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

Москва 2021

УДК 338.24(063)
ББК 65.050
У 67

В настоящем сборнике опубликованы материалы VIII Международной научно-практической конференции «Управленческие науки в современном мире», состоявшейся 10–11 ноября 2020 года в Москве.
Главной целью мероприятия было предоставление площадки для дискуссий и обеспечения взаимодействия между исследователями, аналитиками и практическими специалистами по актуальным проблемам управления экономикой.
Сборник предназначен для специалистов и научных исследователей и специалистов-практиков в сфере корпоративного и государственного управления.
Организатор конференции – Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего образования «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» (Финуниверситет).
Редакционная подготовка сборника докладов осуществлена редакцией журнала «Стратегические решения и риск-менеджмент».

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

Содержание

СЕКЦИЯ «УПРАВЛЕНИЕ ИНВЕСТИЦИЯМИ В РЕАЛЬНОМ СЕКТОРЕ»

А.И. Данилов
ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИЙ 19
A.I. Danilov
APPROACHES TOESTIMATION OF INVESTMENT APPEAL OF THE ENTERPRISES 19

О.Ю. Ермоловская
ОБОСНОВАНИЕ ПРИОРИТЕТОВ ИНВЕСТИРОВАНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ 24
O.Yu. Ermolovskaya
JUSTIFICATION OF INVESTMENT PRIORITIES IN MODERN CONDITIONS 24

Л.Д. Капранова
ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ЛИЗИНГА В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ КАК ИНСТРУМЕНТА ФИНАНСИРОВАНИЯ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОГРАММ 27
L.D. Kapranova
PROBLEMS AND PROSPECTS OF LEASING DEVELOPMENT IN MODERN RUSSIA AS AN INSTRUMENT FOR FINANCING INVESTMENT PROJECTS 27

Р.М. Мельников
ОЦЕНКА ВНЕШНИХ ЭФФЕКТОВ ИНВЕСТИЦИЙ В ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ В РОССИЙСКИХ УСЛОВИЯХ 30
R.M. Melnikov
EVALUATING THE EXTERNALIES OF INVESTMENTS IN HUMAN CAPITAL IN RUSSIAN CONDITIONS 30

Т.Н. Седаш
ОСОБЕННОСТИ ФИНАНСИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОБРАЩЕНИЯ С ТВЕРДЫМИ КОММУНАЛЬНЫМИ ОТХОДАМИ 33
T.N. Sedash
FEATURES OF FINANCING OF THE SOLID WASTE MANAGEMENT SYSTEM 33

Е.Б. Тютюкина
ВЫЯВЛЕНИЕ НАИБОЛЕЕ ЗНАЧИМЫХ ИНСТРУМЕНТОВ ГОСУДАРСТВЕННОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ИНВЕСТИЦИЙ В ПРИРОДООХРАННЫЕ ПРОЕКТЫ: МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ 36
E.B. Tyutyukina
IDENTIFICATION OF THE MOST SIGNIFICANT INSTRUMENTS OF THE GOVERNMENT STIMULATION OF INVESTMENTS IN ENVIROMENTAL PROJECTS: METHODOLOGICAL ASPECT 36

Т.А. Щербина
ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ПРОЦЕССЫ СЛИЯНИЙ И ПОГЛОЩЕНИЙ В ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СФЕРЕ 39
T.A. Shcherbina
FACTORS INFLUENCING MERGERS AND ABSORPTIONS IN THE TELECOMMUNICATION SPHERE 39

Д.А. Егорова
ПРИНЦИПЫ ОТВЕТСТВЕННОГО ИНВЕСТИРОВАНИЯ КАК КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ ФОРМИРОВАНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА РЕГИОНОВ 45
D.A. Egorova
PRINCIPLES OF RESPONSIBLE INVESTMENT AS KEY FACTORS IN FORMING THE INVESTMENT POTENTIAL OF REGIONS 45

СЕКЦИЯ «АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ НЕПРЕРЫВНОСТЬЮ БИЗНЕСА»

Л.В. Волков
ТРЕБОВАНИЯ К ЭФФЕКТИВНЫМ СИСТЕМАМ КОНТРОЛЯ ОРГАНИЗАЦИЙ 51
L.V. Volkov
REQUIREMENTS FOR EFFECTIVE CONTROL SYSTEMS IN ORGANIZATIONS 51
А.С. Лифшиц
ЛИДЕРСТВО КАК ИНСТРУМЕНТ РЕАЛИЗАЦИИ ЦЕЛЕЙ НА КРИЗИСНОМ ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ 55
A.S. Lifshits
LEADERSHIP AS A TOOL FOR IMPLEMENTING GOALS IN A CRISIS INDUSTRIAL ENTERPRISE 55
А.В. Савин
ДИАГНОСТИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РИСКОВ РОССИЙСКИХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ.....58
A.V. Savin
DIAGNOSING THE STRATEGIC RISKS OF RUSSIAN INDUSTRIAL ORGANIZATIONS 58
М.В. Сызганов
ОЦЕНКА СТЕПЕНИ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ КАК ИНСТРУМЕНТ ДИАГНОСТИКИ СТАДИИ РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ 60
M.V. Syzganov
ASSESSMENT BY THE DEGREE OF ACHIEVEMENT OF THE OBJECTIVES AS A DIAGNOSTIC TOOL OF THE STAGE OF DEVELOPMENT OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE.....60

СЕКЦИЯ «ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ПРОБЛЕМЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОГО СЕКТОРА»

В.А. Бывшев
ОЦЕНКА ИНДЕКСА НАУЧНО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ПРОГРЕССА В ЭКОНОМИКЕ РОССИИ КАК ПОКАЗАТЕЛЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ.....64
V.A. Byvshev
ASSESSMENT OF THE INDEX OF SCIENTIFIC AND TECHNOLOGICAL PROGRESS IN THE RUSSIAN ECONOMY AS AN INDICATOR OF THE EFFICIENCY OF PUBLIC ADMINISTRATION.....64

И.В. Балынин
НАЦИОНАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ:ПРОБЛЕМЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ИХ РЕШЕНИЮ В КОНТЕКСТЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПРОРЫВА 68

I.V. Balynin
NATIONAL PROJECTS IN THE RUSSIAN FEDERATION: PROBLEMS AND PROPOSALS FOR THEIR SOLUTION IN THE CONTEXT OF PROVIDING A SOCIO-ECONOMIC BREAKTHROUGH 68

Т.М. Гайноченко
РАЗВИТИЕ МЕТОДИЧЕСКИХ ОСНОВ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ПЕРЕВОЗОК ГРУЗОВ ПО ВИДАМ ТРАНСПОРТА ПРИ ОРГАНИЗАЦИИ ТРАНСЪЕВРАЗИЙСКИХ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫХ КОНТЕЙНЕРНЫХ ПЕРЕВОЗОК ..71

T.M. Gainochenko
DISTRIBUTION OF CARGO TRANSPORTATION BY MODES OF TRANSPORT IN THE ORGANIZATION OF TRANS-EURASIAN RAIL CONTAINER TRAFFIC: METHODOLOGICAL FOUNDATIONS' DEVELOPMENT 71

В.В. Григорьева, А.В. Аверин
ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ В СФЕРЕ РАЗВИТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА 78

V.V. Grigorieva, A.V. Averin
EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF REGIONAL ECONOMIC POLICY IN THE FIELD OF SMALL BUSINESS DEVELOPMENT 78

А.В. Макаров
ДОСТИЖЕНИЕ ДОЛГОСРОЧНЫХ ЦЕЛЕЙ РАЗВИТИЯ: ПРОБЛЕМЫ МОНИТОРИНГА И РОЛЬ СОЦИАЛЬНОГО КАПИТАЛА 82

A.V. Makarov
ACHIEVING LONG-TERM DEVELOPMENT GOALS.MONITORING PROBLEMS AND THE ROLE OF SOCIAL CAPITAL 82

Ю.Н. Шедько, Н.Н. Пирожук
ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОЛИТИКИ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ В ЭНЕРГОСЫРЬЕВОМ СЕКТОРЕ РОССИИ 85

Yu.N. Shedko, N.N. Pirozhuk
MAIN DIRECTIONS OF IMPORT SUBSTITUTION POLICY IN THE ENERGY SECTOR OF RUSSIA.....85

Л.Д. Сангинова
ИНСТРУМЕНТЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ФИНАНСОВОЙ ПОДДЕРЖКИ: ПРАВИЛА, ОПЫТ И ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ 88

L.D. Sanginova
MEASURES OF THE GOVERNMENT FINANCIAL SUPPORT: RULES, EXPIRIENCE AND EFFICIENCY INCREASING.....88

Ю.А. Хакимова
ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ПРАВОВОЙ РЕГЛАМЕНТАЦИИ КАК ОСНОВА ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЗАЩИТЫ ПРАВ ПОЛУЧАТЕЛЯ СТРАХОВЫХ (ФИНАНСОВЫХ) УСЛУГ 94

Yu.A. Khakimova
STATE REGULATION OF LEGAL REGULATION AS A BASIS FOR ENSURING THE PROTECTION OF THE RIGHTS OF THE RECIPIENT OF INSURANCE (FINANCIAL) SERVICES 94

Е.Р. Яшина
ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИЙВ
УПРАВЛЕНИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ ЗДОРОВЬЕМИ
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ ДОЛГОЛЕТИЕМ В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИЙ 99
E.R. Yashina
ORGANIZATIONAL AND INFORMATION TECHNOLOGIES
IN THE MANAGEMENT OF OCCUPATIONAL HEALTH
AND PROFESSIONAL LONGEVITY IN THE CONTEXT OF PANDEMICS.....99

А.В. Фрыгин
ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ
(НА ПРИМЕРЕ МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ) 102
A.V. Frigin
FEATURES OF IMPLEMENTATION OF PROGRAM-TARGET PLANNING
(ON THE EXAMPLE OF THE MOSCOW REGION) 102

Т.В. Барт
ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ ГОСУДАРСТВЕННО-
ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА В СФЕРЕ ОТДЫХА ДЕТЕЙ И ИХ ОЗДОРОВЛЕНИЯ...104
T.V. Bart
SPECIFIC FEATURES OF THE APPLICATION OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP
TOOLS IN THE SPHERE OF CHILDREN'S RECREATION AND THEIR HEALTH 104

А.М. Беляев
О РАЗВИТИИ НОВЫХ ФОРМ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ОРГАНОВ ВЛАСТИ
И ИНИЦИАТИВНЫХ ГРУПП ГРАЖДАН 106
A.M. Belyaev
ON THE DEVELOPMENT OF NEW FORMS OF INTERACTION
OF BODIES AUTHORITIES AND INITIATIVE GROUPS OF CITIZENS 106

К.Е. Лукичев
ВОПРОСЫ СОБЛЮДЕНИЯ БАЛАНСА ИНТЕРЕСОВ ЦИФРОВИЗАЦИИ
ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ
И ЗАЩИТЫ ИНФОРМАЦИИ ОГРАНИЧЕННОГО ДОСТУПА 112
K.E. Lukichev
ISSUES OF BALANCING THE INTERESTS
OF DIGITALIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION AND PROTECTION
OF RESTRICTED ACCESS INFORMATION 112

О.В. Пивоварова
СТРАТЕГИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ
КАК ИНСТРУМЕНТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ
МУНИЦИПАЛЬНЫМ ОБРАЗОВАНИЕМ 115

O.V. Pivovarova
SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT STRATEGY AS A TOOL
FOR IMPROVING MUNICIPAL MANAGEMENT 115

М.Н. Прокофьев
ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРОГРАММ
НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ 118
M.N. Prokofiev
FEATURES OF IMPLEMENTATION OF STATE PROGRAMS
AT THE REGIONAL LEVEL 118

Ю.Г. Тюрина
РЕАЛИЗАЦИЯ ПРИНЦИПА ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО СООТВЕТСТВИЯ ПРИ РАЗГРАНИЧЕНИИ НАЛОГОВЫХ ДОХОДОВ МЕЖДУ БЮДЖЕТАМИ БЮДЖЕТНОЙ СИСТЕМЫ 121
Y.G. Tyurina
IMPLEMENTATION OF STRATEGIC FISCAL POLICY OBJECTIVES OF THE STATE IN SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF REGIONS 121

Н.Л. Удальцова
ПРОБЛЕМЫ И ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ИННОВАЦИОННОЙ СФЕРЫ 124
N. L. Udaltsova
PROBLEMS AND MAIN DIRECTIONS OF ENSURING ECONOMIC SECURITY OF THE INNOVATION SPHERE 124

СЕКЦИЯ «КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ БИЗНЕСА»

А.Б. Анкудинов
ЭМПИРИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЕТЕРМИНАНТ СОЦИАЛЬНО ОТВЕТСТВЕННОГО ПОВЕДЕНИЯ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ 130
A.B. Ankudinov
EMPIRICAL ANALYSIS OF SOCIAL PERFORMANCE DETERMINANTS OF RUSSIAN COMPANIES 130

Л.Г. Ахметшина
СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ РОССИЙСКОГО АГРОБИЗНЕСА: ОСОБЕННОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ 135
L.G. Akhmetshina
SOCIAL RESPONSIBILITY OF RUSSIAN AGRIBUSINESS: FEATURES AND PROSPECTS 135

Б.С. Батаева
ИНТЕГРАЦИЯ ESG-КРИТЕРИЕВ В РОССИЙСКУЮ ПРАКТИКУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ 137
B.S. Bataeva
INTEGRATION OF ESG CRITERIA INTO RUSSIAN CORPORATE GOVERNANCE PRACTICE 137

М.А. Измайлова
ГОТОВНОСТЬ КОРПОРАТИВНОГО СЕКТОРА К ИНВЕСТИРОВАНИЮ ЦИФРОВОГО РАЗВИТИЯ 140
M.A. Izmailova
READINESS OF THE CORPORATE SECTOR TO INVEST IN DIGITAL DEVELOPMENT 140

О.В. Лещенко, С.Э. Волкова
СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ КАК СПОСОБ РЕШЕНИЯ НАСУЩНЫХ ПРОБЛЕМ БИЗНЕСА 143
O.V. Leschenko, S.E. Volkova
TITLE SOCIAL RESPONSIBILITY AS A WAY TO SOLVE ACTULA BUSINESS ISSUES 143

Е.А. Федорова
МЕТОДОЛОГИЯ ОЦЕНКИ РАСКРЫТИЯ ВОПРОСОВ КОРПОРАТИВНО-СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ 147
E.A. Fedorova
METHODOLOGY FOR ASSESSING THE DISCLOSURE OF CORPORATE AND SOCIAL RESPONSIBILITY 147

Д.А. Чичуленков
ПОВЫШЕНИЕ УРОВНЯ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ СУБЪЕКТОВ ФИНАНСОВОГО РЫНКА КАК ФАКТОР УКРЕПЛЕНИЯ ДОВЕРИЯ К НИМ 150
D.A. Chichulenkov
INCREASING THE LEVEL OF SOCIAL RESPONSIBILITY OF FINANCIAL MARKET ENTITIES AS A FACTOR OF BUILDING TRUST IN THEM 150

СЕКЦИЯ «МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС»

М.В. Жариков
ЗНАЧИМОСТЬ СЕРВИСОЛОГИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА 157
M.V. Zharikov
THE SIGNIFICANCE OF SERVICEOLOGY IN TODAY'S CONDITIONS FOR INTERNATIONAL BUSINESS OPERATIONS 157

С.В. Илькевич
СТРАТЕГИЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ РОССИЙСКИХ УНИВЕРСИТЕТОВ В АДАПТАЦИИ ИНОСТРАННЫХ СТУДЕНТОВ 161
S.V. Ilkevich
STRATEGIC COMPETENCIES OF RUSSIAN UNIVERSITIES IN THE ADAPTATION OF INTERNATIONAL STUDENTS 161

В.С. Минчичова
ВЫЗОВЫ ЕВРОПЕЙСКОЙ ЗЕЛЕНОЙ СДЕЛКИ ДЛЯ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА В СФЕРЕ ТЭК: КЕЙС ПАО «ГАЗПРОМ» 166
V.S. Mincicova
CHALLENGES OF EUROPEAN GREEN DEAL FOR INTERNATIONAL BUSINESS IN ENERGY SECTORS: GAZPROM CASE 166

