, А.О. Овчаров, В.Б. Фролова, Д.В. Хритинина и др.

В настоящий период времени нестабильность внешней среды принятия финансовых решений в России вызвана совокупностью факторов. Первым оказывающим наиболее глобальное воздействие на рынок являются COVID-19 и санкции, список, который со временем только расширяется, охватывая все больший перечень юридических лиц. Кроме того, наблюдается перераспределение рынка в сферу неэластичного спроса, нестабильность цен на нефть и курсов валют, перенасыщение рынка недвижимости, как следствие, противоречивость и низкий уровень достоверности прогнозов. Следует отметить, что общая нестабильность вызывает чувство неуверенности и ожиданий в отношении предполагаемых глобальных рисков. При принятии финансовых решений нужно понимать, что такое воздействие может оказать влияние на результаты отдельных сделок и на стоимость капитала компаний в целом.

Финансовая нестабильность может привести к развитию кредитного кризиса, что предопределяется несколькими параметрами [4]. В частности, переход от хедж-кредитования к спекулятивному кредитованию; рост цен на активы (особенно цен на жилье) выше отношения долгосрочной цены к доходу; рост уверенности в росте цен на активы и продолжении экономического роста; неспособность рейтинговых агентств адекватно увидеть риск в пакетах ипотечной задолженности; готовность коммерческих банков занимать деньги на денежных рынках, чтобы обеспечить более прибыльное кредитование.

Влияние нестабильности на принятие решений в первую очередь определяется временным горизонтом принятия решений, так как долгосрочные прогнозы имеют более низкий уровень прогностической достоверности, более высокую амплитуду волатильности сценариев развития событий. Долгосрочные решения сопряжены со сложностью определения адекватного значения ставки дисконтирования и учета факторов риска, которые должны быть включены в комплексную составляющую элементов ставки дисконтирования. В периоды относительной стабильности потребность в краткосрочной координации менее существенна.

Список использованных источников

1. *Барашьян В.Ю.* Антикризисная финансовая стратегия как эффективный инструмент антикризисного управления финансами предпринимательских структур в условиях нестабильности бизнес-среды // Финансовая экономика. 2020. № 8. С. 260–263.
2. *Малкина М.Ю., Овчаров А.О.* Индекс финансового стресса как обобщающий индикатор финансовой нестабильности // Финансовый журнал. 2019. № 3(49). С. 38–54.
3. *Фролова В.Б.* Альтернативные технологии привлечения финансовых ресурсов в условиях нестабильности среды бизнеса // Образование. Наука. Культура: сборник научных статей Материалов международного научного форума. Гжельский государственный университет, 2019. С. 684–685.
4. *Фролова В.Б.* Исследование критериев финансовой нестабильности // Экономика. Бизнес. Банки. 2017. № 4(21). С. 159–170.
5. *Хритинина Д.В.* Оценка влияния международных фондов на финансовые рынки в условиях финансовой и экономической нестабильности // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2021. № 5–2(56). С. 302–306.
6. *Minsky H.P.* The financial instability hypothesis. Jerome Levy Economics Institute Working Papers, 1992. No. 74.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ

Иван Николаевич Дрогобыцкий

Д.э.н., профессор

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

dinind@mail.ru

Гармонизация в менеджменте

Аннотация. Анализируется содержание гармонизации как функции организационного менеджмента. Отмечается ее эмерджентная природа, органичная связь с функцией координации, приводится структура, и интерпретируется содержание каждой составляющей последней. Особое внимание уделяется проблеме измеримости. В статье констатируется, что на текущий момент подавляющая часть составляющих функции гармонизации не имеет приемлемой измерительной шкалы, а следовательно, и сама функция остается пока не измеряемой. Это обстоятельство сильно сдерживает становление и развитие новой методологии менеджмента, ориентируемой на гармонию всех его сторон. В заключение приводится призыв к всемерной поддержке научных поисков решения проблемы измеряемости функций менеджмента.

Ключевые слова: менеджмент, координация, гармония, гармонизация, факторы гармонизации, измеряемость.

Ivan N. Drogobytskyi

D-r sci. (econ.), professor

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

dinind@mail.ru

Harmonization in management

Abstract. The content of harmonization as a function of organizational management is analyzed. Its emergent nature, organic connection with the coordination function is noted, the structure is given and the content of each component of the latter is interpreted. Special attention is paid to the problem of measurability. The article states that at the moment none of the components of the harmonization function has an acceptable measuring scale, and, consequently, the function itself remains not yet measurable. This circumstance greatly hinders the formation and development of a new management methodology focused on the harmony of all its aspects. In conclusion, there is a call for full support of scientific searches for solutions to the problem of measurability of management functions.

Keywords: management, coordination, harmony, harmonization, harmonization factors, measurability.

Как известно, третий закон Ньютона гласит, что всякому действию всегда находится противодействие, равное по силе первоначальному действию. Распространяя этот закон на предметную область организационного управления, не сложно увидеть, что всякому планированию противостоит хаос, контролю – анархия, организации – стихия, мотивации – безразличие и т.д. Неиссякаемым источником такого противодействия являются естественные человеческие качества с отрицательным потенциалом, отнесенные христианством к смертным грехам: зависть, алчность, лень, гнев, уныние – и производные от них: ревность,

ненависть, эгоизм и другие пороки. Перечисленные качества в разной степени присущи сотрудникам управляемой компании и каждый раз проявляются в процессе их взаимодействия, а затем экстраполируются на всю компанию.

Противостоять такому деструктивному влиянию компания может лишь посредством надлежащего исполнения функции координации, призванной обеспечить согласование всех сторон своей жизнедеятельности. При этом задействуются все известные координационные механизмы: взаимное согласование, прямой контроль, стандартизация рабочих процессов, стандартизация выпуска, стандартизация квалификации – и дополнительные инструменты координации: связующие должностные позиции, специальные группы, постоянные комитеты, менеджеры-интеграторы и матричные структуры [4; 6]. Однако, как свидетельствует практика менеджмента, и их не всегда хватает для нейтрализации всех очагов деструктивизма. Время от времени в управляемой компании возникают диспропорции, противостояния и конфликты, для элиминации которых надо подняться на новую (высшую) ступень системности.

Такой подъем реализуется посредством выполнения функции гармонизации, которая представляет собой дальнейшее продолжение координационной функции [1–3; 5]. Гармонизация предполагает действия, направленные на достижение согласованности (неантагонистичности) и совместимости всех составляющих управляемой компании за счет постоянного улучшения их взаимодействия, устранения дисгармоний и согласования противоречий.

Гармонизация несет в себе положительный заряд влияния на компанию с оттенком адаптации к непривычным/необычным условиям. Она устремляется туда, где отсутствует согласованность/совместимость свойств, действий, интересов, целей или отношений. Перечисленные деструктивные моменты ассоциируются с внутренним состоянием управляемой компании, которое не всегда на виду. Тем не менее, поскольку стремление к гармонии признается имманентным свойством человеческой природы [7], гармонизация как средство достижения максимальной согласованности состава и функционала компании не редко присутствует в управленческой деятельности в виде неосознанно реализуемых алгоритмов.

В конечном итоге интегральная эффективность системы менеджмента компании определяется тем, насколько счастливые стали ее сотрудники и стейкхолдеры из внешнего окружения. Значительный вклад в этом интегрированном счастье принадлежит гармонизации.

В настоящее время отсутствуют измеримые показатели (критерии) для однозначной фиксации уровня счастья и достигнутой гармонии в компании. Это и неудивительно, поскольку и то, и другое являются ее эмерджентными свойствами. Тем не менее мы в состоянии определить, от чего и как зависит текущее состояние гармонии и счастья в компании. В общей сложности всю совокупность факторов, определяющих достигнутый уровень гармоничности, можно разделить на две большие группы: функциональные и эмоциональные. В настоящей работе предпринята попытка собрать все идентифицированные факторы гармонизации воедино и найти им приемлемую смысловую интерпретацию. Первое приближение такого собирательства приведено на рис. 1.

Круг функциональных факторов: целесообразность бизнеса, конкурентные преимущества, эффективность ресурсопотребления, результативность бизнес-процессов, согласованность зон ответственности менеджеров, осмысленность жизнедеятельности, корпоративная законность – уже сложился, и некоторые из них (эффективность ресурсопотребления и результативность бизнес-процессов) даже располагают измеримыми показателями.

Хуже обстоят дела с эмоциональными факторами. Их формирование находится в стадии решения, а об измеримости и говорить преждевременно. Существующая неопределенность в этой группе факторов является главной причиной неведения стейкхолдеров относительно достигнутого уровня гармонии в компании.

Современный менеджмент находится в состоянии перехода от методологии экономического принуждения к методологии всеобщего согласия. Следовательно, значимость анализируемой здесь функции управления – гармонизации – постоянно возрастает. Занимая центральную позицию в общем контуре управления, она позволяет выстраивать любую

Рис. 1. Факторы гармонизации хозяйствующего субъекта



корреспонденцию других функций управления: маркетинга, прогнозирования, целеполагания, планирования, организации, мотивации, учета, контроля, анализа и регулирования – при выработке, принятии и реализации конкретных управленческих решений, с одной стороны, и образует центр «гигроскопии» для формирования новой методологии менеджмента, ориентированной на гармонию отношений всех его участников, – с другой.

В этой связи неизмеримость рассматриваемой функции является серьезным препятствием на пути становления новой методологии менеджмента. Отдельные попытки решения отмеченной проблемы предпринимаются многими научными коллективами, в том числе кафедрой системного анализа в экономике Финансового университета, однако приемлемого решения пока найти не удалось. Тем не менее эти попытки заслуживают всесторонней поддержки как научного экономического сообщества, так и центров (фондов) финансирования научных изысканий.

Список использованных источников

1. *Адамецки К.* О науке организации. М.: Экономика, 1972. 191 с.
2. *Бастия Ф.* Экономические гармонии. М.: Эксмо, 2007. 1200 с.
3. *Богданов А.А.* Тектология: всеобщая организационная наука: в 2 кн. М.: Экономика, 1989. 304+351 с.
4. *Дрогобыцкая К.С.* Организационный дизайн в информационном обществе. М.: Экономика, 2009. 214 с.
5. *Клевлин А.И., Моисеева Н.К.* Организация гармоничного производства. – М.: Омега-Л, 2003. 360 с.
6. *Минцберг Г.* Структура в кулаке: создание эффективной организации. СПб.: Питер, 2001. 512 с.
7. *Муратов А.С.* Введение в теорию гармонизации. Новосибирск: Наука, 2008. 91 с.

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Павел Вячеславович Аксенов

К.э.н., главный эксперт департамента проектно-сметного контроля

ПАО «Россети»

Москва, Россия

aksenovpv@gmail.com

Вячеслав Алексеевич Аксенов

Д.т.н., профессор

axenov_va@mail.ru

Цифровое управление инвестиционными проектами

Аннотация. Концепция «Цифровая трансформация 2030» разработана во исполнение майских указов Президента России В.В. Путина от 09.05.2017 № 203 и от 07.05.2018 № 204, в которых определены стратегические задачи и национальные цели развития страны до 2030 года. Для выполнения поставленных задач форсировано внедрение интеллектуальных систем управления на базе цифровых технологий в ПАО «Россети», крупнейшей электросетевой компании в мире, осуществляющей деятельность по передаче и распределению электроэнергии.

Ключевые слова: цифровая трансформация, управление инвестиционными проектами.

Pavel V. Aksenov

D-r sci. (econ.), chief expert of Department of Project and Estimate Control

“Rosseti” PJSC

Moscow, Russia

aksenovpv@gmail.com

Vyacheslav A. Aksenov

D-r sci. (tech.), professor

axenov_va@mail.ru

Digital management of investment projects

Abstract. The concept of “Digital transformation 2030” was developed in pursuance of the may decrees of the President of Russia V.V. Putin dated 09.05.2017 № 203 and 07.05.2018 № 204, which define strategic objectives and national development goals of the country until 2030. In order to fulfill the set tasks, the company has forced the introduction of intelligent control systems based on digital technologies in “Rosseti” PJSC, the largest electric grid company in the world engaged in the transmission and distribution of electricity.

Keywords: digital transformation, investment project management.

Введение

Майским указом Президента Российской Федерации В.В. Путина от 07.05.2018 № 204 [3] поставлена, в частности, задача преобразования приоритетных отраслей экономики, включая энергетическую инфраструктуру, посредством внедрения цифровых технологий и платформенных решений (пп. 6 п. 11).

Обзор литературы

Согласно концепции «Цифровая трансформация 2030» [2] на электросетевых предприятиях России запланировано внедрить цифровые технологии в целях автоматизации, в том числе инвестиционной деятельности, позволяющей повысить качество формирования, управляемость инвестиционных программ, а также создать эффективную систему преимущественно автоматизированного контроля за исполнением инвестиционных проектов.

Концепцией предусмотрено создание единой информационной и корпоративной цифровой среды, объединяющей в себе все основные процессы компании, которая позволит в целях принятия оптимальных решений проводить необходимые аналитические исследования.

Методология исследования

Концепция определяет вектор организационных и технологических изменений в работе компаний для выявления новых способов, алгоритмов, механизмов управления процессами и их последующей трансформации для повышения эффективности и качества оказываемых услуг, их доступности. Один из прогнозируемых эффектов – рост капитализации и качественное выполнение социальной функции компании в существующих условиях и модели рынка.

На первом этапе цифровой трансформации бизнес-процессов проводится их ревизия и начальный этап интеграции информационных систем путем создания коннекторов между ними. На втором этапе выполняется типизация и стандартизация бизнес-процессов, создание единой модели данных и архитектуры информационных систем. Третьим этапом завершается цифровизация бизнес-процессов.

Результаты исследования

В результате цифровизации технологических цепочек и оборудования ПАО «Россети» во внутренней информационной системе будут накапливаться массивы цифровых данных, характеризующих состояние как отдельных устройств, так и системы в целом. Для эффективного использования масштаба мероприятий в рамках концепции необходимо привлекать передовые технологии анализа больших данных.

Для отрасли в целом систему целесообразно интегрировать с системами смежных организаций (Минэнерго России, ПАО «Россети», АО «СО ЕЭС», АО «АТС» и др.).

С использованием технологии Big Data процесс инвестиционной деятельности в электросетевом комплексе должен позволить достичь – помимо повышения эффективности процесса – формирования и автоматизированного контроля инвестиционных программ и, как следствие, сокращения капитальных и трудовых затрат на реализацию проектов.

Основными требованиями к проектируемой системе являются:

- управление процессом реализации и осуществление контроля за инвестиционной деятельностью (планирование и контроль исполнения инвестиционных программ);
- интегрирование всех источников данных и систем для повышения их эффективности, прозрачности бизнес-процессов и управляемости;
- разрабатываемый функционал должен быть реализован в единой платформе, со сквозной передачей данных (бесшовной интеграцией) в другие ПО.

Автоматизированная система управления инвестиционной деятельностью должна охватывать все процессы, начиная с инициирования проекта, его реализации и анализа состояния.

Выводы и рекомендации

Цифровая трансформация позволит обеспечить отечественный рынок современными решениями, применяя которые предприятия обеспечат преимущество в темпах снижения удельных инвестиционных и операционных затрат, оптимизируют развитие, содержание инфраструктуры и структуру управления технологическими процессами.

Активный переход к внедрению цифровых технологий позволит значительно сократить время ответа на актуальные вызовы экономики и потребителей.

Реализация стоящих перед российской электроэнергетикой задач может быть эффективно осуществлена эволюционным путем с применением инновационных технологий и решений, в том числе посредством полного перехода к цифровым сетям, цифровым подстанциям и цифровому управлению компанией [2].

Список использованных источников

1. *Аксенов П.В.* Цифровое управление инвестиционными проектами // Управленческие науки в современном мире: сборник докладов VIII Международной научно-практической конференции «Управленческие науки в современном виде». Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. СПб.: Реальная экономика, 2020. С. 273–275.
2. Официальный сайт ПАО «Россети». Концепция цифровая трансформация 2030. http://www.rosseti.ru/investment/Kontseptsiya_Tsifrovaya_transformatsiya_2030.pdf.
3. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»..

Данил Валерьевич Башмаков

К.э.н., доцент

Московский институт радиотехники, электроники и автоматики – Российский технологический университет
Москва, Россия

dv.bashmakov@mail.ru

Роль репутации социально ответственной компании как актива в ее проектах

Аннотация. Работа посвящена рассмотрению репутации социально ответственной компании в качестве ее нематериального актива. Отмечены выгоды применения репутационного актива в проектах, реализуемых компаниями. Показано влияние такого актива на оценку проектов и, наоборот, влияние результатов проектов - на капиталообразование репутации. Сделан вывод о социально-культурной роли проектов в формировании корпоративной идентичности реализующей их организации.

Ключевые слова: корпоративная идентичность, нематериальный капитал, оценка эффективности проекта, реализуемость проекта, заинтересованные стороны проекта.

Danil V. Bashmakov

Cand. sci. (econ.), associate professor

Moscow Institute of Radio Engineering, Electronics and Automation - Russian Technological University
Moscow, Russia

dv.bashmakov@mail.ru

The role of the reputation of a socially responsible company as an asset in its projects

Abstract. The article is devoted to considering the reputation of a socially responsible company as its intangible asset. The benefits of using a reputational asset in projects implemented by companies are noted. The effect of such an asset on the evaluation of projects and, conversely, the impact of the results of projects on the capitalization of reputation is shown. The conclusion is made about the socio-cultural role of projects in the formation of the corporate identity of the implementing organization.

Keywords: corporate identity, intangible capital, project estimation, project feasibility, project stakeholders.

Современные крупные компании, располагая значительными финансовыми ресурсами, стремятся к реализации множества инициатив, направленных на сохранение и повышение своей конкурентоспособности. В организационно-управленческом аспекте эти инициативы принимают форму проектов, объединяемых в программы и портфели. В социально-культурном аспекте эти проекты можно рассматривать как средства выражения корпоративной идентичности, в том числе ее ответственности перед обществом.

Проекты, состоящие из действий, своими результатами имеют широкий диапазон последствий, отнюдь не ограниченный только экономическими показателями, но и включающий в себя экологические, социальные и прочие эффекты. Однако, к сожалению, следуя традиции классической школы экономической мысли, в содержании предпринимательских интенций нередко доминирует именно ориентация на прибыль как источник рыночной власти. В условиях современного технического развития и тенденций возрастающего неравномерного распределения благосостояния все более очевидна хрупкость человеческого мира.

Преобладание интересов сиюминутного дохода в ущерб окружающей среде и ожиданиям населения не позволяет составить образ процветающего и благополучного общества в будущем [1]. В отсутствие позитивных настроений невозможна та атмосфера доверия, которая гарантирует надежность связей корпорации с субъектами ее окружения и формирует более стабильные условия для успешной реализации иницилируемых ею проектов. Такой круг умозаключений позволяет прийти к выводу о том, что репутация социально ответственной компании есть нематериальный капитал, который можно применять в качестве специфического актива в большинстве ее проектов, причем, как и для любого актива, вполне допустима оценка эффективности его использования в этих проектах.

Выгоды от этого актива в проектах заключаются в развитии доверительных отношений между участниками проектов и исключении ситуаций протеста; расширении круга потенциальных партнерских связей и снижении затрат на привлечение новых участников в проекты; повышении ценности результатов проектов и их одобрении разными группами заинтересованных лиц. В отсутствие репутационного актива проект сопровождается ростом трансакционных затрат и увеличением вероятности проявления конфликтов, протестов и оппортунизма со стороны заинтересованных лиц. Примером в этом плане являются действия различных политических структур США, Украины, стран Прибалтики и Польши, направленные на деструкцию социально ответственного образа компании ПАО «Газпром» в Европе с целью прениятия реализации проектов строительства газопроводов. Их PR-кампании продвигают русофобские идеи, в том числе связанные с угрозой энергетической безопасности Европы (используя клише «посадить на газовую иглу»), намеренно выстраивается ассоциация с наркотической зависимостью) на фоне враждебных настроений стран НАТО к военно-политическим акциям РФ, резидентом которой является «Газпром». Недавние события, связанные с ростом цен на газ, опять-таки были интерпретированы депутатами Европарламента против «Газпрома» как прямой шантаж с целью отменить законодательные ограничения по пропускной способности «Северного потока-2». И несмотря на то что «Газпром» не является единственным поставщиком энергоресурсов, а в интересах населения Европы сохранить возможность выбора из разных источников энергии, черный PR против российской компании есть намеренное средство подрыва доверия к ней как надежному субъекту хозяйствования в европейской экономике.

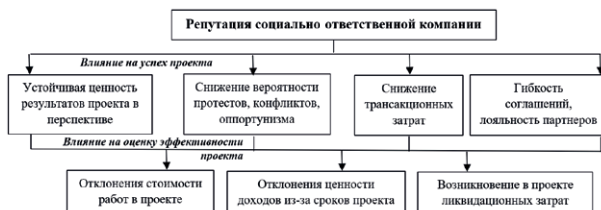
Оценка эффективности использования социально ответственной репутации как актива для отдельного проекта возможна посредством выявления отклонений в величинах денежного потока, возникающих при сравнении ситуаций наличия/отсутствия данного актива в проекте. Например, проявление протестного поведения со стороны отдельных участников рынка способно привести к разрыву всей цепочки действий в проекте, отказу от выполнения отдельных работ, от поставки материалов, что повлечет за собой возникновение задержек и рост ресурсных потребностей в этом проекте при его реализации. Так, в декабре 2019 года правительство США, продолжая дискредитировать репутацию ПАО «Газпром», открыто выступило с угрозами санкций в адрес европейских компаний, сотрудничающих с российским поставщиком в строительстве газопровода «Северный поток-2», вследствие чего от участия в проекте отказались швейцарская компания *Allseas*, занимавшаяся трубоукладкой, немецкий концерн – поставщик систем безопасности *Bilfinger Se*, немецкая страховая компания *Munich Re* и др. Искусственно создаваемые задержки в реализации проекта снижают его эффективность, оттягивая сроки получения доходов, тем самым снижая их ценность.

Другой аспект влияния репутационного актива на оценку проекта заключается в более высокой ценности его результатов в долгосрочной перспективе. Речь идет прежде всего о возникновении затрат, связанных с ликвидацией последствий результатов проектов и их адаптацией к новым требованиям в обществе. В последнем случае представляется интересным сравнение результатов строительных проектов относительно сроков их эксплуатации к моменту реновации, реконструкции или полной модернизации. Чем позже возникает момент появления этих затрат и чем меньше их величина, тем эффективнее проект. Устойчивость

продукта проекта к будущим требованиям представляется обусловленной учетом интересов широкого круга специалистов, способных предвидеть риски социального, экологического, культурного и иного характера.

Влияние репутации компании на успех и оценку ее проектов схематично представлено на рис. 1.

Рис. 1. Влияние репутации социально-ответственной компании на успех и оценку эффективности проекта



Справедливо и обратное влияние результатов проекта на ценность репутационного актива социальной ответственности. Результаты осуществленных проектов характеризуют организацию, становятся источниками информации для принятия решений по участию в ее новых проектах, приобретению ее продукции, оказанию ей поддержки разного плана. В своей определенности эти решения всегда двузначимы: или согласие, или отрицание. Преобладание решений в пользу положительного значения свидетельствует о развитии образа социально ответственной компании. Напротив, недоверие и возникновение ситуаций обременения расходами по уже реализованным проектам будет способствовать росту отрицательных решений, а значит, приводить к ограничению возможностей, которое усугубляется наличием условия ограниченных ресурсов. Следовательно, можно сказать, что реализуемые проекты формируют корпоративную идентичность, наполняют содержанием историю существования этой организации, определяя ее уникальную значимость как участника социума.