СЕКЦИЯ «ОПЕРАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ»

Н.Ю. Баркова
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИИ РАДИОЧАСТОТНОЙ ИДЕНТИФИКАЦИИ ДАННЫХ В РИТЕЙЛЕ.....173
N.Yu. Barkova
USE OF RADIO FREQUENCY DATA IDENTIFICATION TECHNOLOGY IN RETAIL.....173

Г.И. Гумерова, Э.Ш. Шаймиева
ВНЕШНИЕ И ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ ОРГАНИЗАЦИИ СТАРТАПОВ В УСЛОВИЯХ ЧЕТВЕРТОЙ ПРОМЫШЛЕННОЙ РЕВОЛЮЦИИ.....178
G.I. Gumerova, J.Sh. Shaimieva
EXTERNAL AND INTERNAL FACTORS OF STARTUP ORGANIZATION IN THE FOURTH INDUSTRIAL REVOLUTION.....178

И.Е. Денежкина
ВИЗУАЛЬНАЯ ГРАМОТНОСТЬ В УПРАВЛЕНИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ – ОБЪЕКТИВНАЯ НЕОБХОДИМОСТЬ.....183
I.E. Denezhkina
VISUAL LITERACY IN BUSINESS PROCESSES MANAGEMENT – AN OBJECTIVE NECESSITY.....183

Р.В. Серышев
СИСТЕМЫ УСОВЕРШЕНСТВОВАННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ПРОИЗВОДСТВА: КОНЦЕПЦИЯ, ПРЕИМУЩЕСТВА, ЭТАПЫ ВНЕДРЕНИЯ.....185
R.V. Seryshev
ADVANCED PRODUCTION PLANNING SYSTEMS: CONCEPT, ADVANTAGES, IMPLEMENTATION STAGES.....185

П.В. Трифонов
РОЛЬ СЕТЕВЫХ ФОРМ В РАЗВИТИИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ СИСТЕМ.....190
P.V. Trifonov
THE ROLE OF NETWORK FORMS IN THE DEVELOPMENT OF PRODUCTION SYSTEMS.....190

СЕКЦИЯ «СТРАТЕГИИ БИЗНЕСА»

С.Е. Горчаков, Ю.И. Растова
ПРИМЕНЕНИЕ ПРИНЦИПА ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОГО ИЗОМОРФИЗМА ПРИ СОЗДАНИИ И РАЗВИТИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ПОВЕДЕНИЕМ.....194
S.E. Gorchakov, Y.I. Rastova
APPLICATION OF THE PRINCIPLE OF INSTITUTIONAL ISOMORPHISM IN THE CREATION AND DEVELOPMENT OF A SYSTEM OF MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR.....194

И.В. Трифонов
ИЗМЕНЕНИЕ ПРОДУКТОВОЙ СТРАТЕГИИ (НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ).....198
I.V. Trifonov
CHANGING THE PRODUCT STRATEGY (ON THE EXAMPLE OF A COMPANY IN THE METALLURGICAL INDUSTRY).....198

СЕКЦИЯ «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Б.С. Касаев
СИСТЕМНО-СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ НЕМАТЕРИАЛЬНЫМ АКТИВОМ ГЛОБАЛЬНЫХ ЦЕПОЧЕК СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ.....204
B.S. Kasaev
THE SYSTEM-SITUATIONAL APPROACH TO THE MANAGEMENT OF INTANGIBLE ASSETS IN GLOBAL VALUE CHAINS.....204

Н.А. Львова
К ВОПРОСУ О ФИНАНСОВОЙ ДИАГНОСТИКЕ ПУБЛИЧНЫХ КОМПАНИЙ НА ФОРМИРУЮЩИХСЯ РЫНКАХ.....208
N.A. Lvova
ON THE ISSUE OF FINANCIAL DIAGNOSTICS OF PUBLIC COMPANIES ON EMERGING MARKETS.....208

Н.П. Молчанова
УПРАВЛЕНИЕ ФОРМИРОВАНИЕМ ФИНАНСОВ НЕКОММЕРЧЕСКОГО СЕКТОРА: СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД.....210
N.P. Molchanova
NON-PROFIT SECTOR FINANCE MANAGEMENT: A SYSTEM APPROACH.....210

Т.В. Погодина
АКТИВИЗАЦИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КАК ФОРМА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННОЙ КОМПАНИЕЙ.....216
T.V. Pogoodina
ACTIVATION OF INNOVATION ACTIVITY AS A FORM OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF AN INDUSTRIAL COMPANY.....216

В.Б. Фролова
АКТУАЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ РОСТА КОМПАНИЙ.....219
V.B. Frolova
CURRENT FACTORS OF COMPANY GROWTH.....219

Л.Е. Хрустова
ИННОВАЦИИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ: ВОПРОСЫ РАСКРЫТИЯ ИНФОРМАЦИИ И ЕЕ ВЛИЯНИЯ НА ИНВЕСТИЦИОННУЮ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ.....222
L.E. Khrustova
INNOVATIONS IN THE COMPANY‘S ACTIVITIES: ISSUES OF INFORMATION DISCLOSURE AND ITS INFLUENCE ON INVESTMENT ATTRACTIVENESS.....222

СЕКЦИЯ «ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ»

И.Н. Дрогобыцкий
СОДЕРЖАТЕЛЬНАЯ МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА.....226
I.N. Drogobyckij
CONTENT MODEL OF ORGANIZATIONAL MANAGEMENT.....226

А.В. Козлов
ПОНЯТИЕ И КЛАССИФИКАЦИЯ СПОРТИВНОГО КЛАСТЕРА 234
A.V. Kozlov
CONCEPT AND CLASSIFICATION OF A SPORTS CLUSTER.....234

С.Г. Збрищак
ВИЗУАЛИЗАЦИЯ ЗНАНИЙ КАК ИНСТРУМЕНТ
КОНЦЕПТУАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ.....238
S.G. Zbrishchak
KNOWLEDGE VISUALIZATION AS A TOOL OF CONCEPTUAL MANAGEMENT.....238

Л.С. Звягин
СИСТЕМНЫЕ ОСОБЕННОСТИ И ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ
СОВРЕМЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ.....241
L.S. Zvyagin
SYSTEM FEATURES AND MANAGEMENT THEORY
OF MODERN ENTERPRISES 241

О.В. Коновалова
СПЕЦИФИКА УПРАВЕНИЯ ВНУТРЕННИМИ
ОПЕРАЦИОННЫМИ РИСКАМИ ПРЕДПРИЯТИЙ.....245
O.V. Konovalova
SPECIFICS OF MANAGING INTERNAL OPERATIONAL RISKS
OF ENTERPRISES 245

П.А. Михненко
ЦИФРОВОЙ МЕНЕДЖМЕНТ: РАЗВИТИЕ КОНЦЕПЦИИ 249
P.A. Mikhnenko
DIGITAL MANAGEMENT: THE CONCEPT DEVELOPMENT.....249

А.И. Мосалев
УЩЕРБ И КАТАСТРОФЫ В СТРУКТУРЕ МЕЗОЭКОНОМИКИ.....255
A.I. Mosalev
DAMAGE AND DISASTERS IN THE STRUCTUREOF THE MESOECONOMICS 255

Ю.В. Никиточкина
СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ В ОБЛАСТИ ОХРАНЫ ТРУДА
И ТЕХНИКИ БЕЗОПАСНОСТИ.....259
Yu.V. Nikitochkina
A SYSTEMATIC APPROACH TO OCCUPATIONAL HEALTH
AND SAFETY MANAGEMENT.....259

Б.Е. Одинцов
ЦЕЛЕОБРАЗОВАНИЕ В ОРГАНИЗАЦИОННОМ
УПРАВЛЕНИИ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫМИ ИНСТРУМЕНТАМИ 262
B.E. Odintsov
GOAL FORMATION IN ORGANIZATIONAL MANAGEMENT SMART TOOLS 262

Я.С. Ядгаров
УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ В ТВОРЧЕСКОМ НАСЛЕДИИ ДЖ. ГРЕЯ 269
Ya.S. Yadgarov
MANAGEMENT ASPECTS IN THE CREATIVE HERITAGE OF J. GRAY.....269

СЕКЦИЯ «ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ»

П.В. Аксенов
ЦИФРОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ ИНВЕСТИЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ 273
P.V. Aksenov
DIGITAL MANAGEMENT OF INVESTMENT PROJECTS 273

Н.С. Белов, О.В. Кальченко
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ МИНИСТЕРСТВА ПРОМЫШЛЕННОСТИ И ТОРГОВЛИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ.....275
N.S. Belov, O. V. Kalchenko
THEORY AND PRACTICE OF THE PROJECT MANAGEMENT ON THE PATTERN OF THE MINISTRY OF INDUSTRY AND TRADE OF THE RUSSIAN FEDERATION...275

С.С. Голубев
МЕТОДОЛОГИЯ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЕКТНОГО ПОДХОДА ПРИ ФОРМИРОВАНИИ И РЕАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРОГРАММ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ 278
S.S. Golubev
METHODOLOGY FOR IMPLEMENTING THE PROJECT APPROACH IN THE FORMATION AND IMPLEMENTATION OF STATE PROGRAMS OF THE RUSSIAN FEDERATION 278

О.И. Жемерикин, И.В. Белоусова
ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ ПРОЕКТНОГОУПРАВЛЕНИЯ.....284
O.I. Zhemerikin, I.V. Belousova
ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC INSTRUMENTS PROJECT MANAGEMENT...284

В.В. Жидиков
ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОМПАНИИ В КОНТЕКСТЕ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ.....289
V.V. Zhidikov
PROJECT ACTIVITIES OF THE COMPANY IN THE CONTEXT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY 289

А.Г. Коряков, В.А. Коркачев
МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ ЦИФРОВИЗАЦИИ СИСТЕМЫ ОХРАНЫ ТРУДА НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ 295
A.G. Koryakov, V.A. Korkachev
THE METHODOLOGICAL FEATURES OF PROJECT MANAGEMENT OF THE DIGITALIZATION OF THE LABOR PROTECTION SYSTEM IN INDUSTRIAL ENTERPRISES 295

А.В. Лукьянова
ПОДХОДЫ К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ
В УСЛОВИЯХ ИЗМЕНЕНИЙ.....300
A.V. Lukyanova
APPROACHES TO STRATEGIC PROJECT MANAGEMENT
IN THE CONTEXT OF CHANGES.....300

Н.В. Пумбрасова, Е.В. Упадышева
ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ГОСУДАРСТВЕННОМ
И МУНИЦИПАЛЬНОМ УПРАВЛЕНИИ. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД
В ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ.....303
N.V. Pumbrasova, E.V. Upadysheva
IMPLEMENTATION OF THE PROJECT MANAGEMENT SYSTEM IN STATE
AND MUNICIPAL MANAGEMENT. A SYSTEMATIC APPROACH
TO DIGITAL TRANSFORMATION.....303

С.А. Полевой
ДЕЛИНКВЕНТНОЕ ПРОЯВЛЕНИЕ ДЕВИАНТНОСТИ
ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖЕРА.....310
S.A. Polevoy
DELINQUENT MANIFESTATION OF PROJECT MANAGER DEVIANCE.....310

И.В. Разинкина
ВОЗМОЖНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ AGILE-ПОДХОДА
В РЕАЛЬНОМ СЕКТОРЕ ЭКОНОМИКИ 314
I.V. Razinkina
POSSIBILITIES OF APPLICATION OF THE AGILE
IN THE MANUFACTURING 314

М.В. Романова, О.М. Платонов
ЭВОЛЮЦИЯ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫХ ПРОДУКТОВ
В ПРОЕКТНЫЕ ЭКОСИСТЕМЫ 318
M.V. Romanova, O.M. Platonov
EVOLUTION OF HIGH-TECH PRODUCTS INTO PROJECT'S ECOSYSTEMS.....318

СЕКЦИЯ «УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ И ТАЛАНТАМИ»

О.В. Лосева,, Н.М. Абдикеев
ОЦЕНКА ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО КАПИТАЛА ОРГАНИЗАЦИИ
В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ 331
O.V. Loseva , N.M. Abdikeev
VALUATION OF AN ORGANIZATION'S INTELLECTUAL CAPITAL
IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION 331

И.А. Иванова
РЕАЛИЗАЦИЯ ИННОВАЦИОННОЙ HR-ФУНКЦИИ "TALENT MANAGEMENT"
В ФОКУСЕ РАЗЛИЧНЫХ ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ
ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ 337
I.A. Ivanova
THE REALIZATION OF INNOVATIVE HR-FUNCTION "TALENT MANAGEMENT"
UNDER DIFFERENT PERSONNEL MANAGEMENT WAYS IN ORGANIZATION.....337

О.В. Лосева
КОНЦЕПЦИЯ ОЦЕНКИ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО КАПИТАЛА РАБОТНИКА В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ 340
O.V. Loseva
THE CONCEPT OF ESTIMATING THE WORKER'S INTELLECTUAL CAPITAL IN THE DIGITAL ECONOMY 340

О.С. Осипова
ПРИМЕНЕНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В РАБОТЕ HR-СЛУЖБ 345
O.S. Osipova
APPLICATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN HR-SERVICES 345

В.Н. Пуляева
ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ 348
V.N. Pulyaeva
FORMATION OF A TALENT MANAGEMENT SYSTEM IN THE ORGANIZATION 348

М.В. Рязанцева
ИССЛЕДОВАНИЕ ВАЖНОСТИ СОЦИАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ 351
M.V. Ryazantseva
THE STUDY OF THE LEADER’S SOCIAL COMPETENCE IMPORTANCE 351

СЕКЦИЯ «УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ И ЛИДЕРСТВО»

Е.Д. Богатырев
КАДРОВАЯ СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНАХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ 355
E.D. Bogatyrev
HR STRATEGY FOR CHANGE MANAGEMENT IN PUBLIC AUTHORITIES 355

Е.Ю. Ганьшина
ИГРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ КАК ИНСТРУМЕНТ РАБОТЫ С ИЗМЕНЕНИЯМИ В БИРЮЗОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ 358
E.Yu. Ganshina
GAMING TECHNOLOGY AS A TOOL FOR DEALING WITH CHANGE IN TEAL ORGANIZATIONS 358

И.Л. Смирнова
ПРОБЛЕМАТИКА ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕСА 361
I.L. Smirnova
PROBLEMATICS OF ORGANIZATIONAL CHANGES IN THE CONTEXT OF DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION 361

Н.А. Череповская
ВЗАИМОСВЯЗЬ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ КОМПАНИИ И РЕАЛИЗАЦИИ КОРПОРАТИВНОГО РЕБРЕНДИНГА 366

N.A. Cherepovskaya
RELATIONSHIP BETWEEN THE COMPANY’S ORGANIZATIONAL CHANGES AND THE IMPLEMENTATION OF CORPORATE REBRANDING 366

Р.Р. Чугумбаев
РЕЗЕРВЫ ПРИМЕНЕНИЯ ЭТАЛОННОГО АНАЛИЗА
В УПРАВЛЕНИИ ИЗМЕНЕНИЯМИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО СУБЪЕКТА 370
R.R. Chugumbaev
RESERVES FOR APPLYING BENCHMARK ANALYSIS
IN CHANGE MANAGEMENT IN AN ECONOMIC ENTITY 370

Т.Г. Попадюк
ВЛИЯНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ОСВЕДОМЛЕННОСТИ
НА ИННОВАЦИОННУЮ АКТИВНОСТЬ КОМПАНИЙ.....375
T.G. Popadyuk
IMPACT OF STRATEGIC AWARENESS
ON COMPANIES ' INNOVATION ACTIVITY.....375

СЕКЦИЯ «УПРАВЛЕНИЕ КРУПНЫМИ ГОРОДАМИ И ГОРОДСКИМИ АГЛОМЕРАЦИЯМИ»

С.А. Кирсанов, Г.А. Паламаренко
НАПРАВЛЕНИЯ ВНЕДРЕНИЯ SMART-ТЕХНОЛОГИЙ
В РОССИЙСКИХ ГОРОДАХ.....379
S.A. Kirsanov, G.A. Palamarenko
DIRECTIONS FOR THE IMPLEMENTATION
OF SMART TECHNOLOGIES IN RUSSIAN CITIES 379