Список использованных источников

1. Шваб К., Дэвис Н. Технологии четвертой промышленной революции / пер. с англ. М.: Эксмо, 2018. 320 с.

Мария Владимировна Захарова

Старший преподаватель

Московский институт радиотехники, электроники и автоматики – Российский технологический университет
Москва, Россия

mv_zakharova@list.ru

Разработка и принятие управленческих решений в процессе создания новых производств полимерных материалов

Аннотация. В процессе разработки управленческих решений важным фактором является определение потребностей создаваемого предприятия с учетом его отраслевых особенностей. Изучены существующие аспекты, оказывающие влияние на принятие решений, а также разработан алгоритм реализации управленческих решений при создании новых полимерных производств. Предложен новый подход к процессу разработки управленческих решений в полимерной подотрасли химической промышленности.

Ключевые слова: полимерные материалы, управленческие решения, полимерная подотрасль.

Maria V. Zakharova

Senior lecturer

Moscow Institute of Radio Engineering, Electronics and Automation - Russian Technological University
Moscow, Russia

mv_zakharova@list.ru

Development and making of management decisions in the process of creation of new productions of polymer materials

Abstract. In the process of developing management decisions, an important factor is to determine the needs of the enterprise being created, taking into account its industry characteristics. The existing aspects influencing decision-making have been studied, and an algorithm has been developed for the implementation of managerial decisions in the creation of new polymer production. A new approach to the process of developing management decisions in the polymer sub-branch of the chemical industry is proposed.

Keywords: polymer materials, management decisions, polymer sub-industry.

Важная роль при создании новых полимерных производств отводится менеджменту. Для эффективного управления необходима обоснованная методика на этапе как создания, так и развития полимерного предприятия. Для принятия объективного решения важно учитывать факторы с большим количеством измеримых показателей, чтобы была возможность проведения сравнительного анализа.

В основе экономической теории и практики лежат выработка, принятие и реализация управленческих решений по вопросам альтернативного использования ресурсов. Управленец в одном лице не в состоянии охватить все аспекты принятия решений, поэтому требуется организация слаженной работы всего коллектива. Изучение разработки управленческих решений связано с исполнением основополагающих требований: согласованность с миссией, стратегией и целями предприятия на этапе его создания; учет системных взаимосвязей внутренней и внешней среды предприятия с вероятностными последствиями принятия

решений; разделение труда между участниками процесса принятия решений. Организация работы по принятию управленческих решений должна основываться на четырех аспектах: организационном, информационном, психологическом и юридическом.

Наиболее важными стадиями для принятия управленческих решений являются начало и завершение любого процесса. На старте в первую очередь необходимо учитывать факторы, которые выходят за рамки заранее установленных пределов. На стадии завершения менеджеру следует координировать работу большого количества аспектов и процедур.

В процессе создания новых предприятий по производству полимерной продукции важно учитывать следующие особенности:

- непрерывное развитие технологий полимерных производств провоцирует потребность в новых решениях с большой периодичностью;
- разработка управленческого решения при создании нового полимерного производства основывается на большом количестве взаимосвязанных и сопутствующих факторов;
- при реализации управленческого решения выбор ответственных лиц основывается на знании технологии производства полимеров, не учитываются сопутствующие направления функционирования предприятия.

Многие годы теоретики и практики сферы управленческой деятельности осуществляют успешные попытки в разработке алгоритма принятия управленческих решений [2; 3; 5; 6]. Схема, разработанная автором, позволяет минимизировать субъективный фактор при выработке, принятии и реализации управленческого решения (рис. 1).

С учетом особенностей создания и функционирования полимерных предприятий предлагается новый подход к процессу разработки управленческих решений, который основывается на определенных установках:

- новое производство полимеров должно восприниматься как целостная система;
- целостная система должна объединять все знания о технологиях, потребностях в основном и оборотном капитале и данные о персонале;
- все ресурсы предприятия должны быть тесно взаимосвязаны для поддержания инновационного развития полимерной подотрасли.

Рис. 1. Технологическая последовательность разработки управленческого решения



Таким образом, при выработке решения о создании новой технологической линии производства полимерных материалов важно учитывать пространственно-временную ситуацию в отрасли, проводить оценку потребности основных и оборотных средств, а также учитывать уровень подготовки персонала.

Список использованных источников

1. *Афонин А.В.* Инновационный менеджмент и экономическая оценка реальных инвестиций. М.: Гардарики, 2006. 301 с.
2. *Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б.* Управленческие решения: учебник. М.: Дашков и Ко, 2005. 493 с.
3. *Баттрик Р.* Техника принятия эффективных управленческих решений / пер. с англ. под ред. В.Н. Фунтова. СПб.: Питер, 2006. 413 с.
4. *Коряков А.Г., Захарова М.В.* Трудовые ресурсы как фактор влияния на процесс создания новых производств полимерных материалов // Самоуправление. 2021. № 4(126). С. 409–412.
5. *Филинов Н.Б.* Разработка и принятие управленческих решений: учебное пособие. М.: 2009. 308 с.
6. *Шеметов П.В.* Управленческие решения: технология, методы и инструменты: учебное пособие по специальности «Менеджмент орг.». М.: Омега-Л, 2011. 398 с.

УПРАВЛЕНИЕ ИНВЕСТИЦИЯМИ В РЕАЛЬНОМ СЕКТОРЕ

Роман Михайлович Мельников

Д.э.н., профессор

Российская академия народного хозяйства и государственной службы

Москва, Россия

rmmel@mail.ru

Финансовое развитие как фактор инвестиционной активности в реальном секторе экономики России

Аннотация. С использованием регрессий коинтеграции и модели коррекции ошибок анализируется влияние предложения кредита и индексов рынка акций на динамику реальных инвестиций в основной капитал в экономике России. Установлено, что инвестиции возрастают под влиянием увеличения предложения кредита и после повышения индексов рынка акций. Показано, что развитие финансового рынка оказывает позитивное влияние на инвестиционную активность в реальном секторе.

Ключевые слова: инвестиции в основной капитал, финансовое развитие, кредитные ограничения, ожидания, рынок акций, сырьевая зависимость

Roman M. Melnikov

D-r sci. (econ.), professor

The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

Moscow, Russia

rmmel@mail.ru

Financial development as a factor of investment activity in the real sector of the Russian economy

Abstract. The effect of credit supply growth and stock market indexes on the dynamics of fixed investments in the Russian economy is evaluated using co-integration regressions and error correction models. It has been demonstrated that investments increase as a response to increase in the availability of credit and stock market growth. It is shown that the financial market development has a positive effect on investment activity in the real sector.

Keywords: fixed investments, financial development, credit constraints, expectations, stock market, commodity dependence

Одной из наиболее острых проблем экономики России является низкий уровень инвестиционной активности. Если реальный ВВП за период с 2012 по 2020 год увеличился на 4,2%, то валовое накопление основного капитала за тот же период сократилось на 9,5%. Доля валового накопления в ВВП России (22,2%) существенно отстает от уровня Китая и Индии. В этих условиях актуально изучение факторов, определяющих инвестиционную активность в российской экономике. Целью данной статьи является оценка влияния показателей финансового развития России на динамику реальных инвестиций в основной капитал.

В работах [3; 6] была высказана гипотеза о том, что формирование более конкурентного и емкого финансового сектора положительно влияет на инвестиционную активность. Эмпирические исследования с использованием данных различных стран мира показали, что повышение объемов банковского кредитования, как правило, стимулирует инвестиции [4; 5]. Р. Барро продемонстрировал положительное влияние лага цен акций на темпы прироста реальных инвестиций [2].

Обзор результатов зарубежных исследований позволяет выдвинуть гипотезы о том, что на инвестиции в российской экономике влияют предложение кредита, индекс рынка акций и цены на нефть [1].

Для проверки выдвинутых гипотез были использованы квартальные данные за период с 3-го квартала 1998 года по 3-й квартал 2020-го. Переменные инвестиций в основной капитал i и совокупного кредита частному нефинансовому сектору s были дефлированы с использованием индекса потребительских цен России, а переменные индекса рынка акций s и цен на нефть марки *Brent* b – с использованием индекса потребительских цен США. Для характеристики экономической неопределенности был использован индикатор волатильности рынка акций v , построенный с помощью модели AR (1) – EGARCH (1,1).

Для оценки коинтеграционной взаимосвязи был использован метод DOLS, для анализа краткосрочной динамики инвестиций – модель коррекции ошибки.

Тесты Дики – Фуллера и Филлипса – Перрона показали, что все рассматриваемые переменные, за исключением индикатора рыночной волатильности v , являются интегрированными порядка 1. Тест Энгла – Грейнджера показал, что инвестиции в основной капитал коинтегрированы с показателями финансового развития и ценами на нефть. Результаты оценки регрессии коинтеграции и модели коррекции ошибками представлены в табл. 1 и 2.

Таблица 1. Результаты оценки долгосрочной зависимости инвестиций в основной капитал от показателей финансового развития

Объясняющая переменная	DOLS	FMOLS
$\ln(c_t)$	0,231*** (0,032)	0,286*** (0,025)
$\ln(s_{t-1})$	0,165*** (0,036)	0,122*** (0,027)
$\ln(b_t)$	0,268*** (0,032)	0,241*** (0,027)
Константа	2,202*** (0,246)	1,831*** (0,153)
R^2	0,989	0,982

Таблица 2. Результаты оценки краткосрочной зависимости инвестиций в основной капитал от показателей финансового развития

Объясняющая переменная	M1	M2
CEt-1	-0,294*** (0,005)	-0,285*** (0,071)
$\Delta \ln(ct)$	0,260** (0,102)	0,266*** (0,080)
$\Delta \ln(st-1)$	0,070* (0,035)	0,089*** (0,028)
$\Delta \ln(bt)$	0,079*** (0,023)	0,095*** (0,027)
vt-1	-0,518 (1,677)	
$\Delta \ln(it-1)$	0,289*** (0,075)	0,237** (0,108)
Константа	-0,002 (0,003)	
R2	0,622	0,596

Результаты расчетов демонстрируют, что в соответствии с ожиданиями увеличение предложения кредита, рост индекса рынка акций и повышение цен на нефть выступают факторами роста реальных инвестиций. Вместе с тем волатильность фондового рынка статистически значимого влияния на инвестиции в основной капитал не оказывают.

Проведенное исследование позволило установить существование устойчивой взаимосвязи между финансовым и реальным секторами экономики России, оказывающей существенное влияние на инвестиционную активность. Поэтому развитие финансового рынка будет способствовать росту инвестиций в реальном секторе и повышению темпов роста реального ВРП. Вместе с тем зависимость инвестиций от уровня цен на нефть остается значительной. Ожидаемый рост доли альтернативных источников энергии в мировом энергобалансе представляет для российской экономики серьезную угрозу и определяет необходимость ее структурной перестройки в среднесрочной перспективе.

Список использованных источников

1. *Мельников Р.М.* Влияние финансового развития и цен на нефть на инвестиционную активность в экономике России // Финансовый бизнес. 2021. № 5. С. 71–75.
2. *Barro R.* The stock market and investment // Review of Financial Studies. 1990. Vol. 3. No. 1. P. 115–131.
3. *McKinnon R.I.* Money and capital in economic development. Washington (DC), 1973.
4. *Peltonen T., Sousa R., Vansteenkiste I.* Investment in emerging market economies // Empirical economics. 2012. Vol. 43. No. 1. P. 97–119.
5. *Rousseau P.L., Vuthipadaron D.* Finance, investment, and growth: Time series evidence from 10 Asian economies // Journal of Macroeconomics. 2005. Vol. 27. Iss. 1. P. 87–106.
6. *Shaw E.* Financial deepening in economic development. New York, 1973.

Мария Юрьевна Михалева

К.э.н., доцент

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

mmikhaleva@fa.ru

Эконометрический анализ влияния инфляционных ожиданий на инвестиционный спрос в России

Аннотация. Исследован комплекс динамических эконометрических моделей, позволяющих объяснять зависимость инвестиционного спроса от ожидаемого темпа инфляции в Российской Федерации с учетом кризисных явлений в экономике.

Ключевые слова: эконометрический анализ, моделирование, инвестиционный спрос, инфляционные ожидания.

Maria Yu. Mikhaleva

Cand. sci. (econ.), associate professor

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

mmikhaleva@fa.ru

Econometric analysis of the impact of inflation expectations on investment demand in Russia

Abstract. A set of dynamic econometric models has been studied to explain the dependence of investment demand on the expected rate of inflation in the Russian Federation, taking into account the crisis phenomena in the economy.

Keywords: econometric analysis, modeling, investment demand, inflation expectations.

Инфляционные ожидания играют значительную роль при принятии фирмами инвестиционных решений. Вопросы измерения и прогнозирования инфляционных ожиданий рассмотрены, в частности, в работах [1; 2; 4]. В исследовании автора инфляционные ожидания рассматриваются в качестве независимой переменной (объясняющего фактора) [3]. Оценивается влияние ожидаемого темпа инфляции на инвестиционный спрос в России на основе модели адаптивных ожиданий. Применяемые методы исследования – формализация и математизация проблемы количественного оценивания влияния фактора инфляционных ожиданий на инвестиционный спрос. В исследовании рассматривается период времени с 2000 по 2019 год.

Спецификация модели влияния ожидаемого темпа инфляции на инвестиционные расходы имеет вид:

$$I_t = a + b \cdot \pi_{t+1}^e + \varepsilon_t, \quad (1)$$

где I_t – инвестиции в основной капитал в постоянных ценах (1999 год, млрд руб.).

После перехода к фактически наблюдаемым переменным получим уравнения:

$$I_t = \beta \cdot a + \beta \cdot b \cdot \pi_t + (1 - \beta) \cdot I_{t-1} + \delta \cdot (d_t \cdot I_{t-1}) + u_t, \quad (2)$$

$$I_t = \gamma_0 + \gamma_1 \cdot \pi_t + \gamma_2 \cdot I_{t-1} + \delta \cdot (d_t \cdot I_{t-1}) + u_t, \quad (3)$$

$$\gamma_0 = \beta \cdot a; \gamma_1 = \beta \cdot b; \gamma_2 = 1 - \beta. \quad (4)$$

В уравнении (2), (3) добавлена фиктивная переменная наклона ($d_t \cdot I_{t-1}$) для отражения в модели влияния на значение параметра $\gamma_2 = 1 - \beta$ кризисных явлений в экономике, способных повлиять на правило пересмотра инфляционных ожиданий.

В этой модели фиктивная переменная d_t принимает значение 1 в случае усиления кризисной ситуации в России или значение 0 в случае ее ослабления.

Оцененная модель имеет вид:

$$I_t - 0,2 \cdot I_{t-1} - 0,55 \cdot (d_t \cdot I_{t-1}) = \frac{5248,7}{(290,4)} - \frac{288,9}{(26,4)} \cdot \pi_t + \frac{u_t}{(552,8)}. \quad (5)$$

Полученные оценки параметров значимы. Объясняющая способность модели составляет 87%.

В случае $d_t = 0$ коэффициент адаптации инфляционных ожиданий инвесторов составляет величину $\tilde{\beta} = 0,8$, то есть имеет место следующее правило пересмотра инфляционных ожиданий:

$$\pi_{t+1}^e = 0,8 \cdot \pi_t + 0,2 \cdot \pi_t^e. \quad (6)$$

Из этого правила следует, что инфляционные ожидания π_{t+1}^e на 80% определяются текущим фактическим темпом инфляции π_t и на 20% – инфляционными ожиданиями текущего периода π_t^e .

Соответственно, модель влияния инфляционных ожиданий на инвестиционный спрос имеет вид:

$$I_t = 6567,25 - 361,52 \cdot \pi_{t+1}^e + \varepsilon_t. \quad (7)$$

Для случая $d_t = 1$ коэффициент равен $\tilde{\beta} = 0,25$. В этом случае правило пересмотра инфляционных ожиданий имеет вид:

$$\pi_{t+1}^e = 0,25 \cdot \pi_t + 0,75 \cdot \pi_t^e. \quad (8)$$

В случае усиления кризиса модель влияния инфляционных ожиданий на инвестиционный спрос имеет вид:

$$I_t = 20\,930,55 - 1\,152,21 \cdot \pi_{t+1}^e + \varepsilon_t. \quad (9)$$

Согласно моделям (8) и (9) в России в период с 2002 по 2019 год имели место следующие инфляционные ожидания (табл. 1):

Таблица 1. Сопоставление фактических и ожидаемых темпов инфляции в российской экономике за период времени с 2002 по 2019 год

Год	π_t	π_t^e	Год	π_t	π_t^e
2002	15,06	18,32	2011	6,10	8,87
2003	11,99	15,04	2012	6,57	6,57
2004	11,73	12,49	2013	6,47	6,78
2005	10,92	12,21	2014	11,35	6,55
2006	9,00	11,43	2015	12,91	10,31
2007	11,87	9,78	2016	5,39	7,44
2008	13,28	12,13	2017	2,51	7,08
2009	8,80	15,30	2018	4,26	2,69
2010	8,78	10,16	2019	3,05	3,96

Таким образом, в периоды усиления кризисных явлений в экономике ожидаемый инвесторами темп инфляции в большей мере (с весом 75%) формируется на основе инфляционных ожиданий текущего периода и в меньшей мере (с весом 25%) основывается на фактической инфляции. Для данных лет прирост величины ожидаемого темпа инфляции на 1% означает снижение инвестиций в основной капитал текущего периода на 1152,21 млрд руб.

При относительном ослаблении кризисных явлений ожидаемый темп инфляции в большей мере (с весом 80%) формируется на основе фактической инфляции за текущий период

и в меньшей мере (с весом 20%) основывается на ожидаемом темпе инфляции текущего периода. При этом прирост величины ожидаемого темпа инфляции на 1% сопровождается снижением инвестиций в основной капитал текущего периода на 361,52 млрд руб.

Список использованных источников

1. Балацкий Е. В., Юревич М. А. Измерение инфляционных ожиданий: традиционные и новаторские подходы // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. 2018. Т. 34. Вып. 4. С. 534–552.
2. Жемков М.И., Кузнецова О.С. Измерение инфляционных ожиданий участников финансового рынка в России // Вопросы экономики. 2017. № 10. С. 111–122.
3. Михалева М.Ю. Эконометрический анализ возможности эмиссионного финансирования дефицита государственного бюджета // Фундаментальные исследования. 2020. № 6. С. 91–102.
4. Юревич М.А. (2021). Инфляционные ожидания и инфляция: наукастинг и прогнозирование // Journal of Economic regulation. 2021. Vol. 12(2). P. 22–35.

**УПРАВЛЕНИЕ КРУПНЫМИ
ГОРОДАМИ И ГОРОДСКИМИ
АГЛОМЕРАЦИЯМИ**

Андрей Владимирович Макаров

Научный сотрудник

Российская академия народного хозяйства и государственной службы

Москва, Россия

andreymakarovh@mail.ru

Реновация аварийного и ветхого жилья и институт комплексного развития территорий – особенности и риски

Аннотация. В России активно реализуется программа расселения аварийного и ветхого жилья, произошли значительные законодательные изменения в рамках 473-ФЗ и 494-ФЗ, в том числе был закреплён институт комплексного развития территорий (КРТ), направленный на решение этой проблемы. Вместе с тем сохраняются базовые проблемы реновации как с точки зрения проблем признания домов аварийными, так и с точки зрения существенных рисков нарушения прав граждан и собственников при реализации КРТ. В докладе будут предложены меры по снижению сложившихся рисков.

Ключевые слова: реновация, аварийное жилье, комплексное развитие территорий (КРТ).

Andrey V. Makarov

Researcher

The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

Moscow, Russia

andreymakarovh@mail.ru

Renovation programs for emergency housing and complex development of territories – features and risks

Abstract. The problem of emergency housing is among the priorities of government policy in Russia. It was proposed to solve this problem through the active development of renovation programs, programs of complex development of territories (CDT), including within the framework of the new laws (federal law 473, federal law 494). At the same time, fundamental problems of both legislative and law enforcement nature remain in this area - high legal uncertainty in the procedure of recognizing a house as emergency, significant problems in the mechanisms of CDT programs from the point of view of protecting social rights and property rights. The report will propose measures to reduce the existing risks.

Keywords: renovation, emergency houses, complex development of territories.

Ситуация в сфере ветхого и аварийного жилья складывается достаточно противоречиво. К позитивным тенденциям следует отнести существенное федеральное финансирование расселения аварийных МКД, а также запуск программ капитального ремонта, что может смягчить проблему обветшания жилого фонда. В то же время интенсификация реновации и комплексного развития территорий может привести не к росту общественного благосостояния, но к росту социальных конфликтов, если не будут законодательно и в рамках пра-

воприменения решены существующие проблемы в сфере инклюзивности и прозрачности принимаемых решений, проблемы учета мнения жителей, гарантий прав собственности.

Обзор литературы показал, что объемы аварийного и ветхого жилья растут. Так, по оценкам [6], в 2017 году объем ветхого и аварийного жилья составил 2,5% жилого фонда (ветхого – 1,8%, аварийного – 0,7%), в нем проживало около 1% населения, но к 2024 году аварийный фонд может достигнуть 28–42 млн кв. м. По другим экспертным оценкам, к 2030 году аварийный фонд может достичь 30,2 млн кв. м [1]. Но расселение аварийного фонда сопровождается базовыми проблемами: (1) включением комфортного жилья в реестр аварийных МКД без информирования и учета мнения жителей [2; 3]; (2) расплывчатостью критериев для аварийных и тем более ветхих домов [5]; (3) гарантией компенсаций для жителей как в натуральной, так и денежной форме.

Методы исследования, примененные в настоящей работе, – анализ нормативной базы в сфере признания домов аварийными и реновации (ПП от 28.01.2006 № 47, СП 454.1325800.2019, 473-ФЗ от 27.12.2019, 494-ФЗ от 30.12.2020), практики применения.

Были обозначены следующие ключевые проблемы в данной сфере:

- 1) упрощение процедур признания дома аварийным может обеспечить существенную экономию средств на экспертизу – в 5–7 раз [4], но возрастают риски недобросовестной экспертизы, признания комфортного жилья аварийным;
- 2) не используются механизмы согласования признания МКД аварийным с собственниками;
- 3) не используется предусмотренная Жилищным кодексом опция не сноса, но реконструкции МКД (в отличие от зарубежного опыта);
- 4) не закреплены гарантии альтернативности натурального и денежного возмещения для жителей, несмотря на возможности статьи 32 ЖК и решение Верховного суда;
- 5) закон 473-ФЗ сохранил социальные гарантии, однако не смог устранить сложившиеся риски правоприменения;
- 6) закон 494-ФЗ от 30.12.2020 о КРТ улучшил положение жителей МКД по сравнению с ранее предложенным законодательным механизмом реновации, но сохранил и создал значительное количество рисков, в том числе с точки зрения критериев отбора МКД для реновации, проблем согласованности документов территориального планирования, угроз неоправданного сноса иных объектов недвижимости по критерию территориальной близости к МКД.

Необходимо обеспечить защиту прав собственников аварийного жилья, гарантировать жилье при переселении, процедуры признания МКД аварийным должны быть абсолютно прозрачными и подконтрольными. Необходимо увеличить сроки общественного обсуждения, обеспечить контроль над повышением плотности застройки в рамках реновации. Изъятие земли и недвижимости должно быть исключительной мерой, недопустим снос индивидуальных жилых домов и коммерческих объектов только на основе территориальной близости к МКД – расселение в рамках КРТ не должно ущемлять прав иных собственников, размещенных рядом.

Список использованных источников

1. Аварийные квартиры предложили занести в реестр. <https://www.pnp.ru/social/nekhoroshie-kvartiry-predlozhili-zanesti-v-reestr.html>.
2. «Еще сто лет простоят»: жителей Астрахани массово выселяют из домов. <https://ria.ru/20210401/astakhan--1602682182.html>.
3. Почему когда вас будут выселять из аварийного жилья, вам заплатят копейки // Пункт А. https://punkt-a.info/news/glavnoe/pochemu-kogda-vas-budut-vyselyat-iz-avariynogo-zhilya-vam-zaplatyat-kopeyki?fbclid=IwAR22vWiuL2bQAGRI0cth_UsxCTaX2uoc8RdKwSnwo5DYjmdtWfhclz1QbPw

4. Фонд ЖКХ провел вебинар с субъектами РФ по введению в действие нового свода правил по оценке аварийности многоквартирных домов // Фонд ЖКХ. <https://fondgkh.ru/news/fond-zhkkh-provel-vebinar9-s-subektami-rf-po-vvedeniyu-v-deystvie-novogo-svoda-pravil-po-otsenke-avariynosti-mnogokvartirnykh-domov/>.
5. *Шахворостов Г.И., Злобина О.В.* О проблеме соотношения понятий «ветхое» и «аварийное» жилье в нормативно-правовых актах и статистике в государственном и муниципальном управлении // РСЭУ. 2020. № 2(49). С. 157–164.
6. *Шнейдерман И.В., Гришианов В.И., Гузанова А.К., Ноздрина Н.Н.* Проблемы ветхого и аварийного жилья в России // Народонаселение. 2019. № 4. С.18–35.

Ариадна Николаевна Кириллова

Д.э.н., профессор
Высшая школа экономики
Москва, Россия
kirillova_an@mail.ru

Нина Николаевна Мусинова

К.э.н., доцент
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Россия
NNMusinova@fa.ru

Городское хозяйство в системе агломерационного развития территорий

Аннотация. В статье рассматриваются вызовы агломерационного развития для городского хозяйства, обосновывается необходимость синхронизации его развития с агломерационными процессами и определяются ожидаемые результаты.

Ключевые слова: городское хозяйство, жилищно-коммунальное хозяйство (ЖКХ), агломерация, развитие.

Ariadna N. Kirillova

D-r sci. (econ.), professor
Higher School of Economics
Moscow, Russia
kirillova_an@mail.ru

Nina N. Musinova

Cand. sci. (econ.), associate professor
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russia
NNMusinova@fa.ru

Urban economy in the system of agricultural development of territories

Abstract. The challenges of agglomeration development for the urban economy are considered, the need to synchronize its development with agglomeration processes is substantiated, and the expected results are determined.

Keywords: urban economy, housing and communal services (HCS), agglomeration, development.

Городское хозяйство находится в постоянном развитии вследствие процессов урбанизации и роста численности населения, изменения структуры и специализации экономики. Однако изношенность инженерно-коммунальной инфраструктуры, рост сверхнормативной нагрузки на ресурсы, ухудшение экологии и т.д. становятся вызовами агломерационного развития.

Имеется значительный пласт литературы, посвященной вопросам экономики, организации и управления городским хозяйством [1; 4; 9], в настоящее время внимание ученых привлекают вопросы развития городов и организации управления ими [2; 3; 8], а также

территориального управления и агломерационного развития [5; 6], в том числе развития городского хозяйства в рамках агломераций [7].

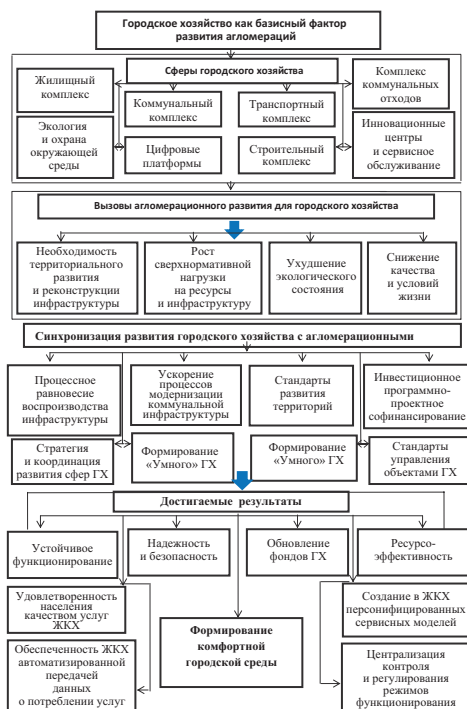
Исследование развития городского хозяйства осуществляется на основе анализа и системной диагностики его основных экономических характеристик (в том числе финансово-экономической оценки активов предприятий и инвестиций, технического состояния и активов жилищного фонда и коммунальных объектов), а также системы связей производителей и потребителей услуг, характеризующейся усложненной структурой коммуникационного и технологического взаимодействия в производственных и социальных процессах, которые вытекают из публичной природы услуг городского хозяйства. Совокупность различных методов и подходов, применяемых при решении проблем развития городов и городских агломераций, базируется на концепции градостроительного планирования, теории и практике управления территориальными и экономическими функциями их развития.

Создание в агломерациях новых центров притяжения требует развития новых моделей доступности жилья, повышения качества жизни и формирования новых видов предоставляемых услуг, которые должны обеспечиваться за счет реализации инновационных технологий и перехода системы управления предприятий на цифровизацию.

Для обеспечения синхронизации развития городского хозяйства с агломерационными процессами (рис. 1) необходима координация развития сфер городского хозяйства на агломерированной территории, которая должна осуществляться на основе стратегии формирования и развития агломерации, использования стандартов развития территорий и управления объектами городского хозяйства.

В системе территориального планирования предполагается:

- реализация цифровых двойников городов для управления происходящими процессами и анализа больших данных для развития городов;
- создание платформ сценарного моделирования градостроительных проектов.



Ожидаемые результаты синхронизации развития городского хозяйства с агломерационными процессами – это обновление фондов городского хозяйства, повышение надежности их функционирования и безопасности, обеспечение их устойчивого функционирования и эффективного использования, что будет обеспечивать формирование комфортной городской среды и удовлетворенность населения качеством услуг городского хозяйства.

Список использованных источников

1. Бычкова А.С., Нечаева А.Б., Лунева О.Н., Лунев Р.А., Стычук А.А., Ястребков А.Е. Анализ проблем и задач управления городским хозяйством и технологий «умного города» // Информационные системы и технологии. 2016. Т. 2(94). С. 217–219.
2. Город в теории и практике: правовые и урбанологические аспекты: коллективная монография / под общей ред. В.В. Таболина. М.: Юстицинформ, 2019. 353 с.
3. Гуцин А.Н. Теория устойчивого развития города: учебное пособие. М.; Берлин: Директ-Медиа, 2015. 232 с. URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=271889>.
4. Ильина И.Н. Экономика городского хозяйства: учебное пособие. Москва: Кнорус, 2016. 245 с. URL: <https://www.book.ru/book/918424>.
5. Лаффах А.М. Развитие агломераций как принцип территориального управления (на примере Московского региона) // Гуманитарные науки (Вестник финансового университета). 2019. Т. 9. № 3. С. 106–109.
6. Мавлютов Р.Р. Пространственное развитие крупных городов России в период постиндустриального перехода. Волгоград: ВолГАСУ, 2015. 161 с.
7. Таранова О.К. Умные города как способ решения проблем регионального управления в субъектах Российской Федерации // Материалы X Всероссийской научно-практической конференции «Государство, власть, управление и право». Москва, 27 ноября 2019. С. 256–258.
8. Управление крупнейшими городами: учебник и практикум для вузов / под ред. С.Е. Прокофьева, И.А. Рождественской, Н.Н. Мусиновой. М.: Юрайт, 2019. 322 с.
9. Экономика и управление жилищно-коммунальным хозяйством: учебник / под общ. ред. П.Г. Грабового, А.Н. Кирилловой. М.: АСВ; Просветитель, 2018. 672 с.

Ирина Андреевна Рождественская

Д.э.н., профессор

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

irozhdestv@gmail.com

Устойчивое и качественное развитие городской инфраструктуры

Аннотация. В статье рассматриваются проблемы развития городской инфраструктуры как важного условия устойчивого развития городов в условиях глобальных экологических и социальных вызовов. Показано, что применение принципов устойчивости на всех этапах жизненного цикла городской инфраструктуры с учетом ESG-факторов требует использования новых финансовых инструментов инвестирования и механизмов оценки инфраструктурных проектов при разработке стратегий развития современных городов.

Ключевые слова: города, инфраструктура, устойчивое развитие, инвестиции, проекты.

Irina A. Rozhdestvenskaya

D-r sci. (econ.), professor

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

irozhdestv@gmail.com

Sustainable and qualitative urban infrastructure development

Abstract. The article deals with the problems of urban infrastructure as an important condition for sustainable urban development in the context of global environmental and social challenges. It is shown that the application of the sustainability principles at all stages of the urban infrastructure life cycle, taking into account ESG factors, requires new financial investment instruments and mechanisms for infrastructure projects assessment when developing cities' strategies.

Keywords: cities, infrastructure, sustainable development, investments, projects.

В течение последних десятилетий проблематика концепции устойчивого развития стала популярной не только среди ученых в области экономики природопользования, урбанистики, но приобрела особую актуальность и для городских властей в связи с растущим воздействием экологических и социальных факторов на устойчивое развитие городов и необходимостью формирования новых подходов к развитию городской инфраструктуры с позиции ее устойчивости и адаптивности глобальным вызовам [2; 4].

Городская инфраструктура в современных условиях рассматривается как жизненно важный фактор решения глобальных проблем развития городов, важнейшее условие обеспечения их устойчивого развития [7]. Стратегический подход к планированию и проектированию системы объектов городской инфраструктуры, анализ их жизненного цикла, оценка инфраструктурных инвестиционных проектов на основе принципов устойчивости формируют понятие устойчивой инфраструктуры, выделяя особую роль зеленых и социальных инфраструктурных инвестиций [8; 9]. Теория и практика показывают все возрастающую заинтересованность в разработке новых подходов к формированию городской инфраструктуры и прикладную значимость институциональных инвестиций в развитие устойчивой городской инфраструктуры [5].

Основываясь на концепции устойчивого развития, городская инфраструктура рассматривается как система элементов, которые спланированы, спроектированы, созданы, эксплуатируются или выведены из эксплуатации с соблюдением принципов и требований экономической, социальной и экологической устойчивости на протяжении всего жизненного цикла в стабильной институциональной среде. Тем самым в исследовании реализуется системный междисциплинарный подход, позволяющий соединить экономические, экологические и организационно-управленческие концепции с целью выработки стратегических направлений развития городов в условиях глобальных климатических изменений [6].

Сформулированные ООН Цели устойчивого развития (ЦУР), которые отвечают глобальным вызовам XXI века и находят отражение в стратегических документах развития на национальном, региональном и городском уровнях [1], в значительной степени могут и должны быть достигнуты путем ускоренного развития городской инфраструктуры на основе качественных инвестиций (Quality Infrastructure Investment), которые предусматривают: обеспечение определенного вклада (эффекта) в достижение ЦУР, рост экономической эффективности проекта на всех этапах жизненного цикла, интеграцию экологических, климатических и социальных аспектов в инфраструктурные проекты, повышение качества управления проектом. Выступая одним из ключевых драйверов экономического роста, городская инфраструктура в условиях динамичных процессов урбанизации требует значительных инвестиций, чтобы обеспечить качество городской среды, удовлетворять постоянно растущий спрос населения с соблюдением принципов устойчивого развития городов. Наблюдается достаточно динамичный тренд на рост заинтересованности корпоративных и институциональных инвесторов в устойчивых проектах и учет ESG-факторов (Environmental, Social, Governance). Анализ показывает, что на рынке устойчивой инфраструктуры динамично развиваются новые финансовые инструменты инвестирования (зеленые, социальные, устойчивые, голубые облигации), внедряются международные и национальные стандарты стимулирования устойчивой инфраструктуры и оценки ее качества [3].

Россия, являясь частью глобального мира, включена в процесс перехода от традиционных систем городской инфраструктуры к устойчивым, что предусматривает учет экономических, социальных и экологических аспектов в процессе жизненного цикла инфраструктурных проектов. В рамках реализации национальных целей развития до 2030 года, которые в значительной степени связаны с целями устойчивого развития городской инфраструктуры (проекты в области ВИЭ, зеленого транспорта, переработки ТКО), необходимо активнее продвигать практику оценки устойчивости городских инфраструктурных проектов, поддерживать развитие рынка зеленых финансов, включая прежде всего эмиссии зеленых и социальных облигаций.

Список использованных источников

1. Добровольный национальный обзор хода осуществления Повестки дня в области устойчивого развития на период до 2030 // Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации. 2020. https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/26421VNR_2020_Russia_Report_Russian.pdf.
2. Гражданский обзор о реализации ЦУР в России. 2020–2030: Десятилетие действий для ЦУР в России. Вызовы и решения. <http://kurs2030.ru/report2020>.
3. Система оценки качества и сертификации инфраструктурных проектов. <https://rosinfra.ru/digest/documents/one/irris-sistema-ocenki-kachestva-i-sertifikacii-infrastrukturnykh-proektov>.
4. Указ Президента РФ от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года». <http://kremlin.ru/events/president/news/63728>.

5. Financing change: How to mobilize private- sector financing for sustainable infrastructure. McKinsey. https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/operations/our%20insights/the%20next%20generation%20of%20infrastructure/financing_change_how_to_mobilize_private-sector_financing_for_sustainable-_infrastructure.pdf.
6. Integrated Approaches to Sustainable Infrastructure. UN. https://www.greengrowthknowledge.org/sites/default/files/downloads/resource/Integrated_Approaches_To_Sustainable_Infrastructure_UNEP.pdf.
7. *Neuman M.* Infrastructure planning for sustainable cities // *Geographica Helvetica*. 2011. Jg. 66. Heft 2. P. 100–107.
8. *Wright H.* Understanding green infrastructure: The development of a contested concept in england. local environment // *The International Journal of Justice and Sustainability*. 2011. Vol. 16. Iss. 10. P. 1003–1019.
9. *Yigitcanlar T., Kamruzzaman Md.* Planning, development and management of sustainable cities: A Commentary from the guest editors // *Sustainability*. 2015. Vol. 7. P. 14677–14688. DOI: 10.3390/su71114677.

Рафаэль Валиахметович Фаттахов

Д.э.н., профессор

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

rfattakhov@fa.ru

Взаимовлияние демографических процессов и развития социальной инфраструктуры

Аннотация. Статья исследует влияние демографических факторов на социальную инфраструктуру. Выявлены ключевые демографические факторы, определяющие спрос на инфраструктуру. Результаты исследования позволяют внести дополнительные переменные по инфраструктурным потребностям.

Ключевые слова: демографическая ситуация, социальная инфраструктура, демографическая политика, влияние, урбанизация, миграция.

Rafael V. Fattakhov

D-r sci. (econ.), professor

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

rfattakhov@fa.ru

Interaction between demographic processes and social infrastructure development

Abstract. The paper explores the impact of demographic factors on social infrastructure. Key demographic drivers of infrastructure demand have been identified. The results of the study allow you to introduce additional variables for infrastructure needs.

Keywords: demographic situation, social infrastructure, population policy, impact, urbanization, migration.

Демографические факторы влияют на инфраструктуру на национальном, региональном и городском уровнях. Хотя трудно отделить давление демографических изменений от событий, которые сопровождают такие изменения (в частности, расселение, потребление энергии и социально-экономические изменения), органы государственной власти должны учитывать демографию, когда они делают выбор, какие инвестиции в инфраструктуру делать и в каком объеме [4].

Исходя из доклада Центра мирового развития следует, что по мере демографического перехода страны – замедления роста и старения населения – относительная потребность в учебных заведениях будет уменьшаться, а потребность в инфраструктуре, способствующей созданию рабочих мест, возрастет. Аналогичным образом на более поздних этапах демографического перехода, особенно в странах, где коэффициент рождаемости значительно ниже уровня воспроизводства населения, абсолютное сокращение численности населения (особенно среди молодежи) обычно сопровождается резким сокращением доли населения в сельских районах и небольших городах (сценарий развития, наиболее вероятный в Центральной и Восточной Европе). Существующая социальная инфраструктура, особенно в секторе водоснабжения, а также образования может стать неэффективной по своим мас-

штабам, если численность населения упадет ниже определенного уровня, что уже наблюдается в Германии и других европейских странах, а также в сельских районах Японии [3].

Другим важным демографическим фактором, определяющим спрос на инфраструктуру, являются масштабы и характер процесса урбанизации, в частности размер города и плотность его расселения. Чем крупнее городская агломерация, тем больше возможность экономии за счет эффекта масштаба в обеспечении многих видов инфраструктуры, что значительно снижает удельные затраты на обеспечение, особенно по отношению к сельским районам. Это касается водоснабжения, энергетики, транспорта и даже социальных услуг. Плотность городской территории еще больше усиливает эти технологические возможности. Более высокая плотность значительно увеличивает возможности для более эффективных инфраструктурных сетей (и наоборот), обеспечивающих экономию за счет эффекта масштаба, особенно для инфраструктуры более высокого качества.

Описанные выше обстоятельства обусловлены пятью факторами. Во-первых, как правило, существует спрос на более высокие и дорогостоящие стандарты инфраструктуры в городских районах, особенно крупных. Это создает ряд проблем. Хотя плотность городского населения может быть достаточно высокой для того, чтобы создать спрос на инфраструктуру более высокого качества, она может быть недостаточно высокой для того, чтобы обеспечить значительную экономию за счет эффекта масштаба.

Во-вторых, капитальные затраты и заработная плата, вероятно, будут выше в городских районах, что приведет к увеличению расходов на обеспечение инфраструктуры.

В-третьих, урбанизация часто связана со сдвигом в сторону производства продукции обрабатывающей промышленности и услуг, что требует более широкого предоставления экономически производительной инфраструктуры в дополнение к универсальным услугам (таким как транспорт, связь, электроэнергетика).

В-четвертых, факт урбанизации может не привести к расширению инфраструктуры, если финансовые ограничения окажутся существенными. Во многих крупных городах мира, как и в странах с низким уровнем дохода, а также странах с формирующейся рыночной экономикой, существуют значительные различия в качестве и количестве имеющейся инфраструктуры.

Наконец, нагрузка на объекты социальной инфраструктуры, создаваемая урбанизацией, сама по себе не определяет стоимость или характер требуемой инфраструктуры. Существуют значительные различия в качестве инфраструктуры. Гибкость в технологии и качестве, определяемая для таких основных услуг, может значительно снизить удельные затраты на инфраструктуру [5].

Последние демографические факторы относятся к миграции. Это связано с процессом урбанизации, поскольку значительная миграция может происходить из сельских районов в города. Но миграция в страну или из страны также влияет на численность населения, количество домашних хозяйств и возрастную структуру и, таким образом, является фактором, который следует учитывать при оценке влияния демографических факторов на потребность в инфраструктуре. Органы государственной власти должны учитывать конкретный характер процесса миграции из сельских районов в города [2]. Отражает ли она в значительной степени перемещение населения из сельских районов в малые города, а не просто прямую миграцию в столицу? Первое может подразумевать необходимость создания новой инфраструктуры для малых городов, а не расширение существующих инфраструктурных сетей.

Вышеизложенное эвристическое обсуждение резонирует с эмпирической литературой по инфраструктурным потребностям, где в основном, как правило, используются три демографические переменные – численность населения, плотность населения и темпы урбанизации, и они в целом оказываются статистически значимыми [1].

Таким образом, в рамках проведенного были выявлены основные факторы влияния, которые целесообразно использовать в качестве целевых ориентиров в процессе совершенствования демографической политики и развития социальной инфраструктуры в России.

Список использованных источников

1. *Бородатова Л.Ю.* Развитие социальной инфраструктуры в экономическом пространстве: теоретический аспект // Современные проблемы науки и образования. 2013. № 2. С. 359.
2. *Макар С.В., Строев П.В., Морковкин Д.Е.* Акценты развития макрорегионального пространства России: социальная инфраструктура // Финансовая жизнь. 2019. № 1. С. 34–37.
3. *Свеишников В.К.* Градостроительные проблемы Севера. Л., 1971. С. 5–19.
4. *Heller P.* People and places: Can they align to bring growth to Africa? Essay: Center of the global development, 2010. www.cgdev.org.
5. *Montgomery S.P., Drouillard J.S., Sindt J.J.* Combinations of alfalfa hay and wet corn gluten feed in limit-fed growing diets for beef cattle // Journal Anim. Science. 2003. No 81(7). P. 1671–1680

Алексей Игоревич Кабалинский

К.э.н., доцент

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

AIK22@yandex.ru

Предприятия городского хозяйства в российском крупном бизнесе

Аннотация. В статье рассмотрены вопросы, связанные с позиционированием предприятий городского хозяйства среди крупнейших компаний России, даны характеристики сфер их деятельности, территориальной локализации. Проведен анализ перспектив развития городов как точек роста для крупных компаний различных форм собственности и организационно-правовых форм, ориентированных на виды деятельности в области обеспечения ресурсами и формирования комфортной городской среды.

Ключевые слова: городское хозяйство, инфраструктура, крупнейшие компании, ресурсы, услуги.

Aleksei I. Kabalinski

Cand. sci. (econ.), associate professor

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

AIK22@yandex.ru

Municipal enterprises in the Russian large business

Abstract. The issues related to the positioning of urban enterprises among the largest companies in Russia are considered, the characteristics of their spheres of activity and territorial localization are given. The analysis of the prospects for the development of cities as growth points for large companies of various forms of ownership and organizational and legal forms focused on activities in the field of resource provision and the formation of a comfortable urban environment.

Keywords: urban economy, infrastructure, major companies, resources, services.

Современные города часто выступают в качестве локомотивов роста вне зависимости от специализации на промышленности, финансовых услугах, науке и образовании. Они привлекают в качестве мест дислокации крупные бизнес-структуры, действующие на национальном и международном рынках. Одновременно городские территории представляют собой сложные инфраструктурные системы. В этих условиях сравнительный анализ величины бизнеса компаний, оперирующих вне городов и ориентированных собственно на городское хозяйство представляет собой актуальную научную проблему.

Для изучения роли мегаполисов и городского хозяйства в экономике России использованы труды ученых регионалистов, таких как В.Н. Лексин, П.И. Бурак, В.Г. Ростанец, А.В. Топилин и других, а также результаты исследований, проведенных по данной проблематике сотрудниками Финансового университета при Правительстве РФ.

При подготовке практической части исследования проанализированы материалы российских деловых изданий, публиковавших результаты оценки размера бизнеса российских компаний, включая печатные и электронные версии журнала «Эксперт» и газеты «Коммерсант». Использованы данные электронного ресурса рейтингового агентства «РАЭК-Аналитика» и издания «Rating Review».

При подготовке доклада с использованием общенаучных методов изучены и проанализированы данные отечественной и зарубежной статистики в части финансовых результатов работы крупнейших компаний на российском рынке, проведен контент-анализ научной литературы и деловой прессы, данных консалтинговых и рейтинговых агентств. Задействованы графические аналитические возможности современных программных продуктов, включая алгоритмы фильтрации и ранжирования данных, автоматическое формирование сводных табличных материалов. При проведении выборок к видам деятельности в сфере городского хозяйства автором отнесены жилищно-коммунальное хозяйство (ЖКХ) и предприятия городского транспорта.

Стратегией пространственного развития России констатируется концентрация населения и экономики в крупнейших формах расселения [1], которыми в настоящее время являются города и сформированные вокруг них городские агломерации. Российские ученые, специализирующиеся на проблеме развития городов, отмечают, что: «Развитие агломераций связано прежде всего с экономическими выгодами, так называемой агломерационной экономией – экономией затрат вследствие локализации различных видов деятельности в одном месте» [3, с. 21].