Н.Н. Мусинова
ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВАЯ ПОДСИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ
КРУПНЕЙШИМИ РОССИЙСКИМИ ГОРОДАМИ 382
N.N. Musinova
ORGANIZATIONAL AND LEGAL SUBSYSTEM
FOR MANAGING MAJOR RUSSIAN CITIES 382

Н.К. Попадюк
ГОРОДСКИЕ АГЛОМЕРАЦИИ В ПЕРЕФОРМАТИРОВАНИИ
ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПРОСТРАНСТВА.....385
N.K. Popadyuk
URBAN AGGLOMERATIONS IN THE REFORMATTING
OF THE ECONOMIC SPACE 385

И.А. Рождественская
ВЛИЯНИЕ РАЗНООБРАЗИЯ ОБРАЗОВ ГОРОДА
НА СТРАТЕГИЮ ЕГО РАЗВИТИЯ.....388
I.A. Rozhdestvenskaya
IMPACT OF THE CITY IMAGES' DIVERSITY
ON ITS DEVELOPMENT STRATEGY 388

Н.С. Сергиенко
ПРОЕКТЫ «БЮДЖЕТ ДЛЯ ГРАЖДАН»: ОПЫТ КРУПНЕЙШИХ ГОРОДОВ 391
N.S. Sergienko
PROJECTS "BUDGET FOR CITIZENS":
THE PRACTICE OF THE LARGEST CITIES 391

Ю.М. Чеботарь
ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА УСЛУГ УПРАВЛЕНИЯ
ОФИСНОЙ НЕДВИЖИМОСТЬЮ В ГОРОДЕ МОСКВЕ 394
Y.M. Chebotar
MARKET RESEARCH OF OFFICE REAL ESTATE
MANAGEMENT SERVICES IN MOSCOW.....394

СЕКЦИЯ «ФОРМИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ В УСЛОВИЯХ ЧЕТВЕРТОЙ ПРОМЫШЛЕННОЙ РЕВОЛЮЦИИ»

Г.Г. Бобикова
ИННОВАЦИОННАЯ АКТИВНОСТЬ РОССИЙСКИХ МАЛЫХ
И СРЕДНИХ ПРЕДПРИЯТИЙ.....400
G.G. Bobikova
INNOVATIVE ACTIVITY OF RUSSIAN SMALL
AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES.....400

СЕКЦИЯ «ЦИФРОВОЙ МАРКЕТИНГ И МАРКЕТИНГОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ»

О.А. Бородина
ПЕРСПЕКТИВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЦИФРОВЫХ И СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЕЙ 404
O.A. Borodina
PROSPECTS FOR DIGITAL AND SOCIAL MEDIA MARKETING 404

Е.В. Васильева
ДИЗАЙН ЦИФРОВЫХ ПРОДУКТОВ И ПЛАТФОРМ 406
E.V. Vasilieva
DESIGN OF DIGITAL PRODUCTS AND PLATFORMS 406

С.В. Карпова, И.В. Рожков
ПОСТРОЕНИЕ АЛГОРИТМА ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ
О ПОКУПКЕ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ НЕЙРОТЕХНОЛОГИЙ.....408
S.V. Karpova, I.V.Rozhkov
BUILDING AN ALGORITHM FOR THE CONSUMER DECISION
PROCESS USING NEUROTECHNOLOGIES.....408

М.А. Кирпичева
ИНСТРУМЕНТЫ ИНТЕРНЕТ-ПРОДВИЖЕНИЯ КОМПАНИИ НА РЫНКЕ 412
M.A. Kirpicheva
INTERNET PROMOTION TOOLS OF THE COMPANY ON THE MARKET.....412

Ю.В. Логинова
ОБЗОР РЫНКА СОВРЕМЕННЫХ МАРКЕТИНГОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ.....416
J.V. Loginova
OVERVIEW OF THE MARKET OF MODERN MARKETING TECHNOLOGIES.....416

Н.В. Еремеева, В.В. Панюкова
ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ МАРКЕТПЛЕЙСОВ.....418

N.V. Eremeeva,V.V. Panyukova
MARKETPLACES: PROSPECTS FOR DEVELOPMENT 418

О.Е. Устинова
НЕЙРОМАРКЕТИНГОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ 421
O.E. Ustinova
NEUROMARKETING TECHNOLOGIES IN MANAGEMENT 421

Е.С. Якушова, Н.С. Бабосов
ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
КОМПАНИИ НА ОСНОВЕ ИНСТРУМЕНТОВ SMM-ПРОДВИЖЕНИЯ.....425
E.S. Yakushova, N.S. Babosov
INCREASING THE EFFECTIVENESS OF THE COMPANY'S
MARKETING ACTIVITIES USING THE SMM-TOOLS 425

СЕКЦИЯ
«УПРАВЛЕНИЕ ИНВЕСТИЦИЯМИ В РЕАЛЬНОМ СЕКТОРЕ»

УДК 338

А.И. Данилов
д.э.н, профессор
департамент корпоративных финансов и корпоративного управления
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: aidanilov@fa.ru

ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИЙ

Аннотация. Исследованы подходы к оценке инвестиционной привлекательности компаний; проведена их систематизация по предложенным критериям; выявлены тенденции развития подходов за последние 20 лет.

Ключевые слова: инвестиционная привлекательность компании, подходы и критерии оценки.

APPROACHES TOESTIMATION OF INVESTMENT APPEAL OF THE ENTERPRISES

A.I. Danilov
Dr. Sci. (Econ.), Professor
Department of Corporate Finance and Corporate Governance
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: aidanilov@fa.ru

Abstract. In the article the existing approaches to the estimation of the investment appeal of the enterprises are analyzed. These approaches were systematized according to the proposed criteria. The trends of the development of the approaches over the last 20 years have been identified.

Keywords: investment attractiveness of the company, approaches and evaluation criteria.

Введение. Целесообразность проведения оценки инвестиционной привлекательности компаний возрастает с ростом неопределенности экономической ситуации, ограниченности финансовых ресурсов на финансовых рынках в целях повышения эффективности использования бюджетных средств, мотивации привлечения иностранных инвесторов, а также качества менеджмента в компаниях. В настоящее время существует многообразие подходов к оценке инвестиционной привлекательности компаний (далее – подходов), что, на наш взгляд, обусловливает необходимость их систематизации по различным критериям.

Обзор литературы. Исследование подходов было проведено на основе базы данных ELibrary.ru, поскольку в международных базах журнальных и книжных публикаций

[1]термин «инвестиционная привлекательность компании» встречается только в англоязычных публикациях авторов из бывших социалистических стран. Были изучены научные статьи более 80 авторов, изданные за последние 20 лет.

Методология. Все предлагаемые авторами подходы были систематизированы по следующим критериям:

1) количество используемых показателей – совокупность показателей, интегрированный показатель, определенный показатель как фактор инвестиционной привлекательности;

[1] Academic Focus, Annual Reviews Science Collection, Cambridge Journals Digital Archive Complete Collection, EBSCO Publishing: Business Source Ultimate, Elsevier Freedom Collection

2) временной аспект оценки – статический (на момент оценки), динамический (в развитии за прошедший период), прогностический (в развитии на предстоящий период).

Критерии были определены исходя из выявленного сущностного содержания инвестиционной привлекательности компании на основе проведенного обзора литературы.

Результаты. Систематизация подходов на основе предложенных критериев представлена в табл. 1 и 2.

Отметим, что тренд на применение многофакторных моделей начался с середины 2010-х годов. Затем подходы к оценке развивались под влиянием стоимостных принципов управления компанией.

Таблица 1

Статические и динамические методы оценки инвестиционной привлекательности компаний

Критерий оценки	Подходы к оценке
Совокупность показателей	финансового состояния [Щиборщ, 2009] *, а также характеризующих производственно-управленческую деятельность [Федорович, 2006] *
	как правило, финансовых, учитывающих особенности компании (организационно-правовая форма, стадия жизненного цикла) и потенциального инвестора [Гаврилюк, 2009] *
Интегрированный показатель	отражающий риск/доходность [Тен, 2007] *
	ROA, рассчитываемый по семифакторной модели [Плотникова, Заббаров, 2016] *
	интегрированный показатель эффективности финансово-экономической деятельности [Мельничук, 2012]
	определяемый с использованием балльной оценки количественных и качественных факторов инвестиционной привлекательности, ранжируемых по заданной значимости [Скворцова, Карякина, 2019] * или определяемых экспертами [Муравьева, 2013] *, а также с использованием метода расстояний [Буторина, Шишкина, 2017]
	определяемый с использованием методов Дельфи и SOFIA [Щербакова и др., 2018], интегральной оценки [Подсорин, Аникина, 2019], анализа иерархий [Самсонов, Васильев, 2020]
Показатель-фактор	характеризующий устойчивое развитие [Поляков, 2012]
	определяемый с использованием аттракторной модели [Волков, 2012] *
	коэффициент Шарпа [Текутьев, 2019] *
	определяемый на основе методов множественной регрессии и модели бинарного выбора [Федорова, Одегова, 2015]
	справедливая стоимость компании, а также формирующие ее ключевые факторы [Семиколенова, 2017] *
	рыночная стоимость компании/бизнеса [Бурканов, 2018] *
	коэффициент Тобина [Лихутин, Харитонова, 2017] *
	стоимость интеллектуального капитала компании [Мелай, Сергеева, 2019] *

* Данные подходы отражены также в работах других авторов.

Таблица 2
Прогностические методы оценки инвестиционной привлекательности компаний

Критерий оценки	Подходы к оценке
Интегрированный показатель	рассчитываемый на основе построения многофакторной регрессионной модели влияния на инвестиционную привлекательность выбранных факторов [Штефан, Офицерова, 2015] *
Показатель-фактор	потенциал рентабельности компании (системной добавленной стоимости) [Матяш, 2018]
	потенциал роста стоимости компании [Комаров, Гадимов, 2019]
	прогнозная модель стоимости компании на основе probit-модели [Федорова и др., 2016]
	потенциальная стоимость акций [Дунаева, Истранин, 2017]
	вероятностная стоимость компании методом DCF [Пешкова, Шульгина, 2015]

* Данные подходы отражены также в работах других авторов.

Выводы. Все предлагаемые в литературе подходы отличаются:

- разнообразием показателей-индикаторов и входящих в них факторов;
- отражением приоритетов инвестора.

В последние годы приоритет отдается использованию:

- методов многокритериального выбора (методу комплексной оценки, методу анализа иерархий, методам на основе функций ценности);
- прогностических методов.

Литература

1. *Бурканов А.О.* Анализ инвестиционной привлекательности высокотехнологических компаний с малой капитализацией – «единорогов» перед IPO // Инновации и инвестиции. 2018. №7. С. 11–15.
2. *Буторина О.В., Шишкина И.В.* Инвестиционная привлекательность компании: сущность, сопоставление методик оценки // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2017. №2. С. 206–220.
3. *Волков И.А.* Адаптивность аттракторной модели привлечения инвестиционных средств // Дискуссия: журнал научных публикаций. 2012. №1(19). С. 61–66.
4. *Гаврилюк О.И.* Методология использования теории о жизненных циклах при определении инвестиционной привлекательности предприятия // Экономический анализ: теория и практика. 2009. №25. С. 16–20.
5. *Дунаева А.И., Истранин А.В.* Прогнозное финансовое моделирование при оценке уровня насыщенности рынка и инвестиционной привлекательности компании // Проблемы анализа риска. 2017. №4. С. 76–81.
6 *Комаров А.Г., Гадимов Н.Н.* Стоимость компании как ключевой показатель инвестиционной привлекательности // Вестник факультета управления СПбГЭУ. 2019. №6. С. 22–33.
7. *Лихутин П.Н., Харитонова В.В.* Оценка изменчивости инвестиционной привлекательности компаний легкой промышленности // Российское предпринимательство. 2017. Т. 18. №5. С. 783–796.
8. *Матяш И.В.* Инвестиционная привлекательность и устойчивый рост телекоммуникационных компаний: ценностно-ориентированный подход и интересы стейкхолдеров // Экономика региона. 2018. Т. 14. Вып. 4. С. 1411–1423.

9. *Мелай Е.А., Сергеева А.В.* Стоимость интеллектуального капитала как фактор инвестиционной привлекательности организации // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2019. №3. С. 75–82.

10. *Мельничук О.Н.* Инвестиционная привлекательность металлургической компании: методика оценки // Российское предпринимательство. 2012. №1 (199). С. 128–135.

11. *Муравьева Н.Н.* Оценка инвестиционной привлекательности промышленных предприятий (на примере ОАО «Волжский абразивный завод») // Экономический анализ: теория и практика. 2013. №24(327). С. 39–45.

12. *Пешкова М.Х., Шульгина О.В.* Современные методы оценки инвестиционной привлекательности компаний минерально-сырьевого комплекса // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). 2015. №3. С. 193–207.

13. *Плотникова В.В., Заббаров А.Г.* Анализ показателей рентабельности как один из инструментов оценки инвестиционной привлекательности компании // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2016. №5(64). С. 77–81.

14. *Подсорин В.А., Аникина К.В.* Современные подходы к оценке инвестиционной привлекательности транспортных компаний // Транспортное дело. 2019. №2. С. 3–5.

15. *Поляков П.А.* Экологический аспект формирования международной инвестиционной привлекательности российских компаний // Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал). 2012. №17(9).

16. *Самсонов А.В., Васильев И.В.* Анализ инвестиционной привлекательности предприятий нефтегазовой отрасли в России // Московский экономический журнал. 2020. №2. С. 50.

17. *Семиколенова М.Н.* Стоимость бизнеса как основной показатель инвестиционной привлекательности компании // Инновации: электронный научный журнал. 2017. №4(33). С. 29.

18. *Скворцова М.А., Карякина Л.А.* Использование метода ранжирования в формировании многофакторного критерия оценки инвестиционной привлекательности предприятия // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2019. №5. Ч. 3. С. 133–141.

19. *Текутьев В.Е.* Сравнительная оценка инвестиционной привлекательности инновационных компаний в условиях нестабильной внешней среды и деглобализации // Сибирская финансовая школа. 2019. №2(133). С. 92–94.

20. *Тен Н.В.* Методика оценки инвестиционной привлекательности компании // Вестник Тамбовского университета. Сер.: Гуманитарные науки. 2007. №10(54). С. 190–197.

21. *Федорова Е.А., Лазарев М.П., Спиридонова О.Н., Федоров Ф.Ю.* Оценка инвестиционной привлекательности компаний строительной отрасли // Аудит и финансовый анализ. 2016. №4. С. 305–310.

22. *Федорова Е.А., Одегова Л.Ю.* Оценка инвестиционной привлекательности компаний в электроэнергетической отрасли // Аудит и финансовый анализ. 2015. №1. С. 316–321.

23. *Федорович Т.В.* Методические подходы к оценке инвестиционной привлекательности компании – цели слияния и поглощения // Экономический анализ: теория и практика. 2006. №6. С. 29–31.

24. *Штефан М.А., Офицерова О.Ф.* Формирование многофакторного критерия оценки инвестиционной привлекательности организации // Финансы и кредит. 2015. № 3(627). С. 27–37.

25. *Щербакова Н.С., Цыганок О.В., Чумаков Ю.А.* Способы оценки инвестиционной привлекательности компаний топливно-энергетического комплекса России // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2018. № 5(111). С. 65.

26. *Щиборщ К.В.* Оценка инвестиционной привлекательности предприятий // Банковские технологии. 2009. № 4. С. 32–36.

© Данилов А.И., 2020

УДК 339.133.017

О.Ю. Ермоловская
к.э.н., доцент
департамент корпоративных финансов и корпоративного управления
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: oyuermolovskaya@fa.ru

ОБОСНОВАНИЕ ПРИОРИТЕТОВ ИНВЕСТИРОВАНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Аннотация. Автор полагает, что приоритетом инвестирования в современных условиях является цифровая экономика, в частности электронная коммерция. В связи с этим автор исследует вопросы развития электронной торговли, усиление ее роли на современном этапе. Электронная коммерция несет в себе огромный потенциал для дальнейшего развития, позволяет организовать торговлю качественными товарами при минимальных операционных расходах, облегчает доступ потребителей к товарам и совершенствует цепочку поставщик – потребитель, каждый участник которой может сотрудничать с другим участником напрямую.