Вместе с тем локализация (часто технологически обусловленная) видов деятельности, непосредственно связанных с жизнью города, может выступать в качестве ограничивающего фактора. В табл. 1 представлены данные о месте представляющих городское хозяйство предприятий среди 600 крупнейших по объему реализации компаний, по данным рейтинга RAEX-600, опубликованного в октябре 2021 года [2].

Таблица 1. Предприятия городского хозяйства в рейтинге крупнейших компаний России

Компания	Отрасль	Место в рейтинге		Объем реализации, млрд руб.		Темп роста, %
		2020 год	2019 год	2020 год	2019 год	
ГУП «Московский метрополитен»	Транспорт	115	128	140,8	126,5	111,3
«Мосводоканал»	ЖКХ	253	246	61,4	62,0	99,1
ГУП «Петербургский метрополитен»	Транспорт	413	349	37,3	42,3	88,1
ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга»	Транспорт	418	393	36,8	36,9	99,9
ГУП «ТЭК Санкт-Петербурга»	ЖКХ	500	450	30,1	32,1	93,8
ГУП Москвы «Мосгортранс»	Транспорт	555	359	26,8	41,1	65,1
«Российские коммунальные системы»	ЖКХ	564	529	26,1	26,9	97,1

Источник: расчеты автора по данным агентства «РАЭК-Аналитика».

Среди крупнейших компаний России ни одна из компаний городского хозяйства не занимает позиции в первой сотне. Все они, за исключением одной, представляют транспортный и коммунальный комплексы двух крупнейших российских мегаполисов. Суммарная их доля в общей сумме выручки крупнейших компаний России составляет менее 0,4% (0,22% транспорт и 0,17% ЖКХ). Можно констатировать, что даже эксплуатанты весьма масштабных сегментов городской инфраструктуры пока не являются главными фигурантами

отечественного бизнеса. Потенциально перспективным является развитие компании «Российские коммунальные системы», являющейся единственной значимой межрегиональной негосударственной структурой на рынке услуг водопроводно-канализационного хозяйства.

Список использованных источников

1. Распоряжение Правительства РФ от 13.02.2019 № 207-р (ред. от 23.03.2021) «Об утверждении Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года».
2. Рейтинг крупнейших компаний России RAEX-600. https://raex-rr.com/pro/largest/RAEX-600/biggest_companies/2021/.
3. Стратегическое планирование и управление экономическим развитием городских агломераций России: перспективные механизмы и организационные решения Монография / под научной редакцией В.Г. Ростанца, А.В. Топилина. М.: Научный консультант, 2020.

Гульнара Ильдусовна Алеева

Старший преподаватель

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

gialeeva@fa.ru

Вызовы кибербезопасности и угрозы конфиденциальности пользователей в умных городах

Аннотация. В статье исследуются угрозы кибербезопасности и конфиденциальности в умных городах. В частности, обсуждается метод глубокого обучения, а также взаимосвязь технологий в умных городах. Определены функциональные решения для поддержания кибербезопасности и конфиденциальности пользователей в умных городах.

Ключевые слова: кибербезопасность, конфиденциальность, ИТ-безопасность, умный город, технологии.

Gulnara I. Aleeva

Senior lecturer

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

gialeeva@fa.ru

Cybersecurity challenges and threats to user privacy in smart cities

Abstract. The article examines the threats to cybersecurity and privacy in smart cities. In particular, the method of deep learning is discussed, as well as the relationship of technologies in smart cities. Functional solutions for maintaining cybersecurity and user privacy in smart cities have been identified.

Keywords: cybersecurity, privacy, IT security, smart city, technology.

В настоящее время все больше городов по всему миру внедряют новые технологии, стремясь становиться умными городами, однако использование любых технологий порождает новые проблемы. Смысл умного города подразумевает интеграцию существующей подструктуры с новыми информационными и коммуникационными технологиями для создания комплексной системы эффективных городских услуг. Из-за зависимости различных компонентов умных городов от технологий возникают проблемы кибербезопасности и угрозы конфиденциальности пользователей, что в значительной мере влияет на развитие умных городов.

Исследования по обеспечению безопасности и конфиденциальности в умных городах отражены в научных публикациях российских и зарубежных авторов: А.А. Буниной, Г. Головенчика, Д.А. Егорова, С.Ю. Желтова, В.П. Куприяновского, П.А. Левчаева, Д.Н. Панина, Т.Н. Седаш, А. Соколова. Проведены исследования, связанные с основными проблемами кибербезопасности в умных городах, рассмотрена безопасность инфраструктуры как эффективного фактора защиты информации и данных в умных городах, освещены основные проблемы, связанные с архитектурой умных городов.

Методология исследования основана на использовании методов сравнительного анализа, диалектического познания, обобщения и синтеза, системного и ситуационного подходов.

Умный город – это город, который соединяет физическую инфраструктуру, инфраструктуру информационных технологий, социальную инфраструктуру и бизнес-инфраструктуру

для усиления коллективного разума города. Несмотря на преимущества развития, умные города подвержены многочисленным угрозам кибербезопасности, которые затрудняют формирование в них зрелости безопасности. Этот сложный город также представляет собой серьезную проблему для судебных расследований в сфере цифровых технологий. Обеспечение безопасности в умном городе означает сохранение данных и решетки от любых атак и неправильных действий. Кибербезопасность программного и аппаратного обеспечения, созданного для умного города, обычно не оценивается их поставщиками. Следовательно, использование таких небезопасных продуктов может привести к заполнению системы поддельными данными, остановке системы или неисправностям в работе. Помимо кибербезопасности, еще одной проблемой является защита конфиденциальности и отношений граждан с правительством. Возможность вторжения в частную жизнь пользователей и отсутствие безопасности умных городах сделают использование пользователями этой технологии сомнительным. Согласно данным, опубликованным Организацией Объединенных Наций, к концу 2050 года численность населения мира достигнет примерно 7,9 млрд человек. По оценкам, примерно 75% населения мира будет проживать в городах. Не зная о таких проблемах и не предлагая соответствующих решений, нельзя ожидать успешного проектирования, реализации и развития умного города. Проблемы на этом пути включают потребность в облегченных алгоритмах машинного обучения для ограниченных ресурсов, наборах данных, используемых для программ углубленного обучения, которые иногда недостаточно доступны для проверки результатов с помощью моделирования, а также в устройствах, обеспечивающих безопасность. Системы на основе глубокого обучения включают камеру, серверы записи и центр видеонаблюдения. Глубокое обучение – это тип машинного обучения и искусственного интеллекта, который фактически имитирует то, как человеческий разум использует для изучения определенного предмета, и имеет множество приложений в умном городе. В последние годы программа глубокого обучения добилась значительных успехов в передаче и преобразовании данных в понятную форму естественного языка, в робототехнике и многих других областях по сравнению с традиционными методами.

Умные города представляют собой новый вид интеграции информационных и коммуникационных технологий. За счет подключения и интеграции систем количество атак и уязвимостей постоянно растет, чем больше данных о местонахождении и деятельности цифровых граждан создается, тем более нестабильной будет конфиденциальность. Поэтому важно предлагать решения с упором на устойчивое развитие кибербезопасности и стратегии снижения рисков. Кроме того, проектирование гибких систем с высокими возможностями защиты информации имеет важное значение для предотвращения серьезных инцидентов безопасности, поскольку эти инциденты могут привести к катастрофическим финансовым, информационным, кредитным и потерям общественного доверия. Решение этих проблем зависит от упорной работы правительства, разработчиков оборудования и программного обеспечения, а также компаний, предоставляющих услуги ИТ-безопасности.

Список использованных источников

1. *Алеева Г.И.* Концепция «Smart city» в сегменте «зеленой экономики» // *Сила систем.* 2020. № 1(14). С. 6–10.
2. *Васюта Е.А., Труханович Д.С., Штмена М.А.* Умный город-2030: анализ принципов построения и развития (на примере г. Москва) // *Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление.* 2020. № 12(127). С. 31–36.
3. *Качанов С.А.* О месте аппаратно-программного комплекса «Безопасный город» в концепции «Умный город» // *Технологии гражданской безопасности.* 2019. Т. 16. № 3(61). С. 4–9.
4. *Joss S., Sengers, F., Schraven D. [et al.].* The smart city as global discourse: Storylines and critical junctures across 27 cities // *Journal of Urban Technology.* 2019. № 26. P. 3–34.

**ФОРМИРОВАНИЕ
ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ
В УСЛОВИЯХ ЧЕТВЕРТОЙ
ПРОМЫШЛЕННОЙ РЕВОЛЮЦИИ**

Ирина Владимировна Разинкина

К.э.н., доцент

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

IVRazinkina@fa.ru

Парадигма открытой науки как основа модели развития открытых инноваций

Аннотация. Концепция открытой науки предполагает максимальную открытость национальных научно-исследовательских систем и создание наднационального научного пространства. Национальная научная экосистема должна создаваться на принципах открытой науки и стать инфраструктурной основой ее реализации. В предлагаемой концептуальной модели развития открытых инноваций в контексте парадигмы открытой науки крупным компаниям отводится роль инновационно-технологических центров.

Ключевые слова: открытые инновации, открытая наука, концептуальная модель открытых инноваций.

Irina V. Razinkina

Cand. sci. (econ.), associate professor

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

IVRazinkina@fa.ru

The paradigm of open science as the basis of the model of development of open innovation

Abstract. The concept of open science assumes the maximum openness of national research systems and the creation of a supranational scientific space. The national scientific ecosystem should be created on the principles of open science and become the infrastructure basis for its implementation. In the proposed conceptual model for the development of open innovation in the context of the open science paradigm, large companies are assigned the role of innovation and technological centers.

Keywords: open innovation, open science, conceptual model of open innovation.

Концепция открытой науки разрабатывалась как составляющая парадигмы устойчивого развития. Главная задача ее создания – сокращение отставания технологически, научно, культурно, образовательно менее развитых стран от лидеров научно-технического прогресса [2]. Открытая наука предполагает, что результаты научной работы коллективов разных стран будут доступны мировому научному сообществу. Это позволит максимально использовать их, с одной стороны, для повышения, выравнивания научно-технологического уровня, а с другой – для стимулирования дальнейшего прогресса и создания прорывных инноваций [4]. Борьба с глобальной пандемией 2020–2021 годов показала актуальность научной интеграции и открытости, обнажила проблему их сочетания с задачей коммерциализации результатов исследований. Встраиванию национальной науки в открытую систему должна предшествовать трансформация научных, научно-правовых, научно-образовательных институтов в соответствии с принципами открытой науки.

Создание национальной научной экосистемы является инфраструктурной основой развития модели открытой науки и одной из приоритетных задач научно-технической и инно-

вационной политики государства. Для построения модели открытых инноваций, которая является залогом конкурентоспособного развития субъектов, в ней участвующих, требуется основа (информационная, интеллектуальная и др.) в виде открытой науки.

В 2003 году Г. Чесбро предложил термин «открытые инновации». Он обратил внимание бизнеса на то, что, чтобы сохранить/завоевать позиции лидера, необходим непрерывный инновационный процесс и генерация новых идей [5]. Редкая компания может себе позволить содержать команды исследователей и инноваторов. Сотрудничество с партнерами по технологической цепочке должно происходить и в инновационной сфере [6; 8]. Совместные исследования, поиск идей, изучение потребностей рынка и потребительских предпочтений выведут компании на качественно новый уровень инновационного развития.

Модель открытых инноваций основывается на максимальном использовании инновационного потенциала совместной работы предприятий-партнеров, научно-образовательных структур по усовершенствованию продукта, технологических и управленческих процессов, поиска прорывных решений [7].

Модель открытых инноваций обеспечивает мультипликативный эффект для развития предприятия-смежников. Она является обязательным элементом для становления и развития экосистемы. Крупные предприятия должны стать инновационно-технологическими центрами, инфраструктурными площадками, создающими условия для коллаборации участников прорывных разработок в разных сферах деятельности. Развитие открытых инновационных систем вокруг крупных компаний [3] предлагалось в рамках проекта Национального доклада об инновациях в России 2015 (совместная работа МЭР, Открытого правительства и АО «РВК») как одно из ключевых решений, которое позволит повысить технологическую восприимчивость частного бизнеса.

Сказанное нашло отражение в концептуальной модели развития открытых инноваций в контексте парадигмы открытой науки. Результаты фундаментальных и прикладных исследований ученых НИИ и высшей школы разрабатываются и представляются на принципах открытой науки: открытости, качестве, своевременности и полноте [9].

Крупные компании, выступая в роли инновационно-технологического центра, реализуют разные формы взаимодействия с поставщиками, покупателями, посредниками, государственными органами, конкурентами, научными организациями.

Разработанная концептуальная модель позволяет нейтрализовать влияние негативных факторов, сдерживающих инновационную активность и сотрудничество. Исследования [1] показывают, что наиболее значимыми экономическими факторами являются ограниченность финансирования (собственного и со стороны государства), дороговизна и риск инновационных исследований. А к проблемам с управлением в этой сфере относят слабый инновационный потенциал, нехватку квалифицированных кадров, закрытость информации о передовых достижениях и новых возможностях. Отдельно хотелось бы отметить неочеченность кооперационного взаимодействия крупного, малого и среднего бизнеса. Эта форма сотрудничества при построении открытой модели инноваций является приоритетной [10].

Модель развития открытых инноваций в контексте парадигмы открытой науки позволяет аккумулировать финансовые, интеллектуальные, научно-технические, технологические и производственные ресурсы, а также распределить инновационные и иные риски между участниками открытых инновационных систем.

Список использованных источников

1. Индикаторы инновационной деятельности: 2020: статистический сборник / под ред. Л.М. Гохберга, Я.И. Кузьмина. М.: НИУ ВШЭ, 2020. 336 с.
2. Предварительный проект Рекомендации ЮНЕСКО об открытой науке. ЮНЕСКО, 2020. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374837_rus.
3. Проект Национального доклада об инновациях в России 2015. МЭР РФ, Открытое правительство, АО «РВК», 2015. https://www.rvc.ru/upload/iblock/b70/NROI_RVC.pdf С. 102.
4. Чурашкина А.В., Воронов А.С. Методика оценки предпринимательской и управленческой активности как ресурса устойчивого развития // Вестник Московского университета. Сер. 21: Управление (государство и общество). 2018. № 3. С. 71–90.
5. Chesbrough H.W. Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. Cambridge, MA: Harvard Business School Publishing, 2003.
6. Ilin I.V., Levina A.I., Dubgorn A.S., Abran A. Investment models for enterprise architecture (EA) and IT architecture projects within the Open Innovation Concept // Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity. 2021. Vol. 7. P. 69. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010069>.
7. Kozhevina O.V., Trifonov P.V., Ksenofontov A.A., Perednikh L.V. The strategic management of sustainable industrial development in transition to Industry 4.0 // Growth poles of the global economy: Emergence, changes and future perspectives / Plekhanov Russian University of Economics. Luxembourg: Springer Nature, 2020. P. 1295–1304. DOI: 10.1007/978-3-030-15160-7_132.
8. Lam L., Nguyen P., Le N., Tran K. The relation among organizational culture, knowledge management, and innovation capability; Its implication for open innovation. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity. 2021. Vol. 7. P. 66. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010066>.
9. Ottonicar S.L.C., Arraiza P.M., Armellini F. Opening science and innovation: Opportunities for emerging economies // Foresight and STI Governance. 2020. Vol. 14. No 4. P. 95–111. DOI: 10.17323/2500-2597.2020.4.95.111.
10. Vlasova V., Roud V. Cooperative strategies in the age of Open Innovation: Choice of partners, geography and duration // Foresight and STI Governance. 2020. Vol. 14. No 4. P. 80–94. DOI: 10.17323/2500-2597.2020.4.80.94. <https://foresight-journal.hse.ru/data/2020/12/14/1358326454/6-%D0%A0%D1%83%D0%B4%D1%8C-80-94.pdf>.

Галина Ивановна Рыбникова

К.э.н., доцент

Донецкий национальный технический университет

Донецк, Донецкая Народная Республика

gir1@mail.ru

Людмила Дмитриевна Слепнева

К.э.н., доцент

Донецкий национальный технический университет

Донецк, Донецкая Народная Республика

ldslepneva@gmail.com

Основные принципы разработки стратегии инновационного развития Донецкой Народной Республики

Аннотация. Разработка стратегии инновационного развития национальной экономики в условиях экономической блокады предполагает учет институциональных рамок хозяйствования. В работе определены принципы формирования стратегии инновационного развития экономики непризнанных государств (на примере ДНР): всеобщность и универсальность институциональной среды наряду с коллективным контролем над инструментами принуждения. На основе этих принципов сформулированы направления стратегического регулирования инновационного развития.

Ключевые слова: стратегии инновационного развития, институты развития, принципы стратегии, спрос на инновации.

Galina I. Rybnikova

Cand. sci. (econ.), associate professor

Donetsk National Technical University

Donetsk, Donetsk People's Republic

gir1@mail.ru

Lyudmila D. Slepneva

Cand. sci. (econ.), associate professor

Donetsk National Technical University

Donetsk, Donetsk People's Republic

ldslepneva@gmail.com

Basic principles for developing a strategy of innovative development of the Donetsk People's Republic

Abstract. The development of a strategy for the innovative development of the national economy in the context of the economic blockade involves taking into account the institutional framework of the economy. The paper defines the principles of forming a strategy for the innovative development of the economy of unrecognized states (on the example of the DPR): the universality and universality of the institutional environment along with collective control over the instruments of coercion. On the basis of these principles, the directions of strategic regulation of innovative development are formulated.

Keywords: innovative development strategies, development institutions, principles of strategy, demand for innovation.

Анализ состояния инновационной системы Донецкой Народной Республики свидетельствует об ограниченности ее возможностей. Республика располагает лишь отдельными фрагментами инновационной системы, не скоординированными между собой. Сохранился в весьма усеченном виде научно-технический потенциал, формирующийся в среде генерации знаний. По количеству научных учреждений он составляет примерно 35% довоенного уровня [9]. Переход на инновационную модель развития требует стратегической перестройки хозяйственного порядка республики.

Донецкая Народная Республика (ДНР) относится к государствам с особым политическим статусом; непризнанность, экономическая блокада, несовершенство нормативно-правовой базы, денежно-кредитной, банковской системы, ограниченность финансовых ресурсов генерируют широкий комплекс проблем, препятствующих ее экономическому росту и создающих преграды на пути инновационного развития.

Исследованию особенностей инновационного экономического развития таких территорий посвящены труды работы [1-5] и другие, в которых основное внимание направлено на «расширение экономических возможностей территории с учетом инноваций для последующего качественного изменения имеющихся технологий и производимой продукции на их основе» [4, с. 9].

В ДНР целостная система государственного управления и регулирования инновационной сферы пока не выстроена. Законодательные основы формирования и развития инновационной системы находятся в стадии становления. Приоритетные направления науки и технологий, механизмы их реализации не определены. Механизмы интеграции всех элементов инновационной системы и всех стадий инновационного цикла не сформированы, инструменты государственной поддержки участников инновационного процесса не развиты. Все это свидетельствует об актуальности разработки стратегии инновационного развития ДНР. Представляется, что институты формирования инновационной культуры особо важны в этом контексте.

Цель настоящей работы – определение принципов формирования стратегии инновационного развития экономики ДНР в свете реализации норм организационной культуры. Для достижения этой цели применялись институциональные подходы и общенаучные методы исследования.

Исходным пунктом исследования является мотивация активности потребителей инноваций. Спрос на инновации в рыночной системе хозяйствования определяется стремлением к максимизации дохода собственников. Однако неустойчивость рыночных механизмов создает возможности получения ренты на основе дополнительной власти, позволяющей принуждать участников сделок к перераспределению нормальной прибыли рыночных агентов на основе производственной, административной, политической и даже криминальной монополии.

Выбор между рентой и сверхприбылью от инноваций определяется сравнительной эффективностью вложений при различных способах повышения дохода. Отсутствие устойчивого спроса на инновации в экономике ДНР свидетельствует о предпочтении неинновационных способов максимизации дохода, что и означает господство порядка, отторгающего инновации [6; 7]. На наш взгляд, этот феномен обусловлен рядом системных признаков экономики, главные из которых представлены в табл. 1.

Таблица 1. Факторы формирования антиинновационного хозяйственного механизма

Факторы	Воздействие на инновационный процесс
«Слабость государства» – неспособность к принуждению выполнения контрактов [8]	Невозможно защитить права собственности
Господство экономики «физических лиц»	Преобладает персональный индивидуальный интерес собственника при игнорировании интересов коллектива или сообщества
Преобладание краткосрочных правил игры, которые не охватывают жизненный цикл инноваций	Институциональная среда не гарантирует возвратность капиталовложений и способствует «инвестиционной близорукости»

Источник: составлено авторами.

Отсутствие устойчивого спроса на инновации свидетельствует о предпочтении рентоориентированного поведения хозяйствующих субъектов республики. Разрабатывая стратегию инновационного развития ДНР, необходимо найти способы отклонения от траектории предшествующего развития, определить механизмы повышения продуктивности конкурентного актива.

Общими принципами нового порядка должны стать всеобщность и универсальность институциональной среды наряду с коллективным контролем над инструментами принуждения. В свете этих принципов актуализируются следующие направления стратегического регулирования инновационного развития (рис. 1).

Рис. 1. Модель стратегического регулирования инновационного развития экономики



Источник: составлено авторами.

Экономический порядок, основанный на принципах инклюзивного развития, обеспечит формирование условий для реализации стратегии инновационного роста.

Список использованных источников

1. Котов Е.В. Проблемы развития инновационной экономики государства с особым статусом // Beneficium. 2019. № 2(31). С. 13–24. <https://doi.org/10.34680/>.
2. Лепя Р.Н., Высоцкий А.Е. Особенности инновационного развития экономики государства с особым политическим статусом // Экономика и управление: теория и практика. 2020. Т. 6. № 2. С. 63–70.
3. Половян А.В., Лепя Р.Н., Гриневская С.Н. Экономика территорий с вновь образованной государственностью – Донецкая Народная Республика // Проблемы прогнозирования. 2018. № 1(166). С. 99–107.
4. Половян А.В., Шемякина Н.В., Гриневская С.Н. Цифровизация экономики: новые возможности экономического роста // Вестник института экономических исследований. 2020. № 3(19). С. 5–13.
5. Трубочанин В.В. Формирование модели инновационного развития ДНР: опыт азиатских государств с особым политическим статусом // Вестник института экономических исследований. 2021. № 1(21). С. 58–64.

6. *Рыбникова Г.И., Слепнева Л.Д.* Возможности инновационного типа развития региона под влиянием цифровой трансформации производства // Цифровой регион: опыт, компетенции, проекты. Брянск, 2019. 814 с. С. 625–628. <https://elibrary.ru/item.asp?id=42462739>.
7. *Рыбникова Г.И., Слепнева Л.Д.* Совершенствование хозяйственного порядка в условиях трансформации мобилизационной модели экономики в инновационную // Инновационные перспективы Донбасса, Донецк, 2019. 318 с. С. 83–87. <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42453782>.
8. *Фукуяма Ф.* Сильное государство: Управление и мировой порядок в XXI веке. М.: АСТ, 2006. 220 с.
9. Экономика Донецкой Народной Республики: состояние, проблемы, пути решения. Донецк 2018. <http://econri.org/2019/02/10/ekonomika-dnr-2018/>.

Олег Анатольевич Новиков

К.т.н., доцент

Российская академия народного хозяйства и государственной службы

Москва, Россия

ranepa.novikov@list.ru

Дилемма стратегии развития: инновации или непрерывное совершенствование?

Аннотация. Развитие компании может быть эволюционным, инкрементальным или радикальным, инновационным. Перед управленцами встают вопросы: какой вариант развития выбрать при формировании стратегии, могут ли оба варианта быть совмещены или должны чередоваться? На основе анализа выводов современных исследователей и собственного опыта автором предложены краткие рекомендации.

Ключевые слова: стратегия развития, инновации, непрерывное совершенствование, кайдзен, clockspeed, тактовая частота, инкрементализм, подрывные инновации, индустриальная революция.

Oleg A. Novikov

Cand. sci. (tech.), associate professor

The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

Moscow, Russia

ranepa.novikov@list.ru

Development strategy dilemma: Innovation or continuous improvement?

Abstract. The development of a company can be evolutionary, incremental or radical, innovative. Managers are faced with questions: which development option to choose when forming a strategy, can both options be combined or should they alternate? Based on the analysis of the conclusions of modern researchers and the author's own experience, short recommendations are offered.

Keywords: development strategy, innovation, continuous improvement, kaizen, clockspeed, incrementalism, disruptive innovation, industrial revolution.

Развитие любых систем: биологических, социально-политических, экономических – может происходить эволюционно, постепенно или скачкообразно, революционно.

В сфере бизнеса инновационное (революционное) развитие привлекло множество исследователей. В этой связи появились концепции: прерывистых изменениях (Discontinuous change), динамизма внешней среды (Environmental dynamism) [9], высокоскоростной среды (High-velocity environments) [5], гиперконкуренции (Hypercompetition) [8], отраслевой тактовой частоты (Industry clockspeed) [10], технологических разрывов (Technological discontinuities) [11], подрывных инноваций (Disruptive innovation) [1].

Непрерывное совершенствование стало особенно популярной темой после массовой экспансии японских компаний на западный рынок в 1980-е годы и появления в связи с этим концепции бережливого производства (lean production), фундаментальной основой которой являлась философия плавных, но непрерывных улучшений – кайдзен (kaizen). Позже принципы кайдзен были переработаны в западную концепцию непрерывного совершенствования Continuous Improvement Process (CIP).

Таким образом, налицо две стратегии бизнеса и компаний: непрерывного совершенствования и инновационного развития. По вопросу? какую стратегию выбрать, следует ли их сочетать или чередовать? мнения исследователей расходятся [2]. Популяризатор концепции кайдзен М/ Имаи жестко критикует Запад за то, что «западный менеджмент боготворит инновацию». Автор считает, что именно инновационный подход стал причиной неконкурентоспособности западных компаний [12].

Некоторые представители ИТ-сферы, наоборот, утверждают, что концепция постоянного совершенствования сдерживает прогресс. Э. Маркс заявляет: «Инкрементализм мертв» [13]. С ним солидарен соинвестор Facebook П. Тиль: «Leap-метод снижает стоимость неудачи, но также уменьшает шансы на создание чего-то впечатляющего» [3].

Существуют также идеи сочетания инкрементального и инновационного подхода. Так, М. Ташмен, Ф. Андерсон и Ч. О'Рейли считают, что компании должны стать амбидекстрами (от лат. *ambi* – «оба» и *dexter* – «правый») – человек, одинаково владеющий левой и правой руками) [4; 14].

Р. Коул призывает называть инновациями не только скачкообразное развитие, но и изменения любого масштаба, имеющие творческий характер, то есть признать, что постоянные улучшения являются также инновационными, и предлагает перейти от непрерывного совершенствования к непрерывным инновациям [6].

Отношение ученых и бизнес-сообщества к инновациям и инкрементализму меняется синхронно со сменой фаз промышленных революций: на пике в обществе царит атмосфера новаторства, во время спада наступает этап увлечения постепенным совершенствованием. При этом географическая неоднородность революционных процессов приводит к тому, что в передовых и догоняющих странах общественное мнение может различаться (в США – инновации, в Японии – кайдзен).

На сегодняшний день можно констатировать, что дилемма стратегии развития, предполагающая выбор между инновациями или непрерывным совершенствованием, до конца не решена. К. Кристенсен из Гарвардской школы бизнеса, автор теории «подрывных инноваций», в своих последних работах признает, что многие выводы прошлых десятилетий, сделанные им самим и другими авторами, не получили практического подтверждения: «...эта путаница породила множество благонамеренных, но в конечном счете ошибочных советов, начиная от предписаний внедрять инновации, близкие только к основному бизнесу, и заканчивая утверждениями о типе лидера, который способен осуществить трансформацию бизнес-модели» [7].

При выборе стратегии развития компании наиболее адекватной на сегодня можно признать предлагаемую Кристенсеном модель чередования инноваций различного типа в зависимости от стадий развития бизнеса [7]. В новой концепции автор выделяет не два типа инноваций (подрывные и поддерживающие), а три. Начальная стадия развития бизнес-модели сочетается с создающими рынок инновациями. На следующей стадии развития, когда продукт уже разработан и встает задача масштабирования, на первый план выходят поддерживающие инновации. Когда дальнейшее вложение усилий больше не приводит к пропорциональному росту прибыли, внимание переключается на сокращение издержек, оптимизацию структуры компании и процессов, передачу части работ на аутсорсинг – наступает стадия инноваций по повышению эффективности, что фактически соответствуют инкрементальному развитию и непрерывному совершенствованию.

Учитывая сложности овладения «амбидекстрией», в периоды инновационного и инкрементального развития целесообразно привлекать разных менеджеров, а новый цикл развития начинать в рамках новой компании. Исходя из индивидуальных особенностей каждой компании необходимо принимать во внимание влияние факторов внешней среды, которое модель Кристенсена в явном виде не учитывает.

Список использованных источников

1. *Кристенсен К.М.* Дилемма инноватора / пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. 239 с.
2. *Новиков О.А.* Clockspeed и непрерывное совершенствование // Социально-психологические, управленческие и маркетинговые направления развития цифровой экономики: сборник материалов международных научно-практических конференций по проблемам социальной психологии, управления персоналом, менеджмента и маркетинга. Москва, 09–10 апреля 2019 года. М.: СВИВТ, 2019. С. 55–62.
3. *Тиль П., Мастерс Б.* От нуля к единице: Как создать стартап, который изменит будущее. М.: Альпина Паблишер, 2015. 192 с.
4. *Anderson P., Tushman M., O'Reilly C.* Technology cycles, innovation streams and ambidextrous organizations // *Managing Strategic Innovation and Change*. New York: Oxford University Press, 1997. P. 3–23.
5. *Bourgeois L., Eisenhardt K.* Strategic decision processes in high velocity environments: Four cases in the microcomputer industry // *Management Science*. 1988. Vol. 34(7). P. 816–835.
6. *Cole R.E.* From continuous improvement to continuous innovation // *Quality Management Journal*. 2001. Vol. 8(4). P. 7–21.
7. *Christensen C.M., Bartman T., van Bever D.C.M.* The hard truth about business model innovation // *MIT Sloan Management Review*. 2016. Vol. 58. No. 1. P. 31–40.
8. *D'Aveni R.A.* Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering. New York, NY: The Free Press, 1994. 421 p.
9. *Dess G., Beard D.* Dimensions of organizational task environments // *Administrative Science Quarterly*. 1984. Vol. 29(1). P. 52–73.
10. *Fine Ch.H.* Clockspeed: Winning industry control in the age of temporary advantage. Reading, MA: Perseus Books, 1998. 288 p.
11. *Foster R.N.* Innovation: The attacker's advantage. New York: Summit Books, 1986. 316 p.
12. *Imai M.* Kaizen: The key to Japan's competitive success. New York: Random House, 1986. 260 p.
13. *Marks E.A.* Business Darwinism: Evolve or dissolve. Adaptive strategies for the Information Age. New York: John Wiley & Sons, 2002. 270 p.
14. *Tushman M., O'Reilly C.* Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change // *California Management Review*. 1996. Vol. 38(4). P. 8–30.

ЦИФРОВОЙ МАРКЕТИНГ И МАРКЕТИНГОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ

Елена Викторовна Васильева

Д.э.н., профессор

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

evvasileva@fa.ru

Дизайн-мышление в управлении продуктом

Аннотация. В статье дан анализ методологии дизайн-мышления. Показана ее роль в управлении продуктом. Подход дизайн-мышления развивается в трех направлениях – методика исследования и улучшения клиентского опыта (Service Design) как часть управления впечатлением персонала (Employee Experience Management), а также как школа личностного роста (Neuro Design Thinking). Выделены отличительные черты методологии. Приведены примеры наиболее часто применяемых инструментов в исследовании клиентского опыта.

Ключевые слова: клиентский опыт, сервис-дизайн, управление продуктом, инновации, информационные технологии, эмпатия.

Elena V. Vasilieva

D-r sci. (econ.), professor

Financial University under the Government of the Russian Federation,

Moscow, Russia

evvasileva@fa.ru

Design thinking in product management

Abstract. The article analyzes the methodology of design thinking. Its role in product management is shown. The approach of design thinking develops in three directions - the methodology of research and improvement of customer experience (Service Design), as part of Employee Experience Management, and also as a school of personal growth (Neuro Design Thinking). The distinctive features of the methodology are highlighted. Examples of the most frequently used tools in the study of customer experience are given.

Keywords: customer experience, service design, product management, innovation, information technology, empathy.

Введение

Термин «дизайн-мышление» сегодня используют для придания стратегическим инициативам красивого флера. Он популярен так же, как Big Data, Agile, Machine Learning, Internet of Things и др. Однако дизайн-мышление – это сформированный и апробированный во всем мире ведущими дизайнерами и менеджерами управления продукта технологических компаний практико-ориентированный подход к созданию инноваций. Кроме того, это достаточно серьезная школа развития личностных навыков. Дизайн-мышление опирается на поиск, визуализацию и выявление закономерностей событий, паттернов поведения. В нем есть место воображению и полному снятию ментальных барьеров, чтобы создавать с высокой скоростью множество фантастических идей. У дизайн-мыслителя постепенно формируется нацеленность на то, чтобы осознанно избавляться от рамок привычных стереотипов.

Но большой акцент также делается на применение системного подхода в отборе тех из них, что: (а) востребованы людьми, (б) могут быть воплощены в продукт с помощью имеющейся технологии, (в) экономически оправданы.

Методология исследования

От других креативных методик дизайн-мышление отличают пять важных принципа (рис. 1):

- эмпатия (умение взглянуть на мир глазами других людей) и выявление потребностей людей непосредственно в контексте обстоятельств (включенное наблюдение);
- междисциплинарный подход к решению проблемы (привлечение к исследованию проектировщиков, психологов, маркетологов, людей с различным багажом знаний и опыта);
- особая среда творчества и организация коммуникаций при разработке инновации между различными заинтересованными сторонами (потребителями, производителями, партнерами и др.);
- прототипирование и тестирование продукта, в том числе с привлечением непосредственного пользователя;
- итерационность, когда команда готова вернуться на любой шаг назад, если продукт не отвечает трем требованиям – востребованности, технологической осуществимости, экономической оправданности.

Рис. 1. Отличительные черты дизайн-мышления



Причем полезность для человека – это главный тезис создания инновации, а изучение потребности человека – его стартовая точка. К людям, которые покупают и используют продукты и услуги, в дизайн-мышлении подходят как к соавторам или сопредпринимателям. Сессии часто проходят в формате ко-дизайна (co-design), когда для исследования проблемы, генерации идей и оценки прототипа приглашаются потенциальные пользователи, клиенты, заинтересованные лица и производители.

Подход дизайн-мышления сегодня развивается в трех направлениях [1] – методика исследования и улучшения клиентского опыта (сервис-дизайн), основа командообразования и роста корпоративной культуры (как часть Employee Experience Management), а также нейродизайн (Neuro Design Thinking) – инструменты развития личности.

Одной из наиболее важных составляющих «экономики впечатления» является управление клиентским опытом (Customer Experience Management, CEM). Сегодня под этим термином понимается управление впечатлениями клиента с целью создания лояльности и получения дальнейшей выгоды. Цифровое общество обладает доступом к огромному объему информации, а значит, выстраивание сообщений требует новых подходов и глубокого изучения клиентских предпочтений. Изменения вектора производства товаров и услуг с массового на персонализированный – это критически важный шаг для компании, чтобы оставаться конкурентноспособной.

Клиентский опыт формируется на протяжении всего цикла взаимодействия потребителя с товаром или услугой. Существует большое количество факторов, которые можно сгруппировать в две главные составляющие клиентского опыта: обслуживание клиентов (customer services) и пользовательский опыт (user experience). Пользовательский опыт – это взаимодействие клиентов с продуктами или услугами: время и место рекламы, чистота в точках продаж, компетентность персонала, поведение организации в различных ситуациях и др. Обслуживание клиентов – это то, как организация решает проблемы своих потенциальных или реальных клиентов.

В основе процессов дизайн-мышления лежат принципы проектирования инновационных продуктов, ориентированных не просто на абстрактного клиента, а на человека (Human-Centered Design, HCD). Потребительский опыт (CX) вытекает из человеческого опыта (HX).

Человеческий опыт больше, чем опыт клиента. Компании, которые сосредоточены только на клиентском опыте, могут упустить значительную возможность связаться с людьми на более глубоком уровне. Человеческий опыт – это удовлетворение фундаментальных ценностей людей, а не только потребителей.

Те компании, которые признают это первыми, будут иметь преимущество. А чтобы управлять клиентским опытом, необходимо иметь стратегию, построенную на принципах дизайн-мышления, которая будет направлена на улучшение общего впечатления потребителей продуктов, услуг, процессов на всех уровнях взаимодействия с организацией.

Исследование клиентского опыта

Дизайн-мышление отталкивается от *эмпатии* – способности воспринимать потребности и проблемы других людей, откликаться на них и генерировать идеи, улучшающие условия жизни, а не меняющие привычную обстановку. Если мы применим дизайн-мышление к задаче разработать новую модель продукта, то постановка вопроса в стиле дизайн-мышления будет следующей: в чем главное неудобство обращения с ним?

Основная идея дизайн-исследований – выявить потребности в изменениях, которые важны для потребителя (на основе эмпатии), коллективно и с различных точек зрения изучить клиентский опыт, выявить проблему и применить различные подходы для ее решения (кросс-дисциплинарность), проверить сформулированные гипотезы и предположения на конкретных людях и в реальном контексте проблемы. Без осознания, для кого предназначены услуги и продукты, нельзя эффективно проинформировать свою целевую аудиторию об услугах или новых продуктах, а главное – понять, в каком направлении развиваться.

Ключевыми на этом шаге являются интервью, наблюдение. Такие инструменты, как «Персоны», карта эмпатия, карта пользовательского пути, основаны на пользовательских исследованиях и предназначены для развития эмпатии команды разработчиков, удерживают их внимание вокруг проблем пользователей и тем самым влияют на процесс проектирования продуктов, ориентированных на человека. По мере их описания персоны естественным образом будут вызывать сочувствие, к тому же это хорошее упражнение для развития способностей анализа, умений видеть закономерности и замечать детали в людях и их поведении.

Выводы и рекомендации

Далее представлены выводы и рекомендации по корректировке поведенческих норм в условиях кризиса с учетом особенностей перехода на удаленную или гибридную форму работы. Дизайн-мышление прежде всего заставляет усилить внимание в изучении контекста, исследовать экосистему с целью выявления тем самых скрытых запросов потребителей. А интуитивное и творческое мышление открывает для компании перспективы Imagination Ecosystem (экономики воображения) [2]. Место дизайн-мышления в общей схеме проектирования новых продуктов очень хорошо показала компания *Gartner*. Процесс создания инноваций начинается с дизайн-мышления, чтобы иметь возможность «делать правильные вещи» [4], а уже потом с помощью методологий бережливого стартапа (Lean StartUp), гибкого управления командой Agile – «делать вещи правильно».

Э. Рис называет дизайн-мышление одним из основных принципов бережливого стартапа [5]. Дизайн-мышление заставляет «выйти из офиса» [3], помогает научиться сотрудничать с другими людьми и вдохновляться их идеями, открыть для себя новые точки зрения и неожиданные возможности, уметь направлять свои творческие способности на решение проблем. Замыкает цепь новое направление маркетинга Growth Hacking, нацеленное на взрывной рост компании.

Список использованных источников

1. *Васильева Е.В.* Дизайн-мышление в управлении динамикой групповой интеллектуальной работы // Управление. 2020. Т. 8. № 3. С. 53–61.
2. *Bidshahri R.* These are the most exciting industries and jobs of the future. / SingularityHub. 2018. <https://singularityhub.com/2018/01/29/these-are-the-most-exciting-industries-and-jobs-of-the-future/>.
3. *Blank S.* The four steps to the epiphany: Successful strategies for products that win. Quad/Graphics, 2014. 186 p.
4. Enterprise architects combine Design Thinking, Lean Startup and Agile to drive digital innovation. Gartner Report. <https://www.gartner.com/en/documents/3941917/enterprise-architects-combine-design-thinking-lean-start>.
5. *Ries E.* The Lean Start-up: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. Crown Business, 2013.

Алан Лазаревич Абаев

Д.э.н., доцент

Российский государственный гуманитарный университет
Москва, Россия

Анна Георгиевна Голова

К.соц.н., доцент

Российский государственный гуманитарный университет
Москва, Россия
Golova.a@rggu.ru

Построение CJM абитуриента вуза в цифровой среде как инструмент маркетинга в образовательной сфере

Аннотация. Вуз, несмотря на то что выполняет важнейшую социальную функцию, является и субъектом коммерческих отношений, поэтому для выполнения ключевых показателей и поддержки конкурентоспособности ему необходимо изучать интересы потенциальных потребителей образовательных услуг, сочетая классические инструменты исследования мотивации абитуриентов и факторов, влияющих на поступление в конкретный вуз, с современными методами изучения поведения в цифровой среде. Маршрутная карта потребителей (customer journey map, CJM) как инструмент потребительского анализа в сопряжении с данными сетевых трафиков позволяет оптимизировать все виды коммуникаций и обеспечить необходимое воздействие на принятие решения по выбору вуза.

Ключевые слова: маршрутная карта потребителей, CJM, цифровая среда, абитуриент, трафик, вуз.

Alan L. Abaev

D-r sci. (econ.), associate professor

Russian State University for the Humanities
Moscow, Russia

Anna G. Golova

Cand. sci. (sociol.), associate professor

Russian State University for the Humanities
Moscow, Russia
Golova.a@rggu.ru

Design CJM of the university entrant's com in a digital environment as a marketing tool in the educational sphere

Abstract. The university, despite the fact that it performs the most important social function, is also the subject of commercial relations, therefore, in order to fulfill key indicators and support competitiveness, it needs to study the interests of potential consumers of educational services, combining classical tools for studying the motivation of applicants and factors affecting admission to a particular university, with modern methods of studying behavior in a digital environment. The CJM, as a consumer analysis tool, in conjunction with network traffic data, allows you to optimize all types of communications and provide the necessary impact on decision-making regarding the choice of a university.

Keywords: customer journey map, CJM, digital environment, applicant, traffic, university.

Изучение интересов и ценностей абитуриентов всегда имело значение с точки зрения получения данных для развития человеческих ресурсов и человеческого капитала. В практику вузов вошло проведение периодических исследований по выявлению факторов, влияющих на выбор вуза и образовательных программ. Формирование профиля поступающих обычно ограничивается социально-демографическими характеристиками абитуриента и его семьи. Цифровизация разных сторон жизни актуализировала новые подходы к изучению характеристик всех заинтересованных сторон (стейк-холдеров) вуза и прежде всего абитуриентов.

Вуз создает собственное информационное пространство. Новые подходы к изучению предпочтений потребителей через построение их Customer Journey Map (в частности, в цифровой среде), помогают определить потенциальные точки пересечения с абитуриентами и точки бифуркации. Цель работы – обосновать эффективность использования методики СЖМ для изучения предпочтений абитуриентов вуза, в частности РГГУ, и раскрыть необходимость сопряжения различных аналитических инструментов цифровой среды для создания благоприятных информационных условий развития образовательного учреждения.

Интерес в российской бизнес-практике к СЖМ появился несколько лет тому назад, но методики построения обсуждаются в основном на страницах отраслевой литературы. В отечественный научный дискурс данное понятие не введено. Можно отметить, что сам термин появился более 30 лет тому назад, но активно в зарубежной литературе стал применяться в последние 10 лет [3]. Использование этой методики можно увидеть в последних работах Ф.Котлера, Д. Пепперса и М.Роджерса [5]. С точки зрения маркетинга можно увидеть преемственность в изучении поведения абитуриентов как потребителей [2].

Для составления СЖМ абитуриента РГГУ было проведено 30 глубинных интервью со студентами 1-го курса, по результатам которых была разработана анкета для онлайн-опроса. Для определения барьеров был проведен контент-анализ отзывов на специализированных сайтах. Также проведены кабинетные исследования, благодаря чему были составлены трафики посещений разных цифровых ресурсов студентами 121 многопрофильного вуза.

Единого подхода к построению СЖМ клиентов не существует, карта строится в зависимости от задач. В данном случае необходимо было определить точки контактов с вузом, выявить мотивы и барьеры к дальнейшему взаимодействию с ним и факторы, влияющие на принятие решения о выборе, а также оценить степень актуализации различных цифровых коммуникаций. Была оценена активность трафика в сети Интернет через различные каналы. Эти данные были сопоставлены с результатами опросов и данными о финансовой деятельности вуза.

Для построения карты была проведена сегментация абитуриентов по их образовательным стратегиям. Были выделены 7 сегментов, для каждого построен самостоятельный маршрут. Опрос показал, что свыше 83% респондентов ищут информацию самостоятельно, 9,7% ориентируются на мнение друзей и знакомых, 3% доверяют материалам, полученным на выставках. Остальные факторы имеют незначительные доли. 28% респондентов не доверяют отзывам в интернете и не читают их, а остальные проверяют информацию на разных ресурсах.

Универсальными для всех категорий абитуриентов являются следующие точки маршрута: (1) посещение ресурса – агрегатора информации обо всех вузах; (2) просмотр официального сайта каждого заинтересовавшего вуза; (3) составление списка наиболее привлекательных вузов; (4) отзывы на выбранные вузы.

СЖМ абитуриента РГГУ представляет собой удобный инструмент, позволяющий обобщить и систематизировать разнородные данные по поведению не только потенциальных потребителей, но и любых стейк-холдеров вуза и оптимизировать ресурсы на взаимодействие с ними. Цифровая среда обуславливает особую задачу по ведению мониторинга, прежде всего с помощью управления репутацией в поисковой выдаче. Маршрут абитуриента необходимо дополнять статистическими данными по трафику. Маршрут в цифровой среде СЖМ надо дополнять данными по опыту взаимодействия с вузами в реальности (дни открытых дверей, курсы, мастер-классы и т. п.).

Список использованных источников

1. *Курилов С. Н., Кузьминов М.Ю.* Выбор абитуриентами вуза: опыт исследования мотивов и факторов (на примере НИУ МЭИ) // Социологическая наука и социальная практика. 2017. Т. 5. № 3. С. 88–98.
2. *Панкрухин А.П.* Маркетинг образовательных услуг в высшем и дополнительном образовании. М.: Интерпракс, 1995. 247 с.
3. *Følstad A., Kvale K.* Customer journeys: A systematic literature review // Journal of Service Theory and Practice. 2018. Vol. 28. No. 2. P. 196-227. <https://doi.org/10.1108/JSTP-11-2014-0261>.
4. *Peppers D., Rogers M.* Return on customer: Creating maximum value from your scarcest resource. Crown Business, 2005. 304 p.
5. *Peppers D., Rogers M., Kotler Ph.* Managing customer experience and relationships: A strategic framework. Wiley, 2016. 624 p.
6. *Whittle S., Foster M.* Customer profiling: getting into your customer's shoes // International Journal of Bank Marketing. 1991. Vol. 9. No. 1. P. 17–24.