Ключевые слова: инвестирование, электронная торговля, инновационные формы продаж, товары.

O.Yu. Ermolovskaya
Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor
Department of Corporate Finance and Corporate Governance
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: oyuermolovskaya@fa.ru

JUSTIFICATION OF INVESTMENT PRIORITIES IN MODERN CONDITIONS

Abstract. The author believes that the priority of investment in modern conditions is the digital economy, in particular, e-commerce. In this regard, the author examines the development of electronic commerce, the strengthening of its role at the present stage. E-commerce carries a huge potential for further development, allows you to organize trade in quality goods with minimal operating costs.

Keywords: investment, electronic commerce, innovative forms of sales, goods, commerce.

Введение. Ядром электронной коммерции являются информационные технологии, и прежде всего – глобальная сеть. Интернет открыл новую эру в истории человечества. Всемирная паутина и электронная коммерция быстро стали силами, которые осуществили крупные изменения в обществе, поставили множество новых задач и открыли массу новых возможностей [Ермоловская, Милованов, 2019].

Так, к 2000 году во всемирном масштабе насчитывалось около 327 млн пользователей интернета, по состоянию на 31 декабря 2018-го – 2100 млн пользователей. Аналитики считают, что на конец 2020 года уровень проникновения сети Интернет уже превышает 75% населения [Ермоловская, Доброжинская, 2019].

Электронная коммерция в России развивается быстрыми темпами, стремительно увеличивается и число интернет-магазинов. По данным исследователей, на долю интернет-тор-

говли в общем объеме ретейла пока приходится 2–5%, но при этом она увеличивается на 25–30% ежегодно.

Обзор литературы. В течение последних лет ученые активно исследуют феномен цифровой экономики [Родионова, Минайлов, 2016; Симонов и др., 2017; Chernukhina et al., 2019], бурное развитие информационных технологий и появление новых объектов инвестирования, новых инструментов ведения бизнеса и коммуникационного воздействия [Chernukhina, Chernukhin, 2019; Kapranova et al., 2019]. В настоящее время очевидно динамичное развитие одного из перспективных секторов мировой и отечественной торговли – электронной коммерции или торговли. Отметим, что О. Косарева, Д. Лузин, Е. Мишкин в своих работах по электронной коммерции разграничивают понятия «электронная коммерция» и «электронная торговля», отмечая, что последняя является лишь категорией первой и ограничивается непосредственно операцией купли-продаж [Лузин, 2017; Мишкин, 2017; Косарева, 2020]. Мы также полагаем, что понятие электронной/интернет коммерции и электронной/интернет торговли отождествлять нельзя, хотя существуют лишь незначительные различия в их сущности.

Структура электронного товарооборота свидетельствует о том, что для населения интернет-торговля как услуга первой необходимости еще недостаточно развита. Экономические факторы, сдерживающие ее развитие в России, – низкая покупательная способность и структура потребления [Каманина, 2020].

Методология исследования. Электронная коммерция сегодня относится к одной из наиболее успешных отраслей в России и представляет большой инвестиционный потенциал, несмотря на то что уровень ее развития значительно ниже, чем в западных странах.

Методологической базой работы являются исследования отечественных и зарубежных экономистов в области организации инновационной деятельности интернет-торговли, в сфере управления стоимостью компаний этого сектора, а также нормативно-правовые акты органов исполнительной и законодательной власти.

Методическая база работы – понятия и основные принципы инновационного менеджмента, микро- и макроэкономики, а также методы финансирования деятельности интернет-торговли.

Результаты исследования. Применительно к инвестиционной деятельности интернет-компании можно выделить влияние социальных, экономических и предпринимательских факторов. Социальные факторы задают курс проводимым инновациям компании, таким образом, компания может понять, какие инновации необходимы для работы с клиентами сегодня. Экономические факторы, в свою очередь, имеют большое значение, так как при негативном сценарии могут затруднить финансирование текущих инноваций (кризис, инфляция). Кроме того, предпринимательские навыки высшего менеджмента могут играть важную роль при снижении издержек. Логично предположить, что при правильной формулировке назначения и основной цели разрабатываемой инновации она будет полностью удовлетворять потребности в изменениях с минимальными временными затратами.

Ключевой, на наш взгляд, фактор повышения эффективности инвестиционной деятельности в коммерческой торговле – это человеческий капитал. От его качества зависит 95% успеха осуществляемых инноваций. В свою очередь, качество человеческого капитала напрямую зависит от опыта работы в отрасли и уровня образования персонала. Создание и реализация инновационных услуг – процесс, требующий большого количества знаний в области IT-технологий. Именно поэтому процесс найма персонала в интернет-компанию проходит в три этапа, что позволяет выбрать сильнейших работников на позиции. Кроме того, в компании на постоянной основе осуществляется непрерывное обучение персонала – от начальных позиций до топ-менеджмента.

Выводы и рекомендации. Изучение особенностей инвестиционной деятельности в интернет-компании позволило сформулировать основные виды и источники инноваций, реализация которых содействует достижению главных целей – поддержанию спроса на вос-

требованные услуги, оказываемые компанией, и увеличению стоимости компании. Стоит отметить, что создание эффективных инноваций требует тщательного анализа рынка и основных конкурентов, а также создания соответствующей инновационной инфраструктуры. В связи с этим все большую роль играет анализ инновационного потенциала конкурентов и реализация более эффективных инноваций внутри своей компании.

В ходе работы было установлено, что в текущих условиях становится недостаточно использованиия традиционных методов финансирования инвестиций. Были выявлены новые источники финансирования: «бизнес-ангелы», краудфандинг и краудинвестинг, венчурные фонды и компании, иностранные инвестиции, лизинг и форфейтинг.

Литература

1. *Ермоловская О.А., Милованов А.П.* Высокотехнологичный экспорт в рамках приоритетов социально-экономического развития России // Экономика и управление: проблемы, решения. 2019. Т. 3. №2. С. 13–20.
2. *Ермоловская О.А., Доброжинская А.А.* Проблемы развития малого бизнеса в современной России // Экономика и управление: проблемы, решения. 2019. Т. 9. №3. С. 20–27.
3. *Каманина Р.В.* Диагностика потенциала торгового предприятия // Бизнес. Образование. Право. 2020. №4(49). С. 143–148.
4. *Косарева О.А.* Перспективы развития торговых центров в Российской Федерации // Бизнес. Образование. Право. 2020. №4(49). С. 196–202.
5. *Лузин Д.А.* Показатели эффективности электронной торговли // Управление экономическими системами. 2017. №1. С. 121–132.
6. *Мишкин Е.С.* Электронная торговля в России // Наука в исследованиях молодежи – 2017. Материалы студенческой научной конференции. В 4 ч. 2017. С. 55–57.
7. *Родионова И.Н., Минайлов К.В.* Интернет-бизнес – новый вид предпринимательства // Наука молодых – будущее России. Юго-Западный государственный университет. 2016. С. 310–313.
8. *Симонов А.В., Скворцова К.С., Чавкин Н.Ю.* Электронная торговля как новый канал продаж// Экономика и общество в условиях модернизации: Сборник материалов I Международной научно-практической конференции. 2017. С. 115–118.
9. *Chernukhina G.N., Krasilnikova E.A., Kamanina R.V.* The impact of the crisis on the economic performance of enterprises in Russia // II International Scientific Conference «Global Challenges and Prospects of the Modern Economic Development». 2019. November.
10. *Chernukhina G.N., Chernukhin A.M.* Tools for implementing the investment strategy of an integrated trading system // Problems of Management Theory and Practice. 2019. No 10. P. 83–94.
11. *Kapranova L.D., Ermolovskaya O.Yu., Tyutyukina E.B., Chernikova L.I.* Financial support of investment processes in the fuel and energy complex of Russia // Espacios. 2019. Vol. 40. No 30. P. 15.

© Ермоловская О.Ю., 2020

УДК 339.13:336

Л.Д. Капранова
к.э.н., доцент
департамент корпоративных финансов и корпоративного управления
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: KLD-Home@mail.ru
https://orcid.org/0000-0001-9130-1252
SPIN- код:1874-9887

ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ЛИЗИНГА В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ КАК ИНСТРУМЕНТА ФИНАНСИРОВАНИЯ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОГРАММ

Аннотация. В работе исследуются современное состояние, тенденции и проблемы функционирования лизинга в России как одного из инструментов финансирования инвестиций и источника поступлений новых инвестиций в реальный сектор российской экономики. На основе проведенного исследования выявлены факторы, стимулирующие развитие лизинга, а также перспективы функционирования лизингового механизма в стране в качестве инструмента финансирования инвестиционных проектов. Основной целью развития рынка лизинга в России является повышение эффективности его использования для достижения устойчивого роста российской экономики.

Ключевые слова: лизинг, лизинговый рынок, структура рынка лизинга, перспективы развития лизинга, государственная поддержка.

L.D. Kapranova
Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor
Department of Corporate Finance and Corporate Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russia
E-mail: KLD-Home@mail.ru
https://orcid.org/0000-0001-9130-1252
SPIN- code:1874-9887

PROBLEMS AND PROSPECTS OF LEASING DEVELOPMENT IN MODERN RUSSIA AS AN INSTRUMENT FOR FINANCING INVESTMENT PROJECTS

Abstract. This article examines the current state, trends and problems of leasing functioning in Russia as one of the instruments for financing investments and a source of new investments in the real sector of the Russian economy. On the basis of the study, the authors identified factors stimulating the development of leasing, as well as the prospects for the functioning of the leasing mechanism in the country as a tool for financing investment projects. The main goal of the development of the leasing market in Russia is to increase the efficiency of its use to achieve sustainable growth of the Russian economy.

Keywords: leasing, leasing market, market structure of leasing , development prospects of leasing, governmental support.

Введение. В условиях ухудшения экономической ситуации в стране и снижения основных макроэкономических показателей лизинг следует рассматривать в первую очередь как инструмент финансирования инвестиционных программ компаний или восстановления их производственных мощностей для сохранения текущих показателей производства. Лизинг также может оказать положительное воздействие на инвестиционный спрос в стране и стать одной из форм обновления материально-технической базы организаций, их технологического перевооружения, выступая, таким образом, в качестве альтернативы финансирования основных средств, что особенно актуально в условиях сокращения объемов финансирования реального сектора экономики со стороны кредитно-финансовых организаций.

Обзор литературы. Особенности развития лизингового рынка России, его проблемы и риски, а также необходимость его позиционирования как финансового инструмента финансирования в современных нестабильных условиях экономического развития страны вынуждают проводить исследование особенностей его развития.

В научной литературе рынку лизинговых услуг уделяют особое внимание. Проблемам его развития в стране посвящены работы [Макарова, 2016; Николаева, 2016; Белкин, 2017; Газман, 2017; Турбина, Дорожкина, 2017; Кузнецов и др., 2018; Кознов, 2019; Гребнева, 2020] и многие другие. Банком России, Министерством финансов, аналитическими экспертными агентствами регулярно выпускаются аналитические отчеты о состоянии лизингового рынка в России.

Методология исследования. Методологической базой исследования выступает диалектический метод познания, предполагающий изучение экономических отношений и явлений в развитии и взаимосвязи, методы системного и сравнительного анализа. В процессе исследования использованы методы логического, статистического, качественного и количественного анализа, а также графические методы предоставления результатов проведенного анализа информации.

Результаты исследования. Российский рынок лизинга достаточно развит и входит в топ-5 крупнейших европейских рынков лизинга. Лизинговый рынок обладает достаточно высоким потенциалом роста.

В предкризисные годы лизинг активно развивался в крупном корпоративном секторе и был одним из инструментов обновления основных фондов. В 2020 году из-за пандемии и кризиса многие компании России оказались в тяжелом положении, почти на грани выживания. Сделки были заморожены, оборотные средства оказались в дефиците, а основные фонды нуждались в обновлении. Необходимы инвестиции в развитие компаний, и источником для развития может стать лизинг, причем с его помощью государство может регулировать процесс инвестирования в приоритетные отрасли российской экономики. Увеличение объема обслуживания лизинговыми компаниями крупных проектов в важнейших стратегических сферах экономики при государственной поддержке, а также реализация государственных программ по льготному кредитованию окажут существенное влияние на рост лизингового рынка и его консолидацию, а также рост экономики в целом.

В настоящее время на рынке лизинга действует несколько программ по льготному лизингу от Минпромторга РФ, Фонда развития промышленности и прочих ведомств. Благодаря этим программам лизингополучатели имеют возможность получить скидки на аванс или льготные займы. Среди них такие крупнейшие программы, как «Автопром», «Доступная аренда», «Лизинговые проекты» и целый ряд специфических отраслевых программ в сфере железнодорожного, водного транспорта и авиации. Развиваются региональные программы субсидирования лизинга, которые подстраиваются под нужды и особенности местных рынков и могут использоваться в качестве антикризисных мер.

Выводы и рекомендации. В целом лизинг в экономически нестабильное время выступает одним из инструментов финансирования инвестиций и стимулирования развития экономики.

Лизинговое финансирование является востребованным источником развития бизнеса и способствует ускоренной модернизации основных фондов, обновлению производственного оборудования, созданию и внедрению новых технологий.

Российский рынок лизинговых услуг при учете определенных факторов и поддержке государства имеет высокий потенциал роста.

Развитию и стабилизации рынка лизинга помогут следующие меры: реструктуризации банками кредитов лизингодателей; ускоренное возмещение НДС из бюджета по имуществу, предназначенному для передачи в лизинг; возможность освобождения или отсрочки по уплате авансовых платежей по транспортному налогу.

Литература

1. *Белкин С.С.* Анализ современного состояния лизингового рынка в Российской Федерации // Концепт. 2017. Т. 4. С. 25–36. https://www.elibrary.ru/item.asp?id=28888810.
2. *Газман В.Д.* Преодоление стереотипов в лизинге // Вопросы экономики. 2017. №2. С. 136–152. https://publications.hse.ru/articles/203961009.
3. *Голубева Е.В.* Преимущества и перспективы развития лизинга в современных российских условиях // Молодой ученый. 2017. №7(141). С. 230–233. https://moluch.ru/archive/141/39640/.
4. *Гребенник В.В., Арутюнян А.В.* Пути повышения использования лизинга в финансировании капитальных вложений // Науковедение. 2016. Т. 8. №3. https://cyberleninka.ru/article/n/puti-povysheniya-ispolzovaniya-lizinga-v-finansirovanii-kapitalnyh-vlozheniy.
5. *Гребнева Т.В.* Лизинг в РФ: достоинства и недостатки лизинговых операций // Новая наука: Опыт, традиции, инновации. 2020. №3–1(71). С. 78–81. https://www.elibrary.ru/download/elibrary_25684994_49772927.pdf.
6. *Кознов А.Б.* Лизинг как источник финансирования инвестиций российских организаций в основной капитал // Социально-экономические науки и гуманитарные исследования. 2019. №12. С. 76–82. https://cyberleninka.ru/article/n/lizing-kak-forma-finansirovaniya-kapitalnyh-vlozheniy.
7. *Кузнецов Д.В., Новокупова И.Н., Румянцева Р.Н.* Проблемы и перспективы развития лизинга в России как источника финансирования инвестиций // Экономический анализ: теория и практика. 2018. №18. С. 36–45. https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-i-perspektivy-razvitiya-lizinga-v-rossii-kak-istochnika-finansirovaniya-investitsiy.
8. *Макарова В.И.* Лизинг как инструмент обновления основных средств и обеспечения экономической безопасности предприятия // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. 2016. Т. 2. №2. С. 61–67. http://elibrary.ru/item.asp?id=26150164.
9. *Морозко Н.И.* Технологии финансирования деятельности малых организаций. М.: НИЦ ИНФРА. 2019. https://znanium.com/read?id=14305.
10. *Николаева Т.П.* Лизинг как инструмент обновления основных средств и обеспечения экономической безопасности предприятия // Вестник ВУиТ. 2016. Т. 2. С. 345–355. https://cyberleninka.ru/article/n/lizing-kak-instrument-obnovleniya-osnovnyh-sredstv-i-obespecheniya-ekonomicheskoy-bezopasnosti.
11. *Турбина Н.М., Дорожкина Н.И.* Лизинг как форма финансирования капитальных вложений // Социально-экономические явления и процессы. 2017. Т. 12. №4. С. 61–65. https://cyberleninka.ru/article/n/lizing-kak-forma-finansirovaniya-kapitalnyh-vlozheniy/viewer.