Светлана Петровна Азарова

К.э.н., доцент

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

sazarova@fa.ru

Цифровая трансформация маркетинга в ретейле

Аннотация. 2020–2021 годы ознаменовались тремя волнами пандемии COVID-19, которые безвозвратно видоизменили бизнес-процессы многих компаний и напрямую повлияли на жизнь потребителей. Бизнес, получив мощнейший удар, вынужден был сжаться и трансформироваться, чтобы не исчезнуть. Таким образом, пандемия явилась серьезным испытанием и одновременно мощным толчком к дальнейшей цифровизации всех отраслей и сфер деятельности, включая трансформацию инструментов маркетинга в секторе ретейла – розничной торговли.

Ключевые слова: цифровая трансформация, маркетинг, ретейл.

Svetlana P. Azarova

Cand. sci. (econ.), associate professor

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

sazarova@fa.ru

Digital transformation of marketing in retail

Abstract. The years 2020–2021 were marked by three waves of the COVID-19 pandemic, which irrevocably changed the business processes of many companies and directly affected the lives of consumers. The business, having received a powerful blow, had to give up and transform in order not to disappear. Thus, the pandemic was a serious test and, at the same time, a powerful impetus to further digitalization of all industries and spheres of activity, including the transformation of marketing tools in the retail – retail sector.

Keywords: digital transformation, marketing, retail.

Влияние пандемии на различные бизнес-процессы розничной торговли, включая маркетинг и продажи, активно обсуждается как в отраслевых изданиях, так и СМИ. В отчетах «Продуктовый ретейл: итоги 2020 года» [6], «Розничная торговля продуктами питания: итоги 2020 и прогнозы» [7], «Тренды цифровой трансформации бизнеса в условиях кризиса и пандемии 2020» [8], «Nielsen: потребитель-2020 и новые привычки, ставшие нормой» [9] отдельные аналитики и аналитические агентства рассматривают различные аспекты влияния цифровизации в условиях пандемии в сфере розничных продаж. В научных публикациях оцениваются состояние и перспективы российского рынка розничной торговли продуктами питания [3], расстановка сил продуктовых ретейлеров и методы борьбы за лидерство в онлайн-продаже [2], классифицируются каналы продвижения в диджитал-маркетинге [1], рассматриваются показатели и методы определения эффективности маркетинговых коммуникаций в диджитал-среде [4], интегрированные интерактивные офлайн/онлайн-коммуникации в интернет-маркетинге [5]. Указанные работы создают объективную основу для анализа цифровой трансформации бизнес-процессов розничной торговли, свидетелями которой мы являемся.

Методологию исследования составили отбор и анализ вторичных источников информации, систематизация направлений цифровизации маркетинга в ретейле, прогноз вероятных направлений развития.

В результате исследования выявлены особенности российского ретейла, к которым автор относит: массивную нормативно-правовую базу; широкий ассортимент товаров с большим числом товарных позиций; быстрый оборот товаров; необходимость торгового пространства для выкладки и демонстрации товаров; доступность товара для приобретения любым желающим; установление розничной цены, наличие ценников. Выделены отдельные направления цифровых инноваций маркетинга на рынке ретейла: чат-боты и голосовые помощники на сайте продавца; цифровизация мерчандайзинга; предложение покупателю сервисов виртуальной и дополненной реальности; использование цифровых технологий для продвижения ретейлера; использование мобильных приложений ретейлеров, супер-приложений и маркетплейсов для продажи товаров.

На данном этапе развития технологий инновации в ретейле основаны на использовании последних достижений в области роботизации, искусственного интеллекта, больших данных и сквозных технологий. В торговую практику внедряются цифровые сервисы, упрощающие процесс совершения покупок; оборудование, исключающее ручной труд при выполнении складских операций; розничные торговые организации оборудуются ультратонкими динамическими стеллажами, умными полками, смарт-тележками и системами видеоаналитики. Торговое и кассовое оборудование получает дополнительные режимы работы, становясь более компактным, мобильным, модульным и легко трансформируемым на фоне роста популярности торговых точек формата «у дома». Цифровые технологии поддерживают экосистемы, базирующиеся на клиентских базах данных торговых, банковских или ИТ-организаций. Взаимодействие клиента с продавцом происходит оперативно, имеет интерактивный характер, что позволяет продавцу совершенствовать ассортимент, качество и магазинный сервис, формируя клиентскую лояльность. Цифровой маркетинг охватывает в ретейле не только разнообразные каналы продвижения в цифровом пространстве, но также все этапы процесса предоставления услуг розничной торговли, как в торговом зале магазина, так и вне него. На нынешнем этапе развития диджитал-экономика активно тестирует новые цифровые технологии, в то же время цифровые технологии маркетинга далеко не исчерпали себя ни качественно, ни количественно. Думается, в ближайшее время следует ожидать возникновения новых цифровых сервисов, в том числе гибридных и коллаборативных, что, несомненно, откроет ретейлерам дополнительные возможности для целевого воздействия на покупателя.

Список использованных источников

1. *Азарова С.П.* Характеристика каналов продвижения в диджитал-маркетинге // Управленческие науки в современном мире: сборник докладов научно-практической конференции Финуниверситета и журнала «Стратегические решения и риск-менеджмент». СПб.: Реальная экономика, 2019. С. 431-436.
2. *Ганжур Е.* Ситуация все больше походит на гонку вооружений: как сервисы X5 и Сбербанка захватывают лидерство в онлайн-продаже еды. <https://www.forbes.ru/biznes/404047-situaciya-vse-bolshe-pohodit-na-gonku-vooruzheniy-kak-servisy-x5-i-sberbanka>.
3. *Иванова О.М., Титова О.В.* Российский рынок розничной торговли продуктами питания: состояние и перспективы // Экономические исследования и разработки. 2018. 28 апреля.
4. *Никифорова С.В.* Эффективность маркетинговых коммуникаций в диджитал-среде // Проблемы современной экономики <https://cyberleninka.ru/article/v/effektivnost-marketingovyh-kommunikatsiy-v-didzhital-srede>.

5. Пономарева А.М. Интегрированные интерактивные off-on-line-коммуникации на рынке Digital-маркетинга в интернет-маркетинге // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. Экономика и экономические науки. 2015. № 1. С. 59-67.
6. Продуктовый ретейл: итоги 2020 года. <https://conomy.ru/analysis/articles/203>.
7. Розничная торговля продуктами питания: итоги 2020 и прогнозы ИК «ВЕЛЕС Капитал». <https://www.retail.ru/articles/roznichnaya-torgovlya-produktami-pitaniya-itogi-2020-i-prognozy/>.
8. Тренды цифровой трансформации бизнеса в условиях кризиса и пандемии 2020. Retailiq. Облачная платформа для мобильного аудита, мониторинга цен конкурентов и проведения опросов NPS. <https://rtlq.ru/?src=COVID-19-DIGITAL>.
9. Nielsen: потребитель-2020 и новые привычки, ставшие нормой. <https://www.retail.ru/articles/nielsen-potrebitel-2020-i-novye-privychki-stavshie-normoy/>.

Ольга Александровна Бородина

Старший преподаватель

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

olga_borodina17@mail.ru

Instagram как канал рекламной коммуникации

Аннотация. В статье рассматриваются проблемы продвижения через систему интернет-коммуникаций. В качестве канала коммуникации выбран Instagram. Показаны преимущества рекламных коммуникаций через Instagram в сравнении с традиционными маркетинговыми коммуникациями.

Ключевые слова: реклама, коммуникации, интернет, компания, Instagram, социальная сеть.

Olga A. Borodina

Senior lecturer

Finance University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

olga_borodina17@mail.ru

Instagram as an advertising communication channel

Abstract. The article discusses the problems of promotion through the Internet communication system. Instagram is chosen as the communication channel. The advantages of advertising communications via Instagram in comparison with traditional marketing communications are shown.

Keywords: advertising, communications, consumer, Internet, company, Instagram, social network.

В современном мире социальные сети являются не только самым распространенным средством маркетинговых коммуникаций, но и эффективным. По мнению многих экспертов, Instagram становится самой влиятельной социальной сетью. Это явление особенно заметно в рекламной деятельности. Instagram продолжает расти как одна из самых популярных социальных сетей во всех возрастах, местах и брендах. Он имеет обширную базу пользователей и может похвастать более высоким уровнем вовлеченности пользователей, чем любая другая социальная платформа [4].

Для проведения данного исследования были использованы Scopus и базы данных РИНЦ. Исследования по этой теме сосредоточены на изменениях в поведении потребителей и взаимодействии с ними через интернет-СМИ и коммуникации eWOM. Методы исследования: изучение и анализ научной теоретической литературы по данной теме, анализ и синтез.

Функциональные возможности Instagram достаточно обширны, начиная от обработки и размещения фотографий и видео и Stories до обмен сообщениями. К тому же Instagram – это совершенно бесплатное приложение. Популярность Instagram в который раз доказывает, что разделение рынка на ниши отражает перспективы развития социальных медиа. Творческий подход является важным аспектом Instagram. Кроме того, положительные эмоции и эмоциональная приверженность действуют как частичные посредники в отношениях между воспринимаемым творчеством потребителем и намерениями взаимодействия с ним. Но есть мнение, что Instagram уже давно стал площадкой для отдыха и развлечений. Здесь можно увидеть реальную жизнь без прикрас и фильтров.

К преимуществам Instagram как средства рекламных коммуникаций следует отнести следующие аспекты:

- Instagram имеет более 1 млн активных пользователей в месяц, и его посещает ежедневно более 500 млн активных пользователей;
- Insagramers «лайкает» более 4 млрд миллиардов сообщений в день;
- 71% пользователей Instagram моложе 35 лет, 48% пользователей Instagram – мужчины, 52% – женщины. Такие данные дают возможность использовать конкурентную стратегию фокусирования в каждой конкретной сфере [4];
- Stories, которые можно использовать для вовлечения подписчиков и для доведения их до совершения целевого действия [2]. Интерактив в Stories поможет сделать рекламу более интересной и привлекательной;
- видеоролики и их размещение дают возможность отследить количество и длительность просмотров конкретной компании;
- масслайкинг используется для привлечения внимания к конкретному аккаунту посредством проставления «лайков» под публикациями и комментариями людей;
- массфоловинг – подписка на аккаунты пользователей, для того чтобы обратить на себя внимание и в ответ получить запрос на подписку;
- постинг – публикация информации в ленту и Stories;
- промоакции – маркетинговые компании, в процессе проведения которых разным пользователем предлагают рекламу;
- Instagram-визитка – еще один инструмент продвижения, который позволяет создать визитку, похожую на QR-код. Если пользователь его отсканирует, то сможет попасть в аккаунт владельца кода. Визитку очень удобно использовать на различных мероприятиях, или листовках;
- возможность использовать дизайн своего аккаунта как полноценный магазин, для которого важно быть привлекательным, информативным и интересным для потенциального клиента.

Таким образом, можно сделать вывод, что при цифровизации каналов коммуникаций Instagram является удачным выбором, потому что его аудитория очень обширна и многообразна. За счет разделения целевой аудитории Instagram позволяет рекламодателю персонализировать свои рекламные сообщения и тем самым повысить эффективность продвижения своего продукта или услуги.

Список использованных источников

1. *Арташкина Т.А., Киселева В.А.* Специфика информационного продукта социальной сети Instagram // *Философия образования*. 2016. № 5. С. 41–58.
2. *Гурова А.* Использование Instagram Stories в маркетинговой воронке. <https://blog.ingate.ru/detail/ispolzovanie-instagram-stories-v-marketingovoy-voronke/>.
3. Статистика Instagram, которую нужно знать в 2021 году. <https://conversion.im/statistika-instagram-kotoruyu-nuzno-znat-v-2021-godu/>.
4. 40+ статистики и фактов из Instagram. <https://www.websiterating.com/ru/research/instagram-statistics/>.

Елена Алексеевна Деева

К.э.н., доцент

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

eadeeva@fa.ru

Реализация решений лид-менеджмента в информационных системах на базе управляемой событиями архитектуры

Аннотация. Рассмотрен один из трендов последних лет и наиболее часто применяемое ИТ-решение для современных разработок – система, базирующаяся на событийно-ориентированной архитектуре. Представлена концептуальная модель работы управляемой событиями информационной системы для реализации решений лид-менеджмента. Изложен подход к устранению проблемы передачи знаний о предметной области, в частности по бизнес-процессам, от бизнес-аналитиков к разработчикам – событийный шторм, раскрыта перспектива его дальнейшего развития.

Ключевые слова: лид-менеджмент, управляемая событиями архитектура, событийный шторм, технология сбора измененных данных, брокер сообщений.

Elena A. Deeva

Cand. sci. (econ.), associate professor

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

eadeeva@fa.ru

Implementation of lead management solutions in information systems based on event-driven architecture

Abstract. One of the trends of recent years and the most frequently used IT solution for modern developments is considered – a system based on an event-oriented architecture. A conceptual model of the operation of an event-driven information system for implementing lead management solutions is presented. An approach to eliminating the problem of transferring knowledge about the subject area, in particular on business processes, from business analysts to developers - event storm, is outlined, and the prospect of its further development is revealed.

Keywords: event-driven architecture, event storming, lead management, change data capture, message broker

Введение

Материал подготовлен в результате консультаций с ведущим разработчиком сервисов событийно-ориентированной архитектуры на основе Kafka, Debezium, PostgreSQL с использованием языка программирования Java и фреймворка Spring Cloud для решения аналитических и маркетинговых задач, включая лид-менеджмент, с опытом практической работы с подобными задачами в течение трехлетнего периода времени (вплоть до настоящего момента).

Обзор литературы

Основными источниками информации по рассматриваемой актуальной теме сейчас являются не статьи в авторитетных научных журналах, а блоги ИТ-компаний и персональные блоги ИТ-специалистов, в русскоязычном секторе сосредоточенные в основном на Хабре, а также официальные сайты облачных платформ и сайты сообществ распределенных платформ с открытым исходным кодом для сбора измененных данных.

Методология исследования

Базовое понятие «лид» (от *to lead* в значении «приводить», «направить», «возглавить») может трактоваться двояко: как потенциального клиента (в сфере продаж), который может совершить покупку, и как контактные данные (в сфере интернет-маркетинга), например телефон или адрес электронной почты, которые используются в маркетинговой воронке или воронке продаж.

От понятия «лид» неотделимо понятие «лидогенерация». Лидогенерация – это процесс получения лидов как в продажах, так и в маркетинге. Чтобы заполнить лид, а затем превратить его в реального клиента (в идеале – постоянного), в современных информационных системах используют различные ИТ-решения. Одним из трендов последних лет и наиболее часто применяемыми ИТ-решениями для современных разработок являются системы, базирующиеся на событийно-ориентированной архитектуре или архитектуре, управляемой событиями (*event-driven architecture*). Нужно отметить, что событийно-ориентированная архитектура появилась более 15 лет назад, но лишь недавно стала весьма востребованной [4] в связи с активизацией и ускорением процессов цифровой трансформации компаний, определяющими две тенденции развития ИТ-рынка – внедрение микросервисов и миграцию (перенос) существующих приложений в облако.

Событийно-ориентированная архитектура – это один из типов архитектуры программного обеспечения, способствующей порождению, обнаружению, потреблению событий, в том числе реакции на них [5].

На рис. 1 представлена интеллект-карта «Событийно-ориентированная архитектура с точки зрения разработчика».

Рис. 1. Событийно-ориентированная архитектура с точки зрения разработчика



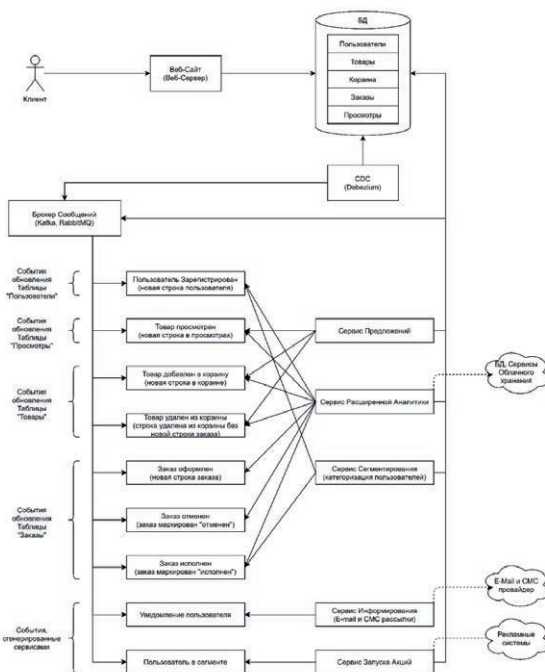
Результаты исследования

Под событием понимается изменение состояния, то есть событиями могут быть любые взаимодействия пользователя с ИТ-системой. Здесь очень важно отметить, что событию в бизнес-процессах соответствуют события в событийно-ориентированной архитектуре. Это позволяет упростить понимание предметной области для разработчиков, которые могут говорить с бизнес-аналитиками на одном языке. Понятно, что от того, насколько точно выявлены события, зависит эффективность реализованных на их основе в информационной системе решений лид-менеджмента. На практике для этих целей может применяться, например, так называемый событийный шторм (*event storming*), при котором общими ум-

ственными усилиями участников разработки формируется карта бизнес-процессов с конкретными событиями, на основе которой затем формулируются требования для разработки приложения [1]. Необходимо отметить также, что одним из немаловажных плюсов интроспекции предметной области на основе событийного штурма является простота передачи знаний от владельцев к новичкам, не только с точки зрения разработки, но и для бизнеса. И несмотря на организационную сложность проведения, результатом сессий событийного штурма является исчерпывающая документация для принятия бизнес-решений по изменению процессов и архитектурных решений в рамках разработки.

Концептуальная модель работы событийно-ориентированной системы схематично представлена на рис. 2.

Рис. 2. Концептуальная модель работы событийно-ориентированной системы



Событийно-ориентированная архитектура позволяет безболезненно расширять информационную систему, не затрагивая существующие сайт и базу данных, то есть веб-сайт может быть монолитом, а все, что находится за базой данных, может представлять собой, например, лямбда-функции или микросервисную архитектуру (намного чаще). Для того чтобы отслеживать изменения в базе данных, к этой базе данных подключается технология Change Data Capture (CDC) – технология сбора измененных данных. Есть много способов реализовать отслеживание измененных данных [2]. С учетом тенденции современных информационных технологий, связанных с фиксацией изменений в реальном времени, одним из ведущих инструментов в пространстве CDC является Debezium (Дебезиум), разработка которого ведется с 2016 года. Его цель – упростить сбор данных об изменениях из баз данных с возможностью масштабирования.

Дебезиум – это распределенная платформа, которая превращает изменения в существующих базах данных в потоки событий, чтобы приложения могли видеть и немедленно реагировать на каждое изменение на уровне строк в базах данных [3].

Полученные из базы данных сведения об изменениях Дебезиум передает в программный брокер сообщений или диспетчер очереди с помощью коннектора брокера сообщений (двумя гигантами в области обмена сообщениями сейчас являются RabbitMQ и Apache Kafka). Задача брокера сообщений – принимать и отдавать сообщения между отдельными модулями (приложениями) внутри сложной системы, которые должны общаться между собой, пересылая данные друг другу. Сведения об этих событиях в режиме реального времени, практически мгновенно, появляются благодаря тому, что Дебезиум подключается к базе данных. Процесс получения таких сведений не нужно специально программировать – требуется лишь настроить Дебезиум и брокер сообщений, бизнес-аналитикам понятны эти события, а разработчики, как было отмечено выше, разговаривают с ними на одном языке.

На основе связи Дебезиума и брокера сообщений можно формировать дополнительные специализированные сервисы, которые будут оперировать полученными сведениями, например сервис расширенной аналитики. Это бывает очень полезно в таких ситуациях, которые в современных реалиях складываются довольно часто, когда сложно сконструировать воронку продаж, так как нет ясного понимания, что будут представлять собой лиды на каждом этапе.

Выводы и рекомендации

1. Исходная часть, где клиент взаимодействует с веб-сайтом и с базой данных, не изменяется (из современных баз данных Дебезиум поддерживает практически все; редчайший случай, когда база данных так своеобразна, что соединить ее с Дебезиум возможно только через плагин, требующий участия java-разработчиков для его создания).

2. Настройка брокера сообщений и создание всего, что находится за ним: сервис предложений, сервис расширенной аналитики, сервис сегментирования, сервис информирования, сервис запуска акций и т. д., – реализуется в современных информационных системах очень быстро, обычно с помощью языка программирования Java;

3. Перечисленные в предыдущем пункте сервисы – это отдельные, обособленные сервисы, то есть элементы системы, которые могут изменяться, дорабатываться, удаляться автономно, поэтому могут создаваться и поддерживаться совершенно разными командами разработчиков (это существенное преимущество как с технической точки зрения, так и с точки зрения бизнеса: из-за независимости этих сервисов их разработка может быть масштабирована; скажем, при необходимости можно масштабировать сервис предложений, если его мощности недостаточно, то есть создать еще точно такие же сервисы, увеличив, по сути, количество обработчиков сообщений для увеличения скорости обработки; для бизнеса ценно, что под каждый сервис можно нанимать отдельную команду разработчиков, а не соединять множество специалистов для работы над единой кодовой базой сложной multifunctionальной информационной системы, что, как показывает практика, всегда проблематично и неэффективно).

4. Интеграция информационной системы с внешними облачными сервисами, которых сейчас очень много, атомарная, что позволяет обновлять эти сервисы независимо друг от друга.

5. Новые реакции на события могут быть легко добавлены, что обеспечивает легкость расширения информационной системы.

Таким образом, существующие бизнес-решения могут быть адаптированы под эту архитектуру без внесения изменений с помощью технологии CDC.

Перспективным для лид-менеджмента является перенесение офлайн-сессий событийного штурма в онлайн, поскольку в наступившей эре удаленной работы разработчики все чаще работают дистанционно, в составе интернациональных команд, из разных точек земного шара, что делает такие сессии в режиме офлайн практически неосуществимыми или же

требует увеличения финансовых вложений для реализации подобных встреч. Таким образом, разработка методических рекомендаций по проведению событийного штурма в режиме онлайн – это актуальная тема соответствующего прикладного научного исследования.

Список использованных источников

1. *Васильева Е.В., Алтухова Н.Ф., Деева Е.А., Доценко Д.А., Козлов М.А.* Экономика информационных систем: управление и оценка эффективности. М.: КноРус, 2020. 622 с.
2. *Гэвин Л.* Сбор измененных данных: что это такое и как его использовать // Блог компании Rockset. 2021. 7 июня. <https://rockset.com/blog/change-data-capture-what-it-is-and-how-to-use-it/>.
3. Официальный сайт сообщества Дебезиум. <https://debezium.io/>.
4. *Сукэчиу Б.* Как событийно-ориентированная архитектура решает проблемы современных веб-приложений // Блог компании издательский дом «Питер». 2020. 30 ноября. <https://habr.com/ru/company/piter/blog/530514/>.
5. *Щекочихин О.В., Черкасова Н.В.* Анализ архитектурных шаблонов на основе сервисов в задачах проектирования информационных систем // Информационно-экономические аспекты стандартизации и технического регулирования. 2019. № 5(51). С. 30–36.

Мария Александровна Кирпичева

К.э.н., доцент

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

MAKirpicheva@fa.ru

Продакт-менеджмент, или Искусство управления продуктом

Аннотация. Статья посвящена исследованию особенностей управления продуктом. Изучена сущность продукта, этапы процесса управления продуктом, принципы формирования ценностного предложения. Использовались следующие методы исследования: сравнительный анализ, обобщение.

На основе проведенного исследования автором выделяются и описываются этапы процесса управления продуктом, рекомендации по эффективному использованию методов рыночных исследований для разработки ценностного предложения.

Ключевые слова: управление продуктом, продакт-менеджмент, продукт, рынок, целевая аудитория, клиент, ценностное предложение.