© Капранова Л.Д., 2020

УДК 331.2

Р.М. Мельников
д.э.н., профессор
кафедра государственного регулирования экономики
Институт государственной службы и управления
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: rmmel@mail.ru

ОЦЕНКА ВНЕШНИХ ЭФФЕКТОВ ИНВЕСТИЦИЙ В ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ В РОССИЙСКИХ УСЛОВИЯХ

Аннотация. Для оценки внешних эффектов инвестиций в человеческий капитал по данным Российского мониторинга экономического положения и здоровья населения используется модель панельной регрессии с квадратичной зависимостью логарифма реальной зарплаты от доли населения с высшим образованием. Выявлен положительный внешний эффект инвестиций в человеческий капитал, снижающийся с ростом распространенности высшего образования.

Ключевые слова: человеческий капитал, инвестиции в образование, внешние эффекты, образовательный пузырь, регрессионный анализ панельных данных.

R.M. Melnikov
Dr. Sci (Econ.), Professor
Department of State Regulation of Economy
Institute of Public Administration and Management
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration
Moscow, Russian Federation
E-mail: rmmel@mail.ru

EVALUATING THE EXTERNALIES OF INVESTMENTS IN HUMAN CAPITAL IN RUSSIAN CONDITIONS

Abstract. To evaluate the externality of investments in human capital, the panel regression with the square dependence of real wages on the proportion of the population with higher education is estimated using the Russian Longitudinal Monitoring Survey data. The positive external effect of investment in human capital, which decreases as higher education becomes massive, has been revealed.

Keywords: human capital, investment in education, externalities, educational bubble, regression analysis of panel data.

Введение. Государственная поддержка высшего образования обычно обосновывается тем, что инвестиции в него генерируют положительные внешние эффекты. Это определяет актуальность исследований, направленных на эмпирическую оценку внешних эффектов инвестиций в человеческий капитал.

Целью настоящего доклада является проверка гипотезы о наличии внешних эффектов инвестиций в человеческий капитал в российских условиях.

Обзор литературы. В зарубежной литературе оценка внешних эффектов инвестиций в человеческий капитал проводится с использованием уравнения Минцера [Mincer, 1974],

в которое помимо переменной уровня образования отдельного респондента включается переменная среднего уровня образования в городе его проживания [Rauch, 1993].

Проведенные исследования показывают уменьшение внешних эффектов инвестиций в человеческий капитал по мере повышения среднего уровня образования. Так, Б. Сэнд на данных США выявил существенное снижение этого эффекта в 1990-е годы по сравнению с 1980-ми [Sand, 2013]. Й. Лианг, Ж. Лью и Х. Ли, оценив влияние распространения высшего образования в Китае, пришли к выводу о существенном снижении размера внешних эффектов [Liang et al., 2016].

Методология исследования. Для оценки внешних эффектов инвестиций в человеческий капитал использовалось уравнение регрессии:

$$\begin{aligned}\ln(w_{it}) &= b_{11} + b_{12}fe_i + b_{13}sp_{it} + b_{14}(age_{it}-18) + b_{15}(age_{it}-18)^2 + \\ &+ b_{16}(age_{it}-18)v_{it} + b_{17}(age_{it}-18)^2 v_{it} + b_{18}(age_{it}-18)h_{it} + b_{19}(age_{it}-18)^2 h_{it} + \\ &+ b_{21}ve_{it} + b_{22}vl_{it} + b_{23}vo_{it} + b_{24}he_{it} + b_{25}hl_{it} + b_{26}ho_{it} + \\ &+ b_{27}hav_{it} + b_{28}hav_{it}^2 + \sum_j b_{3j}ci_i + \sum_t b_{4j}T_t + \varepsilon_{it}\end{aligned},$$

где w_{it} – реальная зарплата респондента i в году t, fe_i – индикатор женского пола, sp_{it} – стаж работы на текущем месте, age_{it} – возраст, v_{it} – индикатор наличия СПО, h_{it} – индикатор наличия высшего образования, ve_{it} – индикатор получения технического СПО, vl_{it} – индикатор получения СПО по ГМУ и юриспруденции, he_{it} – индикатор получения высшего технического образования, hl_{it} – индикатор получения высшего образования по ГМУ и юриспруденции, hav_{it} – доля занятых с высшим образованием в городе, c_{ii} – фиктивная переменная города, T_i – временной эффект. Уравнение оценивалось методом Хекмана [Heckman, 1979].

Результаты исследования. Результаты оценки уравнения представлены в табл. 1.

Таблица 1

Оценка внешних эффектов инвестиций в человеческий капитал в российских условиях

Объясняющие переменные	M1	M2	M3
fe	–0,426*** (0,005)	–0,426*** (0,005)	–0,426*** (0,005)
sp/10	0,064*** (0,002)	0,064*** (0,002)	0,064*** (0,002)
age-18	0,008*** (0,001)	0,008*** (0,001)	0,008*** (0,001)
(age-18)² / 100	–0,046*** (0,003)	–0,046*** (0,003)	–0,046*** (0,003)
(age-18) × v	0,012*** (0,001)	0,012*** (0,001)	0,012*** (0,001)
(age-18)² / 100×v	–0,017*** (0,003)	–0,017*** (0,003)	–0,017*** (0,003)
(age-18) × h	0,027*** (0,002)	0,027*** (0,002)	0,027*** (0,002)
(age-18)² / 100 × h	–0,039*** (0,003)	–0,039*** (0,003)	–0,039*** (0,003)
ve	–0,010 (0,015)	–0,010 (0,015)	–0,013 (0,015)
vl	0,018 (0,020)	0,018 (0,020)	0,017 (0,020)
vo	–0,078*** (0,016)	–0,078*** (0,016)	–0,080*** (0,016)

Объясняющие переменные	M1	M2	M3
he	0,030* (0,018)	0,030* (0,018)	0,028 (0,018)
hl	0,068*** (0,020)	0,068*** (0,020)	0,066*** (0,020)
ho	–0,022 (0,017)	–0,022 (0,017)	–0,025 (0,017)
hav		–0,033 (0,061)	1,214*** (0,135)
hav^2			–1,935*** (0,188)

Наибольшую отдачу от получения высшего и среднего профессионального образования выпускникам обеспечивает профиль ГМУ и юриспруденции. При использовании модели M2 статистически значимый внешний эффект инвестиций в человеческий капитал не выявляется. Согласно оценкам модели M3, коэффициент при hav_{it} положителен и значим, а коэффициент при переменной hav_{it}^2 отрицателен и значим, что говорит об убывающей отдаче от инвестиций в человеческий капитал. Внешний эффект инвестиций в человеческий капитал достигает максимума, когда доля выпускников вузов составляет 31%.

Выводы и рекомендации. Расчеты позволили выявить положительный внешний эффект инвестиций в человеческий капитал в российских условиях, характеризующийся ослаблением по мере того, как высшее образование становится более массовым. В то же время на уровне отдельных индивидов решение об инвестициях в высшее образование по-прежнему вполне рационально. Повышение внешних эффектов от инвестиций в подготовку инженеров и специалистов в области естественных наук требует не только совершенствования учебных программ, но и масштабных институциональных изменений, позволяющих превратить инновации в определяющий фактор конкурентоспособности российского бизнеса.

Литература

1. *Heckman J.J.* Sample selection bias as a specification error // Econometrica. 1979. Vol. 47. P. 562-610.
2. Liang Y., Liu Zh., Li H. Identifying human capital externality: Evidence from China // Journal of Management Science and Engineering. 2016. Vol. 1. No. 1. P. 75–93.
3. Mincer J. Schooling, experience and earnings. N.Y.: National Bureau of Economic Research, 1974.
4. *Rauch E.I.* Productivity gains from geographic concentration of human capital: Evidence from the cities // Journal of Urban Economics. 1993. Vol. 34. P. 380–400.
5. *Sand B.M.* A re-examination of the social returns to education. Evidence from U.S. cities // Labour Economics. 2013. Vol. 24. P. 97–106.

© Мельников Р.М., 2020

УДК 332.8

Т.Н. Седаш
к.э.н., доцент
департамент корпоративных финансов и корпоративного управления
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: tnsedash@fa.ru

ОСОБЕННОСТИ ФИНАНСИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОБРАЩЕНИЯ С ТВЕРДЫМИ КОММУНАЛЬНЫМИ ОТХОДАМИ[1]

Аннотация. Статья посвящена современному состоянию сферы обращения с твердыми коммунальными отходами и особенностям ее финансирования в России и за рубежом. Был проанализирован современный мировой опыт стимулирования переработки твердых коммунальных отходов и выявлены основные проблемы отставания России в данной сфере.

Ключевые слова: твердые коммунальные отходы, обращение с отходами, финансирование.

T.N. Sedash
Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor
Department of Corporate Finance and Corporate Management
Finance University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation

FEATURES OF FINANCING OF THE SOLID WASTE MANAGEMENT SYSTEM

Abstract. The article is devoted to the current state of the sphere of solid municipal waste (MSW) management and the peculiarities of its financing in Russia and abroad. The modern world experience in stimulating the processing of MSW was analyzed and the main problems of Russia's lag in this area were identified.

Keywords: municipal solid waste (MSW), waste management, financing.

В мире растет уровень загрязнения природы и связанных с ним болезней и ухудшением качества жизни. Уже сейчас около миллиона смертей в год на планете происходит из-за загрязнения окружающей среды [How industry 4.0.., 2019].

Ежегодное мировое образование отходов достигло примерно 17 млрд тонн, и, по оценкам экспертов, к 2050 году оно увеличится до 27 млрд. При росте населения планеты и повышении уровня жизни наблюдается рост твердых коммунальных отходов (ТКО).

Твердыми коммунальными считаются отходы, образующиеся в жилых помещениях в процессе потребления физическими лицами, товары, утратившие свои потребительские свойства в процессе их использования физическими лицами в жилых помещениях в целях удовлетворения личных и бытовых нужд, также к ним относятся отходы, которые образуются в результате деятельности юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, аналогичные отходам, образующимся в процессе потребления домохозяйствами.

[1] Статья подготовлена при поддержке Российского фонда фундаментальных исследований - проект № 20-010-00302 «Разработка механизмов проектного финансирования в сфере обращения с твердыми коммунальными отходами и предложения по их внедрению».

По данным Международной ассоциации твердых коммунальных отходов (The International Solid Waste Association – ISWA), ежегодно в мире образуется более 4 млрд тонн ТКО. Причем только 19% из них идет в переработку, а остальные свозятся на свалки и полигоны [Mavropoulos et al., 2014]. В России в 2018 году с территорий городских поселений было вывезено 53,9 млн тонн ТКО (0,74% от общего объема образованных отходов), что превысило уровень 2017 года на 0,4% [Государственный доклад, 2019].

В мировой практике технологические этапы обращения с ТКО в порядке убывания приоритетности наглядно представлены на лестнице Лансинка [Отходы в России.., 2010] (рис. 1).

Наиболее развитые страны, придерживающиеся принципов устойчивого развития экономики, находятся на верхних ступенях данной лестницы, а наименее развитые (в том числе Россия) – на нижних. В настоящее время развитые страны мира вводят требования и нормативы по переработке и повторному использованию ТКО и запретительные меры по захоронению отходов. Так в Европейском союзе еще в 2008 году были разработаны основные принципы организации системы обращения с ТКО (Директива 2008/98/ЕС «Об отходах и отмене ряда директив»). Данная директива содержит требования к сбору, переработке и утилизации отходов и достижению показателя 65% утилизации от общего количества отходов и 10% допустимого захоронения отходов на территории ЕС. К настоящему времени в ЕС было принято около двадцати директив, связанных с различными аспектами обращения с отходами.

Рис. 1. Лестница Лансинка

На сегодня доля переработки ТКО во вторичное сырье составляет: в Германии –67%, Швеции – 49%, США – 35%, Японии – 21%, в России –7%. Доля сжигаемых ТКО: в Германии 32%, Швеции – 50%, США – 16%, Японии – 69%, России – 3%. Доля захораниваемых ТКО: в Германии – 1%, Швеции – 1%, США – 49%, Японии – 10%, России – 90%. Стоит отметить, что современной мировой тенденцией является переход на замкнутый цикл производства (циркулярная экономика), отличающийся безотходностью, малоотходностью и вторичным использованием ТКО в производстве. Например, Германия уже перешла на такой тип производства. В Японии из сожженного мусора строят острова и здания, производят электроэнергию, при этом используют экологичную технологию плазменной газификации без образования смолы и токсичных отходов.

В мировой практике финансирование обращения с ТКО осуществляется за счет следующих источников: платежей по тарифам физических и юридических лиц, государственных субсидий и грантов, экологических налогов и сборов, концессионных займов. При этом большинство развитых стран вводят специальные финансовые меры стимулирования за технологические этапы обращения с ТКО, находящиеся на верхних ступенях лестницы Лансинка, и штрафы или дополнительные налоги за захоронение и сжигание мусора. К таким мерам, например, относятся: дополнительные налоги на полигонное захоронение отходов и их сжигание; различные варианты схемы «платишь столько, сколько выбрасываешь»; различные схемы ответственности производителя за определенные виды отходов. При этом прослеживается прямая зависимость между высокой ставкой налога на полигонное размещение ТКО и ростом переработки отходов. Например, если в Нидерландах отходы вывозятся на поли-

гон или сжигаются, то плата за это делится на домохозяйства (из расчета примерно 13 евро за тонну), при этом отходы, сданные на переработку, никакими сборами не облагаются.

В Российской Федерации утвержденный объем финансирования комплексной системы обращения с ТКО на срок до 2024 года составляет 291 млрд руб., из федерального бюджета – около 104 млрд руб. Основным источником финансирования обращения с ТКО являются платежи по единому тарифу за услуги региональному оператору, включающие плату за обработку и захоронение отходов. Данный тариф утверждается региональным оператором и является единым для каждого субъекта РФ. Аналогично тарифам на коммунальные услуги платеж за ТКО формируется для конкретного пользователя по принципу «издержки плюс» с учетом площади жилья, где зарегистрированы потребители, а оказание услуги нормируется в расчете на квадратный метр. Данный принцип аналогичен платежу за электроэнергию без учета показаний счетчика и не может стимулировать потребителя к подготовке мусора к дальнейшей переработке. Основная причина огромного отставания России от большинства развитых стран в переработке отходов – отсутствующая система раздельного сбора мусора в зависимости от вида ТКО. Например, в Германии используют до восьми контейнеров для различного вида мусора.

Вторым по величине источником финансирования обращения с ТКО после платежей по тарифам населения и компаний являются бюджетные ассигнования, предоставляемые в виде субсидий. Данные субсидии формируются за счет неналоговых сборов – утилизационного и экологического. Утилизационный сбор выплачивается отечественными изготовителями, импортерами и владельцами автомобилей (за каждое колесное средство) в целях обеспечения экологической безопасности. Данный сбор в 2012 году равнялся 18,7 млрд руб., 2016-м – 137,1 млрд руб., 2017-м – 205,9 млрд руб., 2018-м – 263,2 млрд руб., что составило 76% от общей статьи доходов «Платежи при пользовании природными ресурсами». В 2017 году началось поступление средств от экологического сбора с производителей и импортеров установленной группы товаров (включая упаковку). Расходование полученных бюджетных средств осуществляется в виде субсидий субъектам РФ для софинансирования мероприятий региональных программ в области обращения с отходами. Объемы средств, поступивших в федеральный бюджет в виде экологического сбора, пока относительно невелики: в 2017 году они были на уровне 1,33 млрд руб., или менее 0,4% от общих доходов по статье «Платежи при пользовании природными ресурсами», в 2018 году – 2,59 млрд руб., или 0,75%.

Таким образом, можно сделать вывод, что в России система финансирования обращения с ТКО в настоящее время не ориентирована на стимулирование раздельного сбора и переработки мусора. Основными проблемами, связанными с развитием сферы обращения с ТКО, являются: непрозрачная тарифная политика, недостаточное привлечение в данную сферу частного сектора, например использование механизмов государственно-частного партнерства, отсутствие стимулирования создания технологических цепочек по переработке отходов, а также системы стимулирования переработки, а не захоронения отходов.

Литература

1. Государственный доклад «О состоянии и об охране окружающей среды Российской Федерации в 2018 году». М.: Минприроды России; НПП «Кадастр», 2019.
2. Отходы в России: мусор или ценный ресурс? Сценарии развития сектора обращения с твердыми коммунальными отходами. Отчет Международная финансовой корпорацией. IFC, 2010.
3. How industry 4.0 transforms waste sector. Report ISWA. 2019. October.
4. *Mavropoulos A., Wilson D.C., Appelqvist B., Velis C.A., Cooper J.* Globalisation and waste management - Final report from the ISWA task force. Vienna, Austria, 2014. http://www.iswa.org/fileadmin/galleries/Task_Forces/TFGWM_Report_GWM_LR.

© Седаш Т.Н., 2020

УДК 338

Е.Б. Тютюкина
д.э.н., профессор
департамент корпоративных финансов и корпоративного управления
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: ebtyutyukina@fa.ru

ВЫЯВЛЕНИЕ НАИБОЛЕЕ ЗНАЧИМЫХ ИНСТРУМЕНТОВ ГОСУДАРСТВЕННОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ИНВЕСТИЦИЙ В ПРИРОДООХРАННЫЕ ПРОЕКТЫ: МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ[1]

Аннотация. Рассмотрены методологические аспекты исследования по выявлению наиболее значимых инструментов государственного стимулирования инвестиций в природоохранные проекты.

Ключевые слова: инструменты государственного стимулирования и регулирования, инвестиции в природоохранные проекты.

E.B. Tyutyukina
Dr. Sci. (Econ.), Professor
Department of Corporate Finance and Corporate Governance
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: ebtyutyukina@fa.ru

IDENTIFICATION OF THE MOST SIGNIFICANT INSTRUMENTS OF THE GOVERNMENT STIMULATION OF INVESTMENTS IN ENVIROMENTAL PROJECTS: METHODOLOGICAL ASPECT

Abstract. The methodological aspects of the study to identify the most significant instruments of state stimulation of investments in environmental projects are considered.

Keywords: instruments of state incentives and regulation, investments in environmental projects.

Введение. Актуальность исследования обусловлена необходимостью обеспечения эффективности использования бюджетных средств, а также реализации концепции устойчивого экономического развития, являющейся приоритетной в современном мире.

Обзор литературы. Работы по выявлению наиболее значимых инструментов и рычагов государственного регулирования и стимулирования инвестиций в природоохранные проекты в России (далее – инструменты и рычаги) отсутствуют. Имеются отдельные работы по оценке эффективности управления окружающей средой [Траектории реформирования.., 2014; Вержицкий, Старченко, 2016; Дружинин и др., 2019; Региональная экономика.., 2019].

Методология. Выявление наиболее значимых инструментов, на наш взгляд, включает следующие методологические аспекты:

1) определение принципов проведения исследования;
2) выявление используемых в России инструментов и рычагов, их формализация в показатели;

1 Исследование осуществляется при поддержке Российского фонда фундаментальных исследований - проект № 19-010-00678 «Развитие финансово-экономических механизмов привлечения инвестиций в природоохранные проекты».

3) определение показателей, отражающих эффективность использования инструментов и рычагов;
4) выбор метода выявления взаимосвязей между показателями, отражающими инструменты и рычаги, и показателями их эффективности.

Результаты. В табл. 1 представлены и систематизированы используемые в России в настоящее время инструменты и рычаги. В качестве формализующих показателей предлагаем рассматривать фактические их объемы в денежном выражении за год.

Таблица 1
Инструменты и рычаги государственного регулирования и стимулирования инвестиций в природоохранные проекты в России

№ п/п	Инструменты (И), рычаги (Р)
1.	Регулирования
1.1	Платежи за негативное воздействие на окружающую среду (Р)
1.2	Штрафы за нарушение законодательства в области охраны окружающей среды (Р)
1.3	Тариф на обращение с твердыми коммунальными отходами (Р)
1.4	Государственная экологическая экспертиза (И)
1.5	Система экологического мониторинга (И)
1.6	Государственный учет объектов, воздействующих на окружающую среду (И)
2.	Стимулирования
2.1	Налоговые льготы, предоставляемые федеральным законодательством* (Р)
2.2	Налоговые льготы в рамках полномочий субъектов РФ и муниципалитетов* (Р)
2.3	Ускоренная амортизация (Р)
2.4	Государственная поддержка цен на электроэнергию, вырабатываемую ВИЭ (Р)
2.5	Предоставление гарантий по целевым кредитам (И)
2.6	Межбюджетные трансферты (И)
2.7	Бюджетные субсидии (И)
2.8	Национальный проект «Экология» (И)
2.9	Региональные программы экологического развития (И)
2.10	Закупка «зеленых» товаров для государственных муниципальных нужд (И)

* В разрезе видов налогов.
Источник: составлено автором.

Показатели[2] эффективности использования инструментов и рычагов должны определяться прежде всего из целевых установок Федерального закона «Об охране окружающей среды»[3] и отражать, на наш взгляд, два аспекта:

1) результативность (соответствие результата поставленным целям), показателями которой являются:

– объем выбросов загрязняющих веществ в атмосферу, сбросов в водоемы, захоронения отходов / ВВП [Вержицкий, Старченко, 2016];
– доля уловленных, обезвреженных и утилизированных веществ в общем объеме выбросов загрязняющих атмосферу веществ от стационарных источников (аналогично по отходам производства и потребления, а также использованию сточных вод) и др.;

[2] Все данные для расчета показателей берутся за год.
[3] Федеральный закон от 10.01.2002 № 7-ФЗ (ред. от 31.07.2020) «Об охране окружающей среды». www.consultant.ru.

2) затратность (получение результата при соответствующем объеме использованных ресурсов), показателями которой, в частности, являются:

– объем выбросов загрязняющих веществ в атмосферу, сбросов в водоемы, захоронения отходов / сумма кумулятивных инвестиций в охрану окружающей среды и текущих затрат [Дружинин и др., 2019];
– бюджетные расходы на охрану окружающей среды / ВВП [Государственная экономическая политика.., 2008];
– инвестиции в охрану окружающей среды на душу населения [Чепурных и др., 2006] и др.

Для выявления взаимосвязей между показателями, отражающими инструменты и рычаги, и показателями их эффективности, а также их значимости можно использовать метод линейной регрессии.

Выводы. Предложен методологический подход к выявлению наиболее значимых инструментов и рычагов государственного стимулирования инвестиций в природоохранные проекты, реализация которого на практике не вызовет затруднений в силу наличия в открытом доступе всей необходимой информации.

Литература

1. *Вержицкий Д.Г., Старченко Е.Н.* Условия развития рыночных институтов экологизации экономики региона: монография. М.: Русайнс, 2016.
2. *Государственная экономическая политика и экономическая доктрина России. К умной и нравственной экономике: Монография. В 5 т. Т. 2. / Под. общ. ред. С.С.* Сулакшина. М.: Научный эксперт, 2008.
3. *Дружинин П.В., Шкиперова Г.Т., Поташева О.В.* Исследование взаимосвязи экологических и экономических показателей: моделирование и анализ расчетов. Петрозаводск: КарНЦ РАН, 2019.
4. Региональная экономика: опыт и проблемы: материалы XII Международной научно-практической конференции. Гутманские чтения, 15 мая 2019 года. / Под общ. ред. *А.И.* Новикова и А.Е. Илларионова. Владимир: Владимирский филиал РАНХиГС, 2019.
5. *Траектории реформирования российской экономики. Т. 2. Томск: Издательский дом ТГУ,* 2014.
6. *Чепурных Н.В., Новоселов А.Л., Мерзлов А.В.* Региональное развитие: сельская местность. М.: Наука, 2006.

© Тютюкина Е.Б., 2020

УДК 338

Т.А. Щербина
к.э.н., доцент
департамент корпоративных финансов и корпоративного управления
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: TShcherbina@fa.ru

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ПРОЦЕССЫ СЛИЯНИЙ И ПОГЛОЩЕНИЙ В ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СФЕРЕ

Аннотация. Предметом исследования является рынок слияний и поглощений в телекоммуникационной сфере. Целью работы является отбор и группировка факторов, потенциально оказывающих воздействие на структуру источников финансирования сделок M&A в телекоммуникационной отрасли. Для достижения цели исследования поставлены следующие задачи: раскрыть особенности развития телекоммуникационного рынка России посредством анализа сделок M&A на данном рынке и основных источников финансирования, которые потенциально доступны для финансирования сделки M&A телекоммуникационных компаний. В ходе анализа были отобраны внутренние и внешние факторы, влияющие на процессы слияний и поглощений данного сектора экономики, даны рекомендации по формированию структуры источников финансирования сделок M&A в телекоммуникационной отрасли.

Ключевые слова: поглощение, рынок слияний и поглощений, слияние, телекоммуникационная отрасль.

T.A. Shcherbina
Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor
Department of Corporate Finance and Corporate Governance
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: gero-tamara@yandex.ru

FACTORS INFLUENCING MERGERS AND ABSORPTIONS IN THE TELECOMMUNICATION SPHERE

Abstract. The subject of the research is the M&A market in the telecommunications sector. The aim of the work is to select and group factors that potentially affect the structure of sources of financing for M&A transactions in the telecommunications industry. To achieve the goal of the study, the following tasks were set: to reveal the peculiarities of the development of the telecommunications market in Russia by analyzing M&A transactions in this market and the main sources of financing that are potentially available for financing M&A transactions of telecommunications companies. In the course of the analysis, internal and external factors influencing the processes of mergers and acquisitions in this sector of the economy were selected, recommendations were given on the formation of the structure of sources of financing for M&A transactions in the telecommunications industry.

Keywords: absorption, mergers and acquisitions market, merger, telecommunications industry.

Актуальность проблемы исследования обусловлена тем, что слияния и поглощения являются широко распространенной корпоративной практикой. Распространенность вызвана тем, что сделки M&A – одна из стратегий роста стоимости фирмы, причем потенциально одна из наиболее эффективных в условиях современных процессов глобализации и высокой

скорости изменения технологий. Поскольку слияния и поглощения непосредственно влияют на рыночную стоимость участников сделки, эффективность сделки становится объектом пристального внимания всех заинтересованных лиц, включая как непосредственно связанных лиц (акционеров, кредиторов, менеджмента с обеих сторон), так и различных инвестиционных компаний, потенциальных инвесторов, рейтинговых агентств и т. д.

Высокую значимость во всем процессе построения структуры сделки M&A имеет финансирование таких сделок. Сделки M&A, как и любая другая инвестиция, требуют финансовых ресурсов, где структура источников финансирования представляет собой определенное соотношение различных источников финансовых ресурсов, способов их привлечения и распределения. Можно предположить, что структура источников финансирования формируется под воздействием общих факторов. При этом в каждом конкретном случае может быть разное количество факторов с различной значимостью, однако среди них будут присутствовать общие, которые оказывают значительное влияние. Кроме того, процессы M&A имеют еще и отраслевые особенности. Особый интерес вызывает телекоммуникационная сфера, обеспечивающая передачу информации различными способами и приобретающая все большую значимость в современном мире, где значение информации растет с каждым днем. Национальная важность данной сферы активизирует как частный сектор, так и государственный. Например, в Китае правительство стимулировало крупнейшие телекоммуникационные компании объединить инфраструктурные активы в единую национальную компанию с целью более эффективного развития инфраструктуры передачи данных. Телекоммуникационная сфера также отличается тем, что своевременные разработка и внедрение новых технологий являются основой сохранения или увеличения конкурентоспособности, что нередко достигается путем слияний и поглощений. Большинство крупнейших телекоммуникационных компаний в мире за последние десять лет так или иначе участвовали в сделках M&A – или как покупающая сторона, или как объект сделки.

Объектом исследования являются сделки M&A, проведенные публичными компаниями глобального и российского телекоммуникационного рынка. В процессе анализа факторов, оказывающих воздействие на структуру источников финансирования сделок M&A в телекоммуникационной сфере, в выборку попали крупнейшие зарубежные телекоммуникационные компании с рыночной капитализацией свыше 3 млрд долл., а также 93 российские компании, которые участвовали как минимум в одной сделке M&A за период с 2010 года. Источниками информации для расчетов послужили информационный терминал Bloomberg, ресурсы Всемирного банка, Московской биржи, Росстата, а также отчетность по российским и международным стандартам компаний, презентационные материалы и пресс-релизы компаний.

Изучению проблемы выбора источников финансирования посвящено большое количество исследований. Так, результаты исследований, посвященных структуре капитала фирмы, отталкивающиеся от предположения, что существуют расхождения между финансовыми потребностями и объемом средств, которые фирмы производят внутренними силами, привели к формированию общих теорий структуры капитала фирмы, среди которых компромиссная (trade-off theory), иерархическая (pecking order theory) и теория отслеживания рынка (market timing theory). Принимая во внимание тот факт, что сделки M&A требуют финансовых ресурсов, оказывая влияние на финансовые потребности, результаты исследований, посвященных структуре капитала фирмы, также применимы к проблеме формирования источников финансирования сделок M&A. Этому направлению исследований посвящены работы многих известных зарубежных и отечественных авторов: Ф. Модильяни и М. Миллера, Г. Дональдсона, А. Крауса и Р. Литценбергера, Дж. Стиглица, М. Дженсена и В. Меклинга, М. Миллера, Х. ДеАнджело и Р. Масулиса, А. Кейна и соавторов, М. Бреннана и Е. Шварца, С. Майерса, М. Брэдли, С. Маейрса, Н. Маджлуфа, Е. Фишера, Б. Экбо, А. Мелло и Дж. Парсонса, Д. Мауера и А. Триантиса, Р. Голдстейна, М. Бейкера и Дж. Веглера, К. Хеннесси и Т. Уайтеда, Ш. Титмана, С. Цыплакова, И. Стребулаева. Другие исследования носят прикладной характер и посвящены различным формам финан-

сирования и процессу привлечения. В общем виде внешние источники финансирования можно разделить на долговое, акционерное и гибридное финансирование. При этом каждый из данных видов финансирования может быть в различных формах. Необходимо также отметить, что грань между гибридным финансированием и другими видами финансирования размыта и довольно вольно трактуется авторами в различных исследованиях. Привлечение внешнего финансирования вызвано расхождениями между финансовыми потребностями и объемом средств, которые фирмы производят внутренними силами. Соответственно, если сделки M&A требуют финансовых ресурсов, то есть оказывают влияние на финансовые потребности, то результаты исследований, посвященных различным формам финансирования и процессу привлечения, непосредственно применимы к проблеме формирования источников финансирования сделок M&A. К данному направлению исследований относятся работы Дж. Розенбаума и Дж. Перла, К. Силбернайждела и Д. Вайткунаса, Л. Нижса, а также В. Лурье и Е. Мелихова.

Еще одним направлением исследований в рамках означенной проблемы являются работы, посвященные слияниям и поглощениям, в которых делается акцент на формирование эффективной структуры источников финансирования сделок M&A. К этому направлению исследований относятся работы С. Каплана и М. Вейсбаха, Дж. Ханта, С. Сударсанама. Принимая во внимание тот факт, что в рамках настоящей работы изучаются факторы, влияющие на формирование источников финансирования сделок M&A в телекоммуникационной сфере, интерес также представляют аналитические отчеты банков, инвестиционных компаний, рейтинговых агентств.

Сделки M&A, как и любая другая инвестиция, требуют финансирования, которое предполагает различные способы привлечения источников инвестиционных ресурсов. Финансирование представляет размещение инвестиционных ресурсов в актив и формируется под воздействием множества факторов. При этом в каждой конкретной сделке M&A может быть разное количество факторов с различной значимостью, однако среди них будут присутствовать общие факторы, которые оказывают значительное влияние. Кроме того, процессы M&A имеют еще и отраслевые особенности. Особый интерес вызывает телекоммуникационная сфера, обеспечивающая передачу информации различными способами.