Maria A. Kirpicheva

Cand. sci. (econ.), associate professor

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

MAKirpicheva@fa.ru

Product management, or the Art of product management

Abstract. The article is devoted to the study of the features of product management. The essence of the product, the stages of the product management process, the principles of forming a value proposition have been studied. The following research methods were used: comparative analysis, generalization.

On the basis of the conducted research, the author identifies and describes the stages of the product management process, recommendations on how to effectively use market research methods to develop a value proposition.

Keywords: product management, product management, product, market, target audience, customer, value proposition.

В условиях плановой экономики и административного распределения ресурсов и продуктов нельзя было рассчитывать на появление такого феномена сферы маркетинга и менеджмента, как управление продуктом, или продакт-менеджмент, и до сих пор менеджера по продукту (product manager) нередко путают с менеджером по продажам и бренд-менеджером.

Появление глобальных корпораций и крупных западных компаний в России актуализирует тему управления продуктом, а профессия «менеджер по продукту» становится все более распространенной.

Основная задача управления продуктом – понимание ценности продукта потребителем, обеспечение его рентабельности и внедрение на рынок.

Под продуктом понимается все, что представляет ценность для потребителя и может быть предоставлено ему в рамках рыночных предложений. Продукт – это ценностное предложение компании, направленное на решение важной проблемы целевой аудитории (ЦА) через выбранные каналы продаж. Целевая аудитория (ЦА) определяется двумя составляющими, это – клиент и рынок [1].

Если представить, что процесс управления продуктом – это лестница, то концепция продукта находится в самом низу, а продажа клиенту находится на самом верху, при этом продуктовая стратегия должна присутствовать на каждой ступени.

Рассмотрим этапы процесса управления продуктом.

1. *Определение стратегии продукта.* Стратегия представляет собой набор активностей для постепенного развития нового продукта или улучшения результатов существующего. Это маркетинговый план, который может включать архитектуру бренда и его идентичность, клиентский сервис, бизнес-модель, дизайн, функции, релиз, рыночную нишу, ценообразование, продвижение, риски и т. д.

Этап подготовки стратегии происходит с одновременным исследованием и анализом рынка. Исследование рыночных условий включает информацию о клиентах и конкурентах. Здесь для генерации данных можно использовать как качественный, так и количественный анализ.

Можно использовать любой источник для поиска дополнительной информации: сайты, социальные сети, отраслевую прессу, открытую информацию партнеров, мнения влиятельных лиц и лидеров мнений, экспертов, книги для управления продуктами. Также полезными будут некоторые методы рыночных исследований, вроде A/B тестирования, анализа клиентов, интервью с клиентами, фокус-групп и др.

Для анализа целевой аудитории следует:

1) изучить клиента. понять, как он принимает решение о покупке. Для этого необходимо составить путь клиента (Customer Journey Map, CJM) [2].

Путь клиента – это методология развития продукта, которая основывается на подробном анализе потребностей и поведения аудитории. Результатом его применения становится увеличение доли пользователей, довольных использованием продукта.

Работа по методологии CJM направлена на выяснение следующих моментов: в каких точках аудитория соприкасается с продуктом; как разные сегменты аудитории взаимодействуют с продуктом; какие этапы пользователи проходят на пути к своим целям и какие эмоции при этом испытывают; где они сталкиваются с барьерами, не позволяющими достигать целей; насколько благополучно пользователи переходят с одного этапа на другой.

Для получения ответов на эти вопросы нужны наблюдения за аудиторией. Если проект только разрабатывается, то один из вариантов получения данных – это запуск MVP (minimum viable product, минимально жизнеспособный продукт) с анализом поведения аудитории на каждом шаге.

Компаний, использующих CJM, в России мало. Большинство работают в рамках традиционного подхода, нацеленного на формальное совершенствование. Например, компания внедряет для автоматизации процессов систему электронной очереди и бросает все силы на ее развитие, при этом не вникая в то, как сделать ее действительно удобной для людей, которые работают с ней каждый день.

Тем не менее запрос на трансформацию бизнес-процессов в рамках CJM существует, и он достаточно велик [2];

2) изучить профиль человека (или людей), принимающего решение.

Портрет идеального клиента (также встречаются термины «аватар клиента» и «профиль клиента») – это собирательный образ, составленный на базе анализа данных о клиентах, приносящих компании самую большую прибыль. Включает следующие характеристики: возраст; пол; местоположение; должность; размер команды; годовой доход; ресурсы, где регулярно бывает (сайты, соцсети); факторы, влияющие на процесс покупки; сомнения и возражения и т. п. Если компания работает в нескольких рыночных сегментах, портрет идеального клиента нужно составлять для каждого из них.

Портрет идеального клиента помогает:

– улучшить маркетинговые материалы: объявления, коммерческие предложения, лендинги и т. д., адаптировав их под потребности целевых клиентов и факторы, побуждающие

их к покупке; выделить каналы привлечения клиентов, основываясь на фактах вместо догадок; отобрать критерии для маркетинговой квалификации (MQL), чтобы анализировать качество лидов по итогам каждой маркетинговой кампании; определиться с позиционированием и выделиться на фоне конкурентов.

Чем детальнее портрет идеального клиента, тем проще генерировать качественные лиды. Не нужно будет пытаться продать всем, достаточно сфокусироваться на решении проблем тех людей, которые готовы за это платить [2].

После составления портрета идеального клиента необходимо выявить и записать главную потребность клиента и проанализировать рынок.

Для анализа рынка необходимо: определить тип рынка (новый рынок или старый, есть явный лидер или нет; это позволит понять стратегию выхода); оценить размер рынка (PAM/TAM/SAM/SOM).

PAM (Potential Available Market), TAM (Total Addressable Market), SAM (Served/Serviceable Available Market), SOM (Serviceable & Obtainable Market) дают понимание об объемах рынка сбыта продукта или услуги компании:

PAM (Potential Available Market) – потенциальный объем рынка;

TAM (Total Addressable Market) – общий объем целевого рынка;

SAM (Served/Serviceable Available Market) – доступный объем рынка;

SOM (Serviceable & Obtainable Market) – реально достижимый объем рынка [3].

Также следует оценить типы каналов продаж и выбрать из них те, через которые наиболее вероятно можно получить нужных клиентов. Определившись с типами, подобрать конкретные каналы.

Для формирования ценностного предложения необходимо понять, по каким критериям люди выбирают тот или иной товар или услугу, определить их главную потребность:

- Что? Что именно ищет клиент, как он это формулирует?
- Как? По каким качествам/характеристикам он сравнивает варианты?
- Зачем? Для чего это ему на самом деле нужно? Какую свою внутреннюю проблему он решает?

Поняв главную потребность клиента, можно определить, какими функциями/свойствами, направленными на удовлетворение этой потребности, обладает (или должен обладать) продукт компании, и только после этого формулировать ценностное предложение.

Ценностное предложение (Value Proposition) – это ясное и простое изложение преимуществ, которые потребители получают при покупке продукта или услуги. Ценностное предложение – обещание ценности, которое вы даете потенциальному клиенту, чтобы убедить его приобрести товар или услугу именно у вас. Ценностное предложение – это утверждение, которое дает потребителю возможность четко понять, что вы делаете; как это удовлетворит его потребности; чем вы лучше конкурентов.

Наличие такого предложения определяет ценность компании на рынке, что дает ей конкурентное преимущество – отличие от других брендов [3].

Рис. 1. Разработка ценностного предложения



2. *Разработка продукта.* Когда есть полное понимание стратегии и сделан необходимый анализ, можно приступать к разработке. На этом этапе жизненного цикла продукта происходит его проектирование, дизайн и тестирование. Разработка приносит новые продукты и обновления на рынок.

3. *Запуск продукта.* Запуск продукта обеспечивает его появление на рынке и включает операционную и маркетинговую составляющие. Это своеобразный момент истины для всех членов команды, поскольку продукт готов к приобретению клиентами.

Планирование запуска продукта происходит параллельно с разработкой и может включать планирование продаж, вопросы продвижения, поддержку клиентов, ценообразование, управление рисками и мониторинг.

4. *Брендинг.* Брендинг определяет ценность и индивидуальность продукта, которые должны «поселиться» в сознании клиентов. Этот процесс включает в себя такие маркетинговые элементы, как определение концепции, нейминг, фирменная идентичность, создание визуалов, узнаваемость бренда, позиционирование, лояльность к бренду и другое.

5. *Продвижение продукта.* Продвижение включает коммуникационную стратегию для повышения узнаваемости продукта и осведомленности. Рекламные активности также ускоряют интерес и энтузиазм клиентов. Основная цель любой рекламной кампании – генерировать спрос на продукты в поддержку продаж, поэтому менеджеры продуктов должны обладать достаточным опытом и навыками маркетологов для работы с рекламой, PR, коммуникациями и продажами.

6. *Работа с клиентами.* Работа с клиентами – это бизнес-подход, ориентированный на удовлетворение потребностей клиентов. Он состоит из любого взаимодействия с клиентом и их поддержки.

7. *Ценовая политика.* Ценообразование касается установления конкретной цены, которая направлена на максимизацию долгосрочной прибыли. Оно зависит от спроса и предложения, рыночной конкуренции, поведенческих факторов, правил и актуальных норм.

8. *Выпуск продукта.* Менеджеры продуктов должны заботиться о том, как и в каком виде продукт достигнет потенциальных клиентов. Это связано с маркетинговыми каналами и может включать розничные продажи, партнерские кампании, прямой маркетинг, дилерские сети, торговых агентов, реселлеров и другие варианты.

9. *Продажи.* Это заключительный этап управления продуктовым циклом и установления отношений с клиентами. Это процесс закрытия сделки и коммерческого соглашения.

10. *Работа с обратной связью клиентов.* Это постпродажная стадия. Отзывы клиентов играют ключевую роль в улучшении предлагаемых функций продукта. Это дает менеджерам продуктов ценную информацию и предложения и помогает выявлять проблемы, о которых они не знали [1].

Список использованных источников

1. Кэган М. На крючке. Как создавать продукты-хиты. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. 237 с.
2. Остервальдер А., Пьнье И. Построение бизнес-моделей. М: Альпина паблишер, 2018. 288 с.
3. Эяль Н., Хувель Р. Покупатель на крючке. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. 210 с.

Сергей Владимирович Мхитарян

Д.э.н., профессор
Российский экономический университет им. Плеханова
Москва, Россия
Mkhitaryan.SV@rea.ru

Тимур Алексеевич Тультаев

К.э.н., доцент
Российский экономический университет им. Плеханова
Москва, Россия
Tultaev.TA@rea.ru

Анализ использования электронных средств коммуникации для обращений пассажиров московских вокзалов

Аннотация. Статья посвящена анализу применения электронных средств коммуникаций при обращении пассажиров столичных железнодорожных вокзалов за информацией о предоставлении транспортных услуг. Результаты проведенного маркетингового исследования позволили определить степень востребованности у пассажиров конкретных источников получения данных (социальных сетей и мессенджеров) в процессе обращения за интересующими их сведениями, что обеспечило возможность выявления существующих различий в степени удовлетворенности качеством услуг и информационной поддержки на вокзалах Москвы между пользователями и непользователями электронных средств коммуникаций.

Ключевые слова: транспортная услуга, электронные средства коммуникаций, социальные сети, мессенджеры, поведение потребителей, удовлетворенность потребителей, кластерный анализ.

Sergey V. Mkhitaryan

D-r sci. (econ.), professor
Russian University of Economics named after Plekhanov
Moscow, Russia
Mkhitaryan.SV@rea.ru

Timur A. Tultaev

Cand. sci. (econ.), associate professor
Russian University of Economics named after Plekhanov
Moscow, Russia
Tultaev.TA@rea.ru

Analysis of the use of electronic means of communication for the appeals of passengers of Moscow railway stations

Abstract. The article is devoted to the analysis of the use of electronic means of communication when passengers of the capital's railway stations apply for information about the provision of transport services. The results of the conducted marketing research made it possible to determine the degree of demand among passengers for specific sources of data (social networks and messengers) in the process of applying for information of interest to them, which made it possible to identify

existing differences in the degree of satisfaction with the quality of services and information support at Moscow train stations between users and non-users of electronic means of communication.

Keywords: transport service, electronic means of communication, social networks, messengers, consumer behavior, consumer satisfaction, cluster analysis.

Железнодорожный вокзал представляет собой сложнейший комплекс, обеспечивающий обслуживание пассажиров. Для их комфортного и безопасного перемещения, нахождения, питания, предоставления дополнительных услуг необходимо своевременное и удобное информирование, в том числе с помощью электронных средств коммуникации.

С момента своего появления цифровые источники информации прочно вошли в жизнь современного общества, став полноправной и неотъемлемой ее частью. С развитием электронных технологий информация как важнейший ресурс широко и оперативно распространяется по разнообразным каналам связи, своевременно оповещая заинтересованную в ней аудиторию.

Применение электронных средств коммуникаций (мессенджеров и социальных сетей) для оперативного получения разнообразных сведений о железнодорожном транспорте, маршрутах и способах передвижения, расписании и тарифах, а также иных сопутствующих видов услуг становится в среде пассажиров не только популярным, но и чрезвычайно востребованным способом, призванным дополнить традиционные источники данных, размещенные непосредственно на территории железнодорожных вокзалов.

Цель исследования – анализ использования электронных средств коммуникации для обращений пассажиров вокзалов. Данное исследование проводилось в рамках крупной научно-исследовательской работы по изучению степени удовлетворенности пассажиров услугами на вокзалах Москвы.

Для проведения исследования в режиме онлайн были опрошены 2119 респондентов. Для обеспечения репрезентативности выборка была квотирована по полу и возрасту.

В результате предварительного анализа было выявлено, что только 20% пассажиров используют электронные средства коммуникации для обращения за интересующей их информацией.

Для более детальной оценки среди пользователей электронными средствами коммуникации был проведен кластерный анализ, позволивший выявить группы пассажиров, различающихся по степени использования электронных средств коммуникации. Кластеризация проводилась с помощью иерархического метода Варда по трем бинарным переменным:

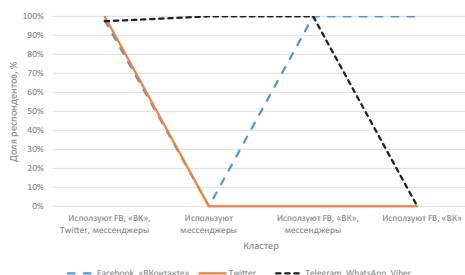
- использует / не использует для обращений Facebook, «ВКонтакте»;
- использует / не использует для обращений Twitter;
- использует / не использует для обращений Telegram, WhatsApp, Viber.

Анализ позволил определить, что доли респондентов, применяющих различные виды электронных средств коммуникации, в значительной степени различаются: 74% из них используют соцсети Facebook и «ВКонтакте»; 45% – Twitter, 89% – мессенджеры Telegram, WhatsApp, Viber.

С помощью кластерного анализа удалось выявить четыре группы пользователей Social Media, различающихся по поведению (рис. 1):

- используют FB, «ВК», Twitter, мессенджеры (45% респондентов);
- используют только мессенджеры (25%);
- используют FB, «ВК», мессенджеры (20%);
- используют только FB, «ВК» (10%).

Рис. 1. Профили кластеров пассажиров, использующих электронные средства коммуникации для обращений за информацией



Для исследования различий в поведении респондентов, использующих и не использующих электронные средства коммуникации при обращении за интересующими их сведениями, было проведено сравнение средних значений различных показателей удовлетворенности качеством услуг и информирования пассажиров. Значимость проверялась с помощью t-критерия (при уровне значимости 5%).

Удовлетворенность услугами оценивалась по 4-балльной шкале:

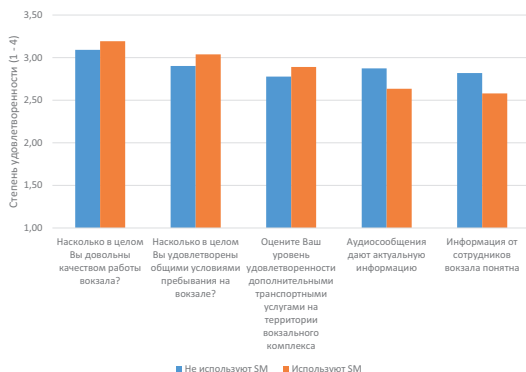
- 4 – высокий уровень удовлетворенности;
- 3 – умеренный уровень удовлетворенности;
- 2 – умеренный уровень неудовлетворенности;
- 1 – высокий уровень неудовлетворенности.

Удовлетворенность информированностью по степени согласия с позитивными высказываниями (4-балльная шкала):

- 4 – полностью согласен;
- 3 – согласен;
- 2 – не согласен;
- 1 – абсолютно не согласен.

В результате была выявлена статистически значимая разница между средними значениями оценок удовлетворенности пользователями и непользователями электронных средств коммуникации (рис. 2).

Рис. 2. Различия в степени удовлетворенности качеством услуг и информационной поддержки на вокзалах Москвы между пользователями и непользователями электронных средств коммуникации для обращений



Анализируя представленную на рис. 2 диаграмму, можно прийти к выводу, что пользователи электронных средств коммуникаций при обращениях за необходимыми данными в большей степени удовлетворены качеством работы вокзала, общими условиями пребывания на его территории и дополнительными транспортными услугами, предоставляемыми службами вокзального комплекса. Во многом это объясняется тем, что они обладают более полной и актуальной информацией. Однако сведениями, получаемыми от сотрудников вокзала, а также распространяемыми на его территории аудиосообщениями они удовлетворены в меньшей степени, поскольку предпочитают другие источники информации и каналы их получения – визуальные, а не аудиальные.

В отношении социальных сетей, а также необходимости применения разнообразных мессенджеров в качестве альтернативных способов получения оперативных данных однозначного мнения у респондентов до сих пор не сложилось: результаты проведенных маркетинговых исследований позволили выявить наличие такого сегмента потребителей транспортных услуг, которые применяют их как полноценный источник информации, но в то же самое время на рынке присутствует и немалая доля тех пассажиров, которые не рассматривают их в этом качестве.

Подводя итог, стоит отметить, что столичным вокзалам целесообразно продолжать свою работу в области дальнейшего развития проектов по ориентации пассажиров на использование социальных сетей и мессенджеров в качестве источников получения качественной и оперативной информации о предоставляемых транспортных услугах в сфере железнодорожных перевозок.

Список использованных источников

1. *Лукина А.В., Сидорчук Р.Р., Мхитарян С.В., Маркин И.М., Коробков С.А.* Исследование удовлетворенности посетителей железнодорожных вокзалов // Друkerовский вестник. 2020. № 3(35). С. 148–158.
2. *Ламбен Ж.-Ж., Чумпитас Р., Шулинг И.* Менеджмент, ориентированный на рынок. СПб.: Питер, 2018. С. 183–189.
3. *Мхитарян С.В., Тультаев Т.А.* Оценка популярности цифровых и классических источников информации среди пассажиров московских железнодорожных вокзалов // Ломоносовские чтения – 2021. Секция экономических наук «Поколения экономических идей». М.: Экономический факультет МГУ им. М.В. Ломоносова, 2021.
4. Управление лояльностью / под общ. ред. И.И. Скоробогатых и Р.Р. Сидорчука. М.: РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2019. 248 с.

Юлия Юрьевна Шитова

Д.э.н., доцент

Российский государственный гуманитарный университет

Москва, Россия

abdrashitova.2000@bk.ru

Маркетинговые коммуникации продвижения ресторана в интернет-среде

Аннотация. В данной работе рассматриваются направления совершенствования маркетинговых коммуникаций в интернет-среде на примере объекта общественного питания. Объектом данного исследования является ресторан «Bobby Dazzler» (ООО ТД «Агатис»).

Ключевые слова: интернет-среда, маркетинговые коммуникации, коммуникационные стратегии, оптимизация контента на сайте.

Yulia Y. Shitova

D-r sci. (econ.), associate professor

Russian State University for the Humanities

Moscow, Russia

abdrashitova.2000@bk.ru

Marketing communications of restaurant promotion in the internet environment

Abstract. In this paper, the directions of improving marketing communications in the Internet environment are considered on the example of a catering facility. The object of this study is restaurant “Bobby Dazzler” (Trading House “Agatis” LLC).

Keywords: internet environment, marketing communications, communication strategies, optimization of content on the site.

Цель исследования – описание маркетинговых коммуникаций в интернет-среде для предприятия общественного питания.

Для достижения указанной цели в работе решаются следующие задачи: анализ инструментов продвижения в интернет-среде, используемых организацией; выработка некоторых рекомендаций по разработке коммуникационной стратегии в интернет-среде.

Вопросами интернет-продвижения средствами маркетинговых коммуникаций занимались такие авторы как С. Бердышев, Д. Гавра, М. Коваленко, Н. Андросов, И. Ворошилова, В. Долгов, О. Кожушко, И. Чукин, А. Агеев, Ю. Шитова, Е. Ромат, Д. Сендеров, Р. Назипов и другие. В данной работе подробно не рассматривается проведенный анализ маркетинговых коммуникаций в интернет-среде – основное внимание уделяется практическим аспектам продвижения компании в условиях цифровизации бизнеса.

Если рассматривать этапы разработки коммуникационной кампании в онлайн-среде и офлайн, то они состоят из примерно одних и тех шагов: формулирование цели и задач, выбор ЦА, определение площадок и инструментов продвижения, составление бюджета и KPI. Важно отметить, что отличие заключается в техниках, методах и площадках из-за уникальности digital-среды. Однако похожие элементы все-таки присутствуют, например постановка целей и задач, анализ текущей ситуации. Уникальное торговое предложение (УТП) в онлайн-среде зачастую может отличаться от УТП в офлайн. Так происходит из-за особенно-

стей поведения пользователей в глобальной сети, их ожиданий и запросов относительно рекламы в интернете.

Выбор набора инструментов и каналов коммуникаций в интернет-среде происходит на основе параметров целевой аудитории и возможностях тех или иных интернет-площадок. При выборе каналов коммуникации важно составить бюджет рекламной кампании в интернет-среде, просчитать все возможные исходы ситуаций и расставить приоритеты среди выбранных каналов коммуникации. Они таковы:

- медийная, связанная с электронной рассылкой писем на почты клиентов, баннерами и тизерами в социальных сетях;
- поисковый маркетинг или SEM (Search Engine Marketing); включает маркетинговые инструменты повышения посещаемости сайта в интернет-среде;
- поисковая оптимизация, или SEO (Search Engine Optimization). Это ряд мероприятий по работе с семантическим ядром сайта для повышения видимости ресурса в выдаче поисковых систем;
- маркетинг в социальных медиа или SMM (Social Media Marketing); основным инструментом при этом является создание интересного, вовлекающего контента на сайте, блоге или лендинговой странице компании;
- работа с блогами (blogging); блогеры создают мнение и активно работают в индустрии советов через подписчиков собственных ресурсов;
- партнерский маркетинг (affiliate marketing); тактика роста продаж в интернете с использованием партнерских программ.

Также отметим, что существует различие по способу доставки сообщений в онлайн- и офлайн-продвижении бренда. В традиционных каналах используется преимущественно push-модель, в которой адресанты – это бренды, а адресатами выступают пассивные потребители. В интернет-коммуникациях в основном используют pull-модели доставки сообщений, в которой пользователь получает информацию в ответ на определенный запрос.

В результате проведения сравнительного анализа конкурентной среды ресторана «Bobby Dazzler» его основными конкурентами являются «Beer Happens», «Union Jack» и «Mollie's Pub». Наиболее сильным оппонентом был выделен «Mollie's Pub», который использует два основных инструмента – официальный сайт и страницу в социальной сети Instagram.