В исследованиях зарубежных и отечественных ученых [Дамодаран, 2011; Гохан, 2019], посвященных проблемам слияний и поглощений, приводятся различные факторы, влияющие на активизацию процессов слияний и поглощений. Большинство факторов, побуждающих компании к сделкам M&A, можно разделить на три основные группы [Кинзякаев, Сыровой, 2016]:

- снижение оттока ресурсов (издержек компании);
- рост/стабилизация притока ресурсов компании;
- индифферентные факторы по отношению к движению ресурсов.

Рассмотрим наиболее существенные факторы, влияющие на активизацию процессов слияний и поглощений в телекоммуникационной сфере.

К первой группе факторов, направленных прежде всего на снижение издержек, относятся такие, как эффект масштаба, снижение рыночной власти поставщиков, устранение дублирующих функций, научно-технические разработки, налоговые аспекты, усиление позиций на рынке капитала, повышение эффективности управления. Рассмотрим влияние этих факторов на процесс слияний и поглощений в телекоммуникационной сфере подробнее.

Экономия на масштабе достигается при снижении средних затрат на единицу продукции при росте объема оказываемых услуг. Общепринятая методика анализа постоянных и переменных издержек и операционного левериджа не всегда применима для компаний сферы услуг. Так, например, для телекоммуникационной отрасли характерно то, что значительная часть совокупных операционных издержек постоянна, поэтому роль операционного рычага значительна. После прохождения критической точки каждый новый абонент в этом случае представляет для телекоммуникационной компании дополнительную операционную при-

быль. Таким образом, одним из источников экономии становится рост объема предоставляемых услуг посредством использования существующих серверов и прочего оборудования[1].

Снижение рыночной власти поставщиков: в высокотехнологичной телекоммуникационной отрасли компаниями регулярно реализуются новые проекты, направленные на построение сетей нового поколения. С увеличением размеров компании появляются дополнительные рычаги воздействия на поставщиков. Объем закупок ставится больше, что дает возможность пользоваться дополнительными скидками, а также делает компанию привлекательной, что позволяет ей снизить рыночную власть поставщиков.

Устранение дублирующих функций – этот фактор взаимосвязан с эффектом масштаба и особенно характерен для горизонтальных слияний. Экономия может быть достигнута в первую очередь в функциях центрального аппарата, в частности это могут быть стратегическое управление, бухгалтерский и финансовый учет, контроль, делопроизводство, отдел персонала, а также затраты на программное обеспечение, приобретение лицензий и прочее.

Научно-технические разработки являются одним из драйверов роста компании и источником конкурентных преимуществ. Разработка новых технологий и новых видов услуг требует как наличия технологических разработок и передовых идей, так и финансовых ресурсов, а также опыта внедрения и стратегического развития. Крупные компании интересуют новейшие разработки, взамен они могут предложить необходимый объем финансовых ресурсов, обеспечить внедрение как за счет существующей клиентской базы, так и за счет наличия опыта стратегического развития и реализации подобных разработок. Такого рода кооперация позволяет достигнуть выгоды всем сторонам сделки. Например, в марте 2015 года французская компания Orange S.A. объявила о покупке компании Cloudwatt, разработчика облачных сервисов, концентрирующегося на цифровых технологиях на территории Франции и Европы. Технологии Cloudwatt позволят компании Orange S.A. дополнить собственный портфель, а компании Cloudwatt – получить необходимые инвестиции для развития продукции и ее реализации.

Налоговые платежи являются одной из статей издержек, которые также можно оптимизировать. Осуществляя сделки M&A, компании могут преследовать цель воспользоваться налоговыми льготами, которыми располагает компания-цель, а также перенять опыт налогового планирования, позволяющего снизить налоговые платежи.

Повышение эффективности управления – опытный новый менеджмент может привнести в компанию более совершенные технологии управления, что позволит повысить операционную эффективность деятельности компании[2, 3].

Ко второй группе факторов, направленных на рост/стабилизацию ресурсов, можно отнести следующие: взаимодополняющие ресурсы, приобретение крупных контрактов, преимущества на рынке капитала, монополизация рынка, диверсификация, экспертиза. Рассмотрим их подробнее.

Взаимодополняющие ресурсы. С помощью сделки M&A компании могут объединить взаимодополняющие ресурсы и реализовать синергетический эффект, приобретая недостающие ресурсы дешевле. В телекоммуникационной отрасли данными ресурсами, например, могут быть инфраструктура, с одной стороны, и программное обеспечение – с другой. Например, компания «Мегафон» выкупила 100% группы «Скартел» (бренд Yota) у холдинга Garsdale, закрепив де-юре за собой LTE-сети в тридцати регионах и разрешения на использование 60 МГц LTE-частот в диапазоне 2,6 ГГц по всей России, а также оператора Yota, обслуживающего в этой сети порядка 650 тыс. абонентов.

Приобретение крупных контрактов, особенно долгосрочных. Крупные контракты, чаще всего государственные, являются привлекательными, так как позволяют увеличить доходы

[1] Слияния и поглощения – итоги 2018 года // Бюллетень «Рынок слияний и поглощения». №250. http://mergers.akm.ru/.
[2] Рынок слияний и поглощений в России в 2018 г. КПМГ ежегодный обзор российского рынка M&A. https://home.kpmg/ru/ru/home/insights/2019/02/russian-2018-ma-overview.html.
[3] *Михеева А., Макаров О.* Сделки по-крупному: почему в России растет рынок слияний и поглощений года. РБК. https://www.rbc.ru/economics/29/06/2018/5b34eb259a7947688431619b.

компании, обеспечить доходами в будущем, а также реализовать экономию масштабов. Например, в сегменте аутсорсинга телекоммуникационной отрасли действующие контракты составляют основной мотив для приобретения одной компании другой.

Преимущества на рынке капитала. Крупные компании, как отмечалось ранее, имеют более высокий кредитный рейтинг, а также имеют доступ к международным рынкам капитала. Такие компании имеют более выгодные условия при привлечении заемного финансирования [Зимин, 2019].

Монополизация рынка. Зачастую компании с помощью сделок M&A преследуют цель достижения доминирующего положения на рынке, что позволяет получить дополнительную прибыль и управлять рынком. Например, в 2000 году компания Vodafone купила немецкую телекоммуникационную компанию Mannesmann и тут же стала крупнейшим игроком на телекоммуникационном рынке Европы. Сумма сделки составила 185,1 млрд долл. Vodafone решила сразу две проблемы: теперь она могла улучшить качество услуг и расширить географию собственной деятельности.

К наиболее значимым результатам, полученным в ходе исследования можно отнести обоснование:

- необходимости постановки и решения телекоммуникационными компаниями задачи оптимизации структуры капитала сделок M&A посредством поиска различных доступных альтернатив для нахождение наилучшего варианта решения задачи. Успешное решение оптимизации структуры капитала сделок M&A предполагает совершенствование российского права с точки зрения наличия различных финансовых инструментов, а также с точки зрения обеспечения благоприятных условий для инвесторов, развитие системы институциональных инвесторов;
- тенденции ограниченности потенциала органического роста на телекоммуникационном рынке России и совершенных на нем сделок M&A, что в условиях современной макроэкономической ситуации в России повышает интерес телекоммуникационных компании в традиционных и новых сегментах бизнеса применять такой инструмент неорганического роста, как сделки M&A.

В процессе анализа сделок M&A, совершенных российскими публичными телекоммуникационными компаниями, выявлено, что:

- особенностями финансирования сделок M&A этими компаниями является преобладание внешних источников финансирования, доминирование денежных средств как метода платежа;
- такая особенность деятельности российских телекоммуникационных компаний, как высокий уровень капитальных расходов, оказывает влияние на структуру источников финансирования сделок M&A, ограничивая использование внутренних источников и повышая потребность в финансировании за счет внешних источников;
- на структуру источников финансирования сделок M&A также влияет ориентация страны на определенную модель финансового рынка в экономической системе. Россия ориентирована в основном на банковское финансирование, для нее характерна неразвитая система институциональных инвесторов, функционирующая при наличии солидарной пенсионной системы, неэффективных негосударственных пенсионных фондов и др.;
- глобальная общеэкономическая ситуация также может повлиять на формирование структуры источников финансирования сделок M&A;
- существуют особенности финансирования сделок M&A телекоммуникационных компаний за рубежом. Американские и европейские публичные телекоммуникационные компании, так же как и российские, испытывают финансовый дефицит, так как в структуре источников финансирования сделок M&A преобладают внешние источники финансирования. Гибридное финансирование зани-

мает незначительную долю в общем объеме финансирования, как в США, так и в Европе и России [Зимин, 2019]. Самую высокую долю в финансировании сделок M&A американских публичных телекоммуникационных компаний занимает акционерное финансирование, где широко распространена оплата акциями. Самую высокую долю в финансировании сделок M&A европейских публичных телекоммуникационных компаний, так же как и российских, занимает долговое финансирование.

В заключение можно сделать следующие выводы.

К наиболее существенным факторам, которые могут повлиять на формирование структуры источников финансирования сделок M&A российских телекоммуникационных компаний, можно отнести:

- высокий уровень капитальных расходов, что может ограничить использование внутренних источников и потребовать финансирования за счет внешних источников;
- особенности модели финансового рынка в экономической системе, которая в России больше ориентирована на банковское финансирование;
- глобальную общеэкономическую ситуацию.

Современная макроэкономическая ситуация в стране может стимулировать телекоммуникационные компании сократить в традиционных сегментах инвестиции в органический рост и рост посредством сделок M&A. При этом телекоммуникационные компании будут идти по пути связанной диверсификации, стремясь реализовать сделки M&A в новых сегментах, среди которых могут быть такие, как центры обработки данных, контента и абонентской базы.

Литература

1. *Дамодаран А*. Инвестиционная оценка: инструменты и методы оценки любых активов. М.: Альпина Паблишер, 2011.
2. *Гохан П.А.* Слияния, поглощения и реструктуризация компаний. М.: Альпина Паблишер, 2019.
3. *Кинзякаев А.Ф., Сыровой Д.В.* К вопросу эффективности сделок по слиянию и поглощению в телекоммуникационной сфере // Научный альманах. 2016. №3–1(17). С. 162–165.
4. *Зимин В.В.* Основные принципы, оказывающие влияние на стоимость синергетического эффекта // Экономические науки. 2019. №8(177). С. 89–93.

© Щербина Т.А., 2020

УДК 330.322.01

Д.А. Егорова
старший преподаватель
департамент корпоративных финансов и корпоративного управления
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: daegorova@fa.ru

ПРИНЦИПЫ ОТВЕТСТВЕННОГО ИНВЕСТИРОВАНИЯ КАК КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ ФОРМИРОВАНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА РЕГИОНОВ

Аннотация. Общемировой задачей на протяжении последнего десятилетия и главным стратегическим ориентиром будущего является переход к «зеленой» экономике. Трансформация мировой экономики и переход на «зеленое» функционирование невозможны без реализации принципов ответственного инвестирования. Комплексная «зеленая» трансформация российской экономики невозможна без развития принципов ответственного инвестирования в регионах страны. Территориальная протяженность страны, отдаленность некоторых административных единиц, разница в климатических условиях, экологической обстановке и принципах локального управления обуславливают необходимость подробного рассмотрения вопросов развития инвестиционного потенциала регионов, в частности его ESG-составляющей.

Ключевые слова: инвестиционный потенциал регионов, нефинансовая отчетность, зеленая экономика.

D.A. Egorova
Senior Lecturer
Department of Corporate Finance and Corporate Governance
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: daegorova@fa.ru

PRINCIPLES OF RESPONSIBLE INVESTMENT AS KEY FACTORS IN FORMING THE INVESTMENT POTENTIAL OF REGIONS

Abstract. The global challenge over the past decade and the main strategic landmark for the future is the transition to a “green” economy. The transformation of the world economy and the transition to “green” functioning is impossible without the implementation of the principles of responsible investment. A comprehensive “green” transformation of the Russian economy is impossible without the development of the principles of responsible investment in the regions of the country. The territorial length of the country, the remoteness of some administrative units, the difference in climatic conditions, environmental conditions and principles of local management necessitate a detailed consideration of the development of the investment potential of the regions, in particular its ESG component.

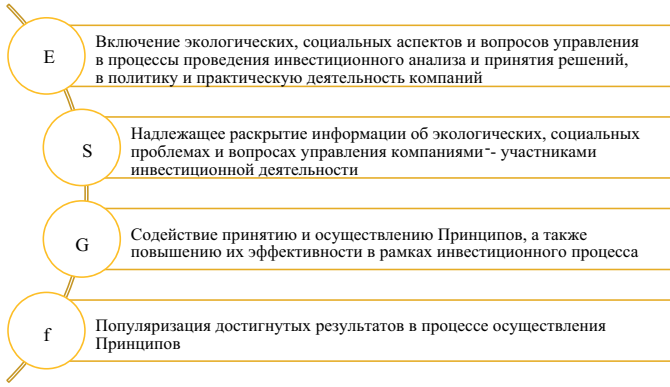
Keywords: investment potential of regions, non-financial reporting, green economy.

Введение. Не будет преувеличением сказать, что общемировой задачей на протяжении последнего десятилетия и главным стратегическим ориентиром будущего является переход к «зеленой» экономике (Green economy) [Егорова и др., 2019]. Трансформация мировой

экономики и переход на «зеленое» функционирование невозможны без реализации принципов (далее – Принципы) ответственного инвестирования (ESG-finance: environmental, social and governance)[1].

На рис. 1 отражены основные принципы ESG-финансирования в мировой практике.

Рис. 1. Принципы ответственного финансирования (ESG-finance)



Источник: составлено автором

Развитие и поддержка природоохранных и экологических проектов является одним из важнейших направлений ответственного инвестирования как в общемировой, так и в российской практике: инвестиции в возобновляемые источники энергии, энергоэффективные решения, «зеленые» технологии, производство с низким уровнем выбросов, создание замкнутых систем водоснабжения, повышение ресурсоэффективности [Егорова и др., 2020].

Для российской экономики отправной точкой активной трансформации стало проведение Года экологии в 2017-м[2]. В целом для «зеленой» трансформации российской экономики, по оценкам экспертов, требуются долгосрочные инвестиции в объеме около 6 млрд евро ежегодно. Однако, учитывая специфику российской промышленности и большую долю ее убыточных направлений, на практике сумма требуемых инвестиций может значительно превышать заявленную.

Комплексная «зеленая» трансформация российской экономики невозможна без развития принципов ответственного инвестирования в регионах страны [Тютюкина, Силгапар, 2019]. Территориальная протяженность страны, отдаленность некоторых административных единиц, разница в климатических условиях, экологической обстановке и принципах локального управления обуславливают необходимость подробного рассмотрения вопросов развития инвестиционного потенциала регионов, в частности его ESG-составляющей.

Методика оценки инвестиционного потенциала региона: сравнительный анализ основных подходов. Оценка инвестиционного потенциала региона крайне важна как для управления им, так и для управления инвестициями с позиции инвестора, поскольку результат подобной оценки позволяет выявить наиболее предпочтительные объекты для вложения средств, а также сильные и слабые стороны региона, что, в свою очередь, определяет перспективные направления его развития [Фомин, 2018].

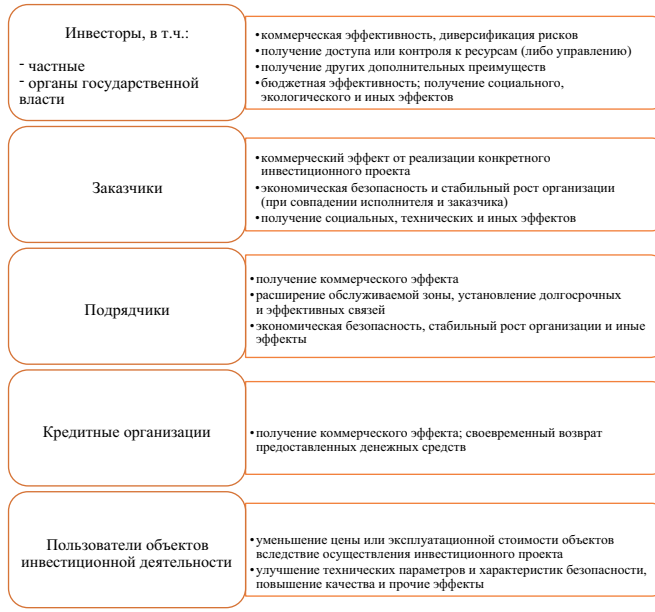
[1] Официальный сайт Национальной ассоциации концессионеров и долгосрочных инвесторов в инфраструктуру. https://investinfra.ru/novosti/v-4-kvartale-2018-goda-namoskovskoy-birzhe-byl-razmeschen-pervyy-vypusk-zelenyh-obligaciy-v-rossii.html.