Для ресторана «Bobby Dazzler» был предложен следующий план по продвижению бренда в интернет-среде, исполнение которого рассчитано на срок от четырех месяцев:

- 1) работа с отзывами на информационных сайтах;
- 2) оптимизация работы с сайтом;
- 3) контекстная реклама в «Google.Ads» и «Яндекс.Директ»;
- 4) составление контент-плана рекламы в социальной сети Instagram;
- 5) доставка блюд клиентам на дом.

В бюджет коммуникационной стратегии ресторана «Bobby Dazzler» были включены все затраты на инструменты продвижения, включая заработную плату сотрудников. Таким образом, бюджет предложенной коммуникационной кампании составил 33 600 рублей.

Список использованных источников

1. *Гавра Д.П.* Основы теории коммуникации: учебник для академического бакалавриата. М.: Юрайт, 2018. 231 с.
2. *Гриффин Э.* Коммуникация: теория и практика. М.: Гуманитарный центр, 2015. 688 с.
3. Интернет-маркетинг на 100%. СПб.: Питер, 2018. 240 с.
4. *Коваленко М.Ю., Коваленко М.А.* Теория коммуникации. М.: Юрайт, 2016. 415 с.
5. Новые английские пабы в Москве // Birra.ru. https://birra.ru/rest/type/?id=angliyskiy_pub_moskva_6&order=iddesc.
6. *Ромат Е.В., Сендеров Д.В.* Маркетинговые коммуникации: учебник для вузов. СПб.: Питер, 2018. 496 с.
7. Официальный аккаунт «Bobby Dazzler» // Instagram. https://www.instagram.com/bobby_dazzler_moscow.
8. Официальный аккаунт «Mollie's Pub» // Instagram. <https://www.instagram.com/pubmollies>.
9. Сервис аналитики постов и страниц конкурентов в социальных сетях // popsters.ru. <https://popsters.ru/>.
10. Состояние и тенденции развития ресторанного бизнеса в современной России // Mitg.vvsu.ru. http://mitg.vvsu.ru/science/analytics/details/article/10801594/sostoyanie_i_tendencii_razvitiya.
11. *Шутова Ю.Ю., Щербакова Е.В.* Рекламные возможности современных интернет-ресурсов // Integral. 2019. № 3. С. 570–575.

Alla A. Nikonova
Central Economics and Mathematics Institute RAS
Moscow, Russia
prettyal@cemi.rssi.ru

Elena V. Krasilnikova
Central Economics and Mathematics Institute RAS
Moscow, Russia
Krasilnikova_Lena@list.ru

Does personality matter in system sustainability governance model?

Abstract. The article discusses the methodological issues of studying personality traits within the framework of the transformation governance model towards sustainable development. The integral approach proposed in the paper to study personality factors differs somewhat from existing research in the field of psychology, sociology, culture and other fields in several respects. It is based on the synthesis of the systemic economic paradigm and the paradigm of sustainable development, taking into account the influence of personality qualities through all possible channels. In this regard, a conceptual model was built to study the systemic interactions between sectors within the socio-economic system (SES) from the point of view of the influence of personality traits of individuals (or groups) as representatives of one or another sector. Some examples of such impact are given in relation to scientific and technological strategy in Russia. Sector's interactions and feedback mechanisms, as they contribute to the components of SES sustainability, are modeled in line with the Sustainable Development Goals (SDGs). Awareness the impact of personality traits on systemic connections and sustainability of SES in terms of global SDGs and internal balance in sector's interaction contributes to a deeper understanding of both sustainability governance mechanisms and the role of personality traits in the context of global transformations.

Keywords: sustainable development goals (SDGs), systemic economic paradigm, personality traits.

Алла Александровна Никонова
Центральный экономико-математический институт РАН
Москва, Россия
prettyal@cemi.rssi.ru

Елена Вадимовна Красильникова
Центральный экономико-математический институт РАН
Москва, Россия
Krasilnikova_Lena@list.ru

Имеет ли значение личность в модели управления устойчивостью системы?

Аннотация. В статье рассматриваются методологические вопросы изучения личностных качеств в рамках модели трансформационного управления в направлении устойчивого развития. Предложенный в статье интегральный подход к изучению личностных факторов отличается от существующих в психологии, социологии, культуре и других областях в нескольких отношениях. Он основан на синтезе системной экономической парадигмы и парадигмы устойчивого развития, учитывающей влияние личностных качеств по всем возможным

каналам. В связи с этим была построена концептуальная модель для изучения системных взаимодействий между секторами внутри социально-экономической системы (СЭС) с точки зрения влияния личностных черт отдельных лиц (или групп) как представителей того или иного сектора. Приведены некоторые примеры такого воздействия применительно к научно-технологической стратегии в России. Взаимодействия сектора и механизмы обратной связи, поскольку они вносят вклад в компоненты устойчивости СЭС, моделируются в соответствии с целями устойчивого развития (ЦУР). Осведомленность о влиянии личностных качеств на системные связи и устойчивость СЭС с точки зрения глобальных ЦУР и внутреннего баланса во взаимодействии сектора способствует более глубокому пониманию как механизмов управления устойчивостью, так и роли личностных качеств в контексте глобальных преобразований.

Ключевые слова: цели устойчивого развития (ЦУР), системная экономическая парадигма, личностные качества.

Introduction

The topic. The modern transformational crisis has affected all aspects of the economy and social life [17]. All layers of human society are forced to react in one way or another to cardinal changes in technologies, structures, motivations, approaches to goals and their activities:

- enterprises and organizations (interactive intelligent models of activity, virtual enterprises);
- individuals and social groups (teleworking, mobility, communication);
- government (changes in the apparatus, strategies, and programs);
- business (knowledge-based projects, investments, sources of income) [8; 14].

The essence of the pattern of such transformations lies in the fact that the global model is fundamentally changing based on the idea of sustainable development in order to avoid possible threats associated with the complication of technologies and activities with the growth of aggression in relations – both to nature and within the human community.

The 2030 Agenda for Sustainable Development prescribes transforming the relationship between people and their environment for social well-being and environmental preservation through good governance, public policy, knowledge and technology [19].

Agile governance problems increase in a non-stationary economy for the loss of its self-adaptation. This ability is essential for survival and underpins our interaction with the world around us. In particular, it is necessary to correctly react to changes and make adequate decisions. The trajectory of the society development largely depends on how a person behaves, especially if he is leader [13]. Personal traits influence the behavior: skill, desire, ability, psychology, mentality and other characteristics. Many global challenges relate to the sphere of human competencies, abilities and preferences; certain qualities are necessary to be investigated to make the strategies and decision-making to be corresponded to the contemporary trends of stability and integrity of the socio-economic system (SES).

The Russian strategic planning and governance is not adapted to the new factors of the transformational transition. The disunity of organizations of all branches of government and economic units signals a mismatch of interests and opinions about the goals and methods of actions in transformational period. This permeates the entire structure of the economy and manifests itself in the inconsistency of the content of the strategies, projects and programs. New trends pose new challenges and require coordinated strategic decisions for creation human-environment systems as self-developing system in dynamic.

Digitalization, Industry 4.0, green technologies strongly influence a person as an employee, manager, consumer, member of society. The changes make special demands on a person in all his roles. At the same time, their depth and degree of penetration into the SES tissue largely depend on the perception and actions of the subject of transformation – an individual or collective user, a transformer, a generator of new knowledge and technologies, as well as decision makers [4].

These arguments determine the relevance of the study of personal traits and associated influences. *Russian and foreign research.* The theory and methodological apparatus of behavioral economics is deeply developed [5]. But the links with the goals of the modern concept of sustainable development as applied to the innovative development model require more precise clarification, as in [21] point out, so they correlate behavior with the psychological characteristics of the personality in an era of change.

Personality problems in new models, in a green economy, are attracting more and more attention; their relevance for sustainability is undeniable [3]. According to the general opinion, the turn of the economy towards man and nature is an imperative and tendency of civilizational development [9]. However, studies of personality traits are not presented exhaustively in publications in relation to the governance for sustainable development in connection with the systemic laws of society. A wide range of researchers is studying environmental and social responsibility in governance (ESG) in the context of the sustainable development agenda [10], as well as psychological personality traits in the changing world, and, first of all, in relation to the person himself, but not to the economic system [1; 7; 16]. In addition there are practically no papers devoted to the study of personality traits inherent in actors as representatives of different sectors, and their influence on the consistency and harmonization of the interactions of the SES components.

Thus, systemic studies of the changing model of society and the person in it are quite relevant in the period of global changes. Such work should be interdisciplinary and should investigate the systemic patterns of sustainable development of the transforming SES on a base of the system theory.

In this regard, this paper discusses the methodological issues of the study of personal factors of stability, from the point of view, first, understanding the sustainability of the system in the four above-mentioned aspects; secondly, the inclusion of an individual or a group of persons as an economic entity in the interaction of various sectors of the SES and self-identification of the subject as part of a complex system in the context of a swap with mutually complementary flows of abilities between the sectors of the SES. Some progress in the synthesis of these two views is an element of the scientific novelty of this work. This is an ecosystem approach to the methodology of research and modeling of personality factors as a subject and object of SES, i.e. as a participant, executor and "consumer" of the adopted decisions, on which the trajectory of the SES depends. Understanding a SES as an ecosystem is a syncretic view of the world as a world of systems. Such a view determines the corresponding imperatives of the transformation of the personality in the strategy of sustainable development; they are also the subject of this study.

The following describes a synthetic approach to building a conceptual model for studying personality influences, and then discusses its possible applications.

Materials and methods

Let's understand SES, according to the system economic paradigm [12], as the integral unity of four key sectors: economy, society, state, business. They are systems of different types, respectively: an object system, an environment system, a process system and a project system in SES. They are interacting through the swap of resources (abilities) of various kinds. This interacting is influenced by many conditions and factors, including persons (the so-called "Subjects" – individuals or groups representing any sector). All these influences, including personal qualities, determine the degree of sustainability of the SES. The adaptability and reactivity of the system greatly affects SES homeostasis in a changing environment.

The concept of sustainable development, proclaimed by the UN, includes 17 Sustainable Development Goals (SDGs) [19]; they can be classified as four dimensions of the vector of the SES sustainable development strategy: (1) global environmental commons; (2) human well-being; (3) sustainable and just economies; (4) science and technologies. The SDGs form the basis for the development of SES strategies at different levels of the hierarchy as a guide for decision-makers.

Prerequisite is that the degree of freedom of the person's activity depends on the formal and informal institutional and economic frameworks in the system and the environment, as well as on personality traits and the consequences of the actions in all sectors.

This study examines sustainability from the point of view of the synthesis of the systemic paradigm of economics and the paradigm of sustainable development in the global SDG agenda. The synthesis of two such paradigms involves considering SES sustainability from different angles, characterizing understanding of sustainability in the context of the SDGs in terms of the spatial-temporal characteristics of resource flows between SES sectors that contribute to sustainability. In addition this approach follows the idea of polycentric systems [4] as shown below, and places it in conceptual models designed to study the factors influencing the sustainability of SES, based on self-organization in different situations with external and internal influences.

Results

According to the integral approach, sustainability is considered in four aspects. To do this, we put the hypostasis of SES sustainability [19] in line with the structure of interacting SES sectors, according to [12]:

- 1) the SES capability for sustainability as a complex of immanent properties, for example, the ability to adapt – an internal environment system that is not limited either in time or in space;
- 2) SDGs strategies, policy and governance – a process system, limited in time, not limited in space;
- 3) the design solutions for specific areas, aimed as a rule at ESG – a project system limited in time and in space;
- 4) the objective state of the system and its activity (for example, ways of using energy resources, the level of innovation activity) – an object system, limited in space, not limited in time.

In this view, the hypostasis of SES stability can be depicted as stability control subsystems in the form of a structural-functional model of systems linkages and interactions of different types (fig. 1).

Fig. 1. Subsystems in the concept of SES sustainability



Source: developed by the authors.

Such a view helps to investigate SES in the interconnection of the four hypostases of stability and to clarify the possible mechanisms of the influence of personality traits within the framework of a multi-agent model of interactions, taking into account the spatio-temporal characteristics of resources (or capabilities) that are exchanged between components (subsystems) through direct channels and feedback.

The structural and functional model (fig. 2) is the result of the interpretation of an integral approach that combines three points: (1) a four-dimensional vision of subsystems in SES stability concept (fig. 1); (2) inclusion of the global SDGs paradigm into a polycentric governance model; (3) presentation SES as a tetrad within the framework of Kleiner's system economic paradigm.

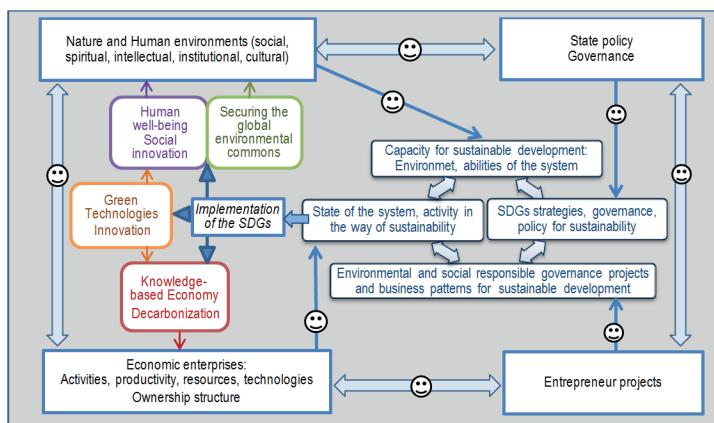
1. Environment capacity – the ability of SES to adapt and to be sustainable – includes organizational culture, intellectual, psychological and ideological abilities; they are largely related to the personality traits of individuals and how they are incorporated into the SES. Ways for improvement: creating suitable environments (social, moral, cultural, intellectual, institutional, etc. and nature).

2. National or regional SDGs strategies, policies and governance include strategic decisions and regulatory impacts; they depend on the preferences, mentality and other traits of the governance actors and decision-makers at the high level of economy. Ways for improvement: improving the pattern of planning and governance, e.g. due to consensus of stakeholders in goal-setting and reflection.

3. Projects for sustainable development in some area are formed as a result of the transfer national SDGs strategies and relevant governance instruments to the entrepreneurial level. Ways for improvement: (1) entrepreneur ESG responsibility; (2) tuning institutional, organizational and economic governance in the task of correlating SDGs, ESG business strategy, and results to increase motivation for sustainable development.

4. The state of economic entities and their ESG activity are determined by the quality of both entrepreneurial projects and the performance ESG; this point depend to a large extent on the ways of using resources, management, motives and competencies of the persons making and executing decisions.

Fig. 2. Structural and functional model of SES stability governance



Note: ☺ – a sign of human influence on the direct and feedback.

Source: developed by the authors based on [12; 19].

The impact of personality traits is modeled, respectively, in the form of spheres of influence of actors, whose behavior affects (1) the activity of the SES sectors and the flows of resources (abilities) between them, (2) the components of the sustainability of the SES, and (3) the results of the implementation of the SDG strategy based on the mechanisms of direct and feedback.

The novelty includes: (1) setting the task of identifying the relationship between personality traits and steps of the SES towards sustainable development in accordance with the SDGs; (2) a new format for studying such relationships within the framework of a holistic concept of sustainable development and system economic theory. The synthesis of these two paradigms is based on the coverage of all subsystems of the SES and the person in them performing different roles – since he is the subject of the intellectual, institutional and mental spheres, as well as planning, management, decision-making, implementation of the SDGs and ESG strategies, reflective analyzing of both results

and oneself in the SES, and it is also the object of all changes. In this case, subjects (individuals or groups) are considered as stakeholders in a particular subsystem in the process of interaction of several subsystems (sectors) of the SES. The essential point of the approach is that one and the same entity can be considered as a stakeholder acting on the part of several sectors.

Discussion

The requirement for the SES sustainability in reference to it as an ecosystem, presupposes harmony of interactions between human, nature and other parts of an integral system. Then the only way out for a person as a SES participant who shares the SDGs and ESG is to be systemic, that is, to identify oneself as part of a holistic SES. His consistency is expressed in such traits of mentality, values and interests that can help him see the world of systems in the world around him and see himself in it. Such systemic thinking and systemic vision is expressed in his behavior, which is influenced by both personality traits, different environments, and the consequences of the activities of various parties. This consideration puts forward a number of requirements both for the creation of the environment and for the ways for personality development based on harmony, in contrast to postmodernism. The position “every man for himself” can be considered non-systemic, it cannot be constructive in the long term, when the world faces a fateful choice for the future, and an increasing number of participants are inclined to adhere to the SDGs. Such relationships can be explored using multi-agent models like the one above.

The presented models need empirical testing. Informational support of these models can help to test hypotheses about the directions and degree of influence of the factors under study. The research problem is that indicators of personal aspirations, as well as decision-making criteria, are difficult to quantify; there is not even an approximate data. In this case, personality traits can be observed as traces, i.e. as the conformity of actions and decisions taken in certain conditions of various environments, adherence to the SDGs, as well as the consequences of such decisions. For example, in the absence of an institution of responsibility in Russia, no framework, with the exception of personal qualities, limits the actions of most senior officials or top managers. In this regard, there is a desire to expand access to administrative and financial resources, as well as to retain power, chair and methods of generating rental income.

In government documents, one can find recognition of the relevance of fundamental research in the field of sustainable development of the economy in its close relationship with nature, man and the techno-sphere. The program for the development of Russian science sets the goal: “obtaining new knowledge about the basic laws of the structure, functioning and development of man, society, nature, which are necessary for sustainable scientific, technological, socio-economic and cultural development of the country...” [11]. “Quantitative and qualitative characteristics of the parameters of sustainable development of the Russian Federation” are formulated as priority areas in accordance with the first paragraph of the program of economic sciences [11, p. 91]. However, in reality, the scientific and technical strategy of the Russian Federation, as well as the corresponding national projects, programs and state policy are focused, in fact, on “scientometric” and rating indicators, which do not and cannot lead to the stability of the SES in any of its dimensions, despite repeated critical comments of experts and scientists [2; 20]. Thus, the practice of strategic planning demonstrates noticeable differences between the formally proclaimed goals of sustainable development in the CES strategies and the true intentions of economic agents. It was not possible to reach consensus either on this or on other issues on the sustainable development agenda at any level of the hierarchy.

Conclusion

It becomes obvious from the study of the model and practice that each of the players representing any SES sector is inclined not to worsen his position under given the rules of the game. So it is necessary to change the “rules of the game” and the “playing of the game” in the direction of compliance with the SDGs, taking into account the peculiarities of the country, systemic linkages, and interactions of sectors in which the social sector (environment subsystem) plays a leading

role, since society forms an informal institutional environment, as well as an intellectual and moral environment.

The state, represented by senior managers, is responsible for setting the institutional environment in line with the SDGs in the country's strategy, policy and governance in the national interest. Due to the difference in interests, a consensus of opinions of the state, people, specialists and entrepreneurs is needed regarding the vector of movement of the SES and its parts in accordance with the global transformation [22].

Various methods and models can be used to study possible ways of reconciling opinions, relations, in general, attitudes for cases of rational or irrational behavior of an agent in various conditions of the environment in which he acts [15]. In contrast to them, this model is of a framework nature for studying the relations and conditions of sustainable development from the standpoint of system economic theory and a systemic understanding of the concept of sustainability.

To conclude, sustainable development requires socio-technical images of the transforming system to humanize technological progress [6]. This is possible through a systematic synthesis of several paradigms, as follows from the model presented above. Conclusions from the presented approach imply the imperatives of human transformation in a wide range of characteristics. More and more researchers are coming to this conclusion [4; 18]. We include ecosystem thinking in a number of major impacts. A systematic understanding of personality factors and their influence on the state and dynamics of SES can contribute to self-organization and self-development.

Further study of the topic is promising in terms of interdisciplinary research. It will be useful to conduct a quantitative assessment of the factor dependences of the sustainability indicators of SES with personality traits in various technological and economic dynamics.

References

1. *Barker R.G.* (1968). *Ecological psychology: Concepts and methods for studying the environment of human behavior*. Stanford, CA: Stanford University Press.
2. *Bondareva N.N., Komkov N.I.* (2019). Organizational and methodological issues of the rf national projects' development and implementation. *MIR (Modernization. Innovation. Research)*, 10(3), 369-379.
3. *Brick C., Lewis G.J.* (2016). Unearthing the "Green" personality. *Environment and Behavior*, 48, 635-658. <https://doi.org/10.1177/0013916514554695>.
4. *Carlisle K., Gruby R.L.* (2019). Polycentric systems of governance: A theoretical model for the commons: Polycentric systems of governance in the commons. *Policy Studies Journal*, 47(4), 927-952.
5. *Critchfield T.S., Reed D.D.* (2017). The fuzzy concept of applied behavior analysis research. *Behav Analyst*, 40, 123-159. <https://doi.org/10.1007/s40614-017-0093-x>.
6. *Danilov-Danilyan V.I., Kattsov V.M., Porfiriev B.N.* (2020). The problem of climate change: The field of convergence and interaction between natural sciences and the sociohumanities. *Herald of the Russian Academy of Sciences*, 90(5), 577-587.
7. *Di Fabio A.* (2017). The psychology of sustainability and sustainable development for well-being in organizations. *Frontiers in Psychology*, 8, 1534. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01534>.
8. *Drucker P.* (1999). *Management challenges in the XXI century*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
9. *Ivanov V.V., Malinetsky G.* (2019). Philosophical foundations of the humanitarian and technological revolution. *Philosophical Sciences*, 4(62), 76-95. <https://doi.org/10.30727/0235-1188-2019-62-4-76-95>.

10. *Garde-Sanchez R., López-Pérez M.V., López-Hernández A.M.* (2018). Current trends in research on social responsibility in state-owned enterprises: A review of the literature from 2000 to 2017. *Sustainability*, 10(7), 2403. <https://doi.org/10.3390/su1007240>.
11. Government of the Russian Federation (2020). The Program of fundamental research in the Russian Federation for the long term (2021-2030). December 31, no. 3684-p. Moscow, Russia. <http://static.government.ru/media/files/skzO0DEvyFOIBtXobzPA3zTyC71cRAOi.pdf>.
12. *Kleiner G.B.* (2011). New theory of economic systems and its application. *Westnik RAS*, 81(9), 794-811.
13. *Lussier R.N., Achua Ch.F.* (2018). *Leadership: Theory, application, skill development*. Boston, MA: NY, Cengage.
14. *Niphadkar Ch., Kuhil A.M.* (2017). The new age of transformational leadership: Evolution and attributes. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 8(6), 546-555.
15. *Noorazar H., Vixie K.R., Talebanpour A., Hu Y.* (2020). From classical to modern opinion dynamics. *International Journal of Modern Physics C*, 31(07), 2050101. <https://doi.org/10.1142/S0129183120501016>.
16. *Scott B.A., Amel E.L., Koger S.M., Manning Ch.M.* (2021). *Psychology for sustainability*. New York: Routledge.
17. *Slaughter A.-M.* (2021). *Renewal: From crisis to transformation in our lives, work, and politics* (LSE). London: Yale University Press.
18. *Stoknes P.E., Rockström J.* (2018). Redefining green growth within planetary boundaries. *Energy Research & Social Science*, 44, 41-49.
19. UN (2019). *Global Sustainable Development Report 2019*. https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/24797GSDR_report_2019.pdf.
20. *Varshavsky A.E.* (2017). On the strategy of scientific and technological development of the Russian economy. *Society and Economy*, 6, 5-27.
21. *Weber E.U., Johnson E.J.* (2012). *Psychology and behavioral economics. Lessons for the design of a green growth strategy*. Policy Research Working Paper, 6240. Washington, DC: World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/12072> License: CC BY 3.0 IGO.
22. *Wright R.G., Hockett R.* (2019). The green new deal. New consensus. <https://newconsensus.com/files/gnd-overview.pdf>.