[2] Указ Президента РФ от 01.08.2015 № 392 «О проведении в Российской Федерации Года особо охраняемых природных территорий» // СПС «Консультант Плюс»: Законодательство. Версия Проф. http://base.consultant.ru.
Указ Президента РФ от 05.01.2016 № 7 «О проведении в Российской Федерации Года экологии» // СПС «Консультант Плюс»: Законодательство: Версия Проф. http://base.consultant.ru.

Немаловажной проблемой также является частое отсутствие прямой связи между инвестиционной активностью региона и его рассчитанным инвестиционным потенциалом [Фомин, 2018]. Это обстоятельство может быть объяснено тем, что методика оценки инвестиционного потенциала зачастую не учитывает субъективные интересы и факторы стейкхолдеров, которые в конечном итоге принимают решение о реализации инвестиционной деятельности. Если не учесть в методике определения инвестиционного потенциала региона субъективные факторы заинтересованных в инвестиционном процессе сторон, то сложится ситуация, когда потенциальный инвестор может переоценить риски в регионе и недооценить его инвестиционный потенциал.

Таким образом, методика оценки инвестиционного потенциала региона должна включать в себя не только объективные факторы, такие как коммерческая эффективность инвестиционных проектов, реализуемых в регионе, а также государственная поддержка инвестиционных инициатив, но и, например, достижение социальных, инновационных и экологических целей. Основные интересы различных субъектов инвестиционной деятельности представлены на рис. 2.

Рис. 2. Соотнесение стейкхолдеров инвестиционной деятельности и их интересов



Источник: составлено автором.

Таким образом, чтобы оценить инвестиционный потенциал региона, необходимо учитывать интересы всех групп стейкхолдеров.

Среди отечественных и зарубежных методик оценки инвестиционного потенциала региона нами были выделены следующие:

- методика Совета по изучению производственных сил Минэкономразвития;
- методика агентства «Эксперт»;
- методика журнала Forbes.

Каждая из перечисленных методик основана на анализе наиболее важных для развития региона факторов: производственных, финансовых, социальных и экологических. Более подробно факторы, входящие каждую из этих методик, перечислены в табл. 1.

Таблица 1

Сравнительная характеристика методик оценки эффективности инвестиционного потенциала региона

Методика Совета по изучению производственных сил Минэкономразвития	Методика агентства «Эксперт»	Методика журнала Forbes
Доля малоимущего населения	Потребительский потенциал	Социальные характеристики
Уровень конфликтности трудовых отношений	Ресурсно-сырьевой потенциал	Деловой климат
Уровень преступности	Финансовый потенциал	Инфраструктура
Уровень безработицы	Производственный потенциал	Покупательская способность населения
Уровень экологической загрязненности	Инфраструктурный потенциал	Устойчивость к кризису
Отношение населения к процессам формирования рыночной экономики	Трудовой потенциал	Комфортность
	Инновационный потенциал	
	Институциональный потенциал	

Источник: составлено автором.

Проанализируем достоинства и недостатки рассмотренных методик. Все они реализуемы на практике, что является их неоспоримым преимуществом, также можно выделить следующие сильные стороны рассмотренных подходов:

- методика агентства «Эксперт» сопоставляет инвестиционный потенциал с рисками;
- методика Forbes предполагает выделение параметров, которые описывают экономическую жизнь региона, а также составление рейтинга регионов, четко показывающего положение региона относительно других с точки зрения привлекательности для инвестора;
- методика Совета по изучению производственных сил Минэкономразвития отличается формированием причинно-следственной связи между инвестиционной активностью и привлекательностью региона, а также использованием большей части показателей, оцененных статистическими методами.

Среди явных недостатков приведенных методик эксперты называют субъективность выбора факторов, отсутствие увязки инвестиционного потенциала и инвестиционной активности, непрозрачность оценки.

Предложения по совершенствованию существующей методики оценки инвестиционного потенциала региона с учетом ESG-finance факторов. Мы предлагаем рассмотреть факторы, формирующие инвестиционный потенциал региона, и скорректировать существующие методики оценки с учетом выявленной связи между этими факторами и инвестиционной активностью региона как предполагаемым результатом достижения удовлетворительного инвестиционного потенциала.

В качестве результирующего показателя нами взята инвестиционная активность регионов России.

Далее нами были рассмотрены факторы, не применяющиеся в существующих методиках оценки инвестиционного потенциала региона:

- степень раскрытия нефинансовой информации компаниями, осуществляющими деятельность в регионе;
- степень внедрения инноваций, направленных на ресурсоэффективность, компаниями, осуществляющими деятельность в регионе;
- затраты на охрану окружающей среды.

Нами была рассмотрена выборка значений для всех субъектов РФ по четырем показателям: инвестиционная активность региона как результирующий показатель, затраты на охрану окружающей среды, количество компаний, раскрывающих нефинансовую отчетность, и % компаний, реализующих инновации в рамках энергосбережения, в качестве факторов оценки инвестиционного потенциала региона.

Для проверки связи рассматриваемых показателей был проведен попарный корреляционный анализ, результаты которого представлены в табл. 2.

Таблица 2
Степень влияния факторов на инвестиционную активность регионов РФ

Фактор	Корреляция с инвестиционной активностью региона
Затраты на охрану окружающей среды	0,9863877
Количество компаний, раскрывающих нефинансовую отчетность	0,9370986
Доля компаний, реализующих инновации в рамках энергосбережения	0,0248578

Источник: составлено автором.

Таким образом, нами была выявлена сильная связь между следующими показателями:
- инвестиционная активность региона и затраты на охрану окружающей среды;
- инвестиционная активность региона и количество компаний, раскрывающих нефинансовую отчетность.

Неявная связь выявлена между инвестиционной активностью региона и долей компаний, реализующих инновации в рамках энергосбережения.

Выводы и предложения. Мы предлагаем дополнить существующие методики оценки инвестиционного потенциала региона двумя важнейшими для инвестиционной активности факторами: суммой средств, направленных регионом на защиту окружающей среды, и степенью раскрытия нефинансовой отчетности в регионе, выраженной через количество компаний, предоставляющих нефинансовые отчеты в соответствии с российским законодательством.

Литература

1. *Егорова Д.А., Седаш Т.Н., Тютюкина Е.Б.* Оценка эффективности финансовоэкономических механизмов инвестирования в природоохранные проекты // Финансовый бизнес. 2020. № 1(204). С. 35–42.
2. *Егорова Д.А., Седаш Т.Н., Тютюкина Е.Б.* Развитие экологической составляющей ответственного инвестирования в России и за рубежом // Финансовая жизнь. 2019. № 3. С. 20–25.
3. *Тютюкина Е.Б., Силгапар Э.Ю.* Финансово-экономический механизм привлечения инвестиций в природоохранные проекты: содержание и состояние // Экономические системы. 2019. № 3–4. С. 46–57.
4. *Фомин М.В.* Формирование инвестиционной привлекательности компании в условиях цифровой экономики // Инвестиционный и финансовый менеджмент в исследованиях молодых ученых: Сборник научных статей студентов / Под ред. Е.Б. Тютюкиной. М.: Дашков и Ко, 2018. С. 135–139.

© Егорова Д.А., 2020

СЕКЦИЯ «АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ НЕПРЕРЫВНОСТЬЮ БИЗНЕСА»

УДК 338

Л.В. Волков
к.э.н., доцент
департамент управления бизнесом
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: LVolkov@fa.ru

ТРЕБОВАНИЯ К ЭФФЕКТИВНЫМ СИСТЕМАМ КОНТРОЛЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

Аннотация. В статье рассмотрены проблемы, связанные с разработкой и внедрением систем контроля организаций. Показаны особенности систем контроля на стратегическом, тактическом и операционном уровнях. Выявлены факторы, влияющие на эффективность систем контроля в организациях. Обоснованы ключевые требования к эффективным системам контроля на предприятии.

Ключевые слова: контроллинг, операционный менеджмент, системы контроля, управление бизнесом, планирование производства, эффективность управления.

L.V. Volkov
Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor
Department of Business Administration
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: LVolkov@fa.ru

REQUIREMENTS FOR EFFECTIVE CONTROL SYSTEMS IN ORGANIZATIONS

Abstract. The article deals with the problems associated with the development and implementation of control systems for organizations. Features of control systems at the strategic, tactical and operational levels are shown. Factors affecting the effectiveness of control systems in organizations are identified. The key requirements for effective control systems at the enterprise are justified.

Keywords: controlling, operational management, control systems, business management, production planning, management efficiency.

Исследование успешных компаний на основе опроса руководителей показало, что они имеют постоянно действующую эффективную систему контроля, которая состоит из трех уровней: стратегического, тактического и операционного – и шести областей контроля: материального – контроля материальных ресурсов и потоков, человеческого – контроля человеческих ресурсов, информационного, финансового, структурного и культурного [Бердников, 2012].

Три уровня контроля в организациях корреспондируют с тремя уровнями менеджмента: стратегическое планирование и контроль – для топ-менеджеров, тактическое планирование и контроль – для менеджеров среднего звена и функциональных директоров; оперативное планирование и контроль – для низовых менеджеров первого звена, супервайзеров, руководителей небольших команд и проектов.

Стратегический контроль представляет собой сбор, обработку и анализ информации о реализации стратегии, выявление отклонений от стратегических целей и планов, анализ причин, вызвавших такие отклонения, их оценку и принятие решения о корректирующем

стратегическом воздействии. Задача стратегического контроля – не допустить срыва реализации стратегии и достичь стратегических целей.

Тактический контроль осуществляется для того, чтобы быть уверенными в том, что тактические планы на уровне как отдельных дивизионов, бизнес-единиц, департаментов, так и функциональных подразделений будут внедрены и реализованы, а стратегические и производные от них тактические цели достигнуты.

Оперативный контроль заключается в постоянном мониторинге за текущей и повседневной операционной деятельностью организации, чтобы быть уверенными в том, что операционные планы будут реализованы и в случае каких-либо отклонений быстро приняты соответствующие корректирующие меры по устранению допущенных нарушений [Вебер, Шеффер, 2014; Майер, 2015].

В рамках системы контроля должно быть налажено четкое информационное взаимодействие между всеми тремя уровнями контроля на основе следующих принципов. Нижеследующие уровни контроля на регулярной основе предоставляют информацию вышестоящим уровням (чем ниже уровень, тем детальнее информация и чаще периодичность предоставления информации), вышестоящие уровни критически проверяют представленную контрольную информацию и в зависимости от степени допущенных отклонений принимают управленческие решения для надлежащей реализации принятых стратегических, тактических и оперативных планов и достижения целей развития организации [Планирование и контроль.., 2005; Резниченко, 2016; Фолльмут, 2015]. При необходимости могут быть приняты также решения о корректировке стратегических, тактических и оперативных планов.

Эффективные системы контроля улучшают выполнение работы и в целом повышают производительность организации. Исследование показало, что наиболее эффективные системы контроля в организациях должны обладать следующими характеристиками.

1. *Система контроля не должна ограничивать инновации.* К сожалению, системы контроля на операционном уровне зачастую ограничивают инновации, так как могут ориентировать бизнес-процессы на перспективу получения краткосрочной прибыли. Такое внимание топ-менеджмента к краткосрочной прибыли может улучшить показатели компании «прибыль на акцию», что в свою очередь может быть толчком бурного роста цен на акции на фондовом рынке, но ограничить инвестиции, необходимые для долгосрочного развития компании. Так, генеральный директор компании, чья эффективность системы контроля измеряется в размерах годовой прибыли, может принять решение об увеличении прибыли в краткосрочном периоде в ущерб расходам на исследования и разработки.

2. *Показатели системы контроля только тогда будут эффективными, если не будут противоречить друг другу.* Иногда перед работниками ставят задачу достичь два противоположных контрольных показателя, что вызывает их дезориентацию и сопротивление системе контроля. Например, постановка перед работниками одновременно двух задач: увеличить и количество, и качество выполняемой работы – может привести к беспорядку и хаосу. Компромиссным вариантом может быть улучшение качества в краткосрочном периоде с увеличением количества в долгосрочном периоде.

3. *Показатели системы контроля должны быть соответствующими и значительными.* Обычно работники настроены не принимать требования систем контроля, если они считают, что установленные контрольные показатели являются несущественными и не связаны с совершенствованием эффективности организации.

4. *Затраты на систему контроля должны быть эффективными, то есть инвестиции на разработку и внедрение системы контроля должны окупать себя.* Иногда компании допускают ошибку и тратят ресурсы на создание громоздкой и дорогостоящей системы контроля, которая может дать лишь незначительный эффект. Именно поэтому рестораны быстрого питания позволяют своим работникам есть во время работы любую продукцию, так как попытка проконтролировать и наказать каждого провинившегося оказалась бы дороже, чем съеденная еда.

5. *Показатели системы контроля будут эффективными, если работники смогут влиять на факторы, от которых они зависят*. Людям очень не нравится, когда им навязывают достижение контрольных показателей, выполнение которых лежит вне зоны их влияния. Такие случаи могут даже стать демотивирующим фактором и причиной снижения эффективности организации. Например, директор ресторана на берегу моря не сможет выполнить поставленные перед ним контрольные показатели по обслуживанию клиентов только из-за того, что погода резко ухудшилась и поток посетителей резко упал. Если за это директор будет как-то наказан, то в следующем году он может и не проявить рвения.

6. *Система контроля должна быть принята работниками – объектами контроля*. Для того чтобы система контроля увеличивала производительность организации, работники должны быть дружелюбными по отношению к системе контроля. Если же работники больше настроены на то, чтобы обмануть систему контроля, чем совершенствовать свою работу, то система контроля не достигнет своего конечного результата, а цели и планы организации не будут реализованы.

7. *Показатели системы контроля должны предоставлять информацию, достаточную для эффективной диагностики и принятия управленческого решения.* Так как одним из целей контроля является совершенствование деятельности, то контрольные показатели должны помочь организации и ее работникам скорректировать свое поведение, отклоняющееся от оптимального. Так, по итогам анализа контрольных показателей может быть выявлено, что отдел по продаже обуви крупного магазина работает эффективно по сбыту продукции всем группам потребителей, кроме возрастной группы до 30 лет. Такая информация может стать толчком для более детальной оценки и принятия решения о совершенствовании качества услуг группе потребителей до 30 лет.

8. *Эффективная система контроля должна позволять случайные небольшие отклонения от стандарта*. Когда система контроля позволяет случайные отклонения, которые незначительно отличаются от стандарта, то это является более эффективным, чем когда система контроля основана на жестких требованиях. Использование системы контроля для воздействия на работника сразу же, как только он допустил первое незначительное отклонение от требуемого поведения, демотивирует работника и не стимулирует его к самосовершенствованию и эффективной работе. Небольшое отклонение, случившееся в первый раз, еще не свидетельствует о серьезной проблеме. Так, например, должен ли менеджмент реагировать на работника, который из 200 тыс. руб., выделенных ему на командировку, допустил перерасход на 100 рублей? И что будет дороже для организации: 100 рублей или негативный настрой работника, на которого наложили дисциплинарное взыскание?

9. *Эффективная система контроля должна позволять самоконтроль работников и самосовершенствование ими работы.* Система контроля, основанная на самоконтроле работников, значительно экономит управленческие и временны́е ресурсы менеджеров. Работники с использованием созданной системы контроля могут контролировать сами себя и сами могут принять решение о совершенствовании своей работы. Можно привести пример, когда клиенты отправляют свои претензии напрямую работнику организации, который их обслужил, вместо того чтобы идти жаловаться к его руководителю. Работник может оперативно устранить ошибку и получить опыт, для того чтобы в будущем не допустить таких случаев.

10. *Эффективная система контроля предоставляет своевременную информацию.* Контроль ведет к позитивным изменениям в поведении работников только тогда, когда результаты контрольных измерений предоставляются им как можно скорее после работы. Ежедневное предоставление работникам результатов контрольных измерений их работы может дать больший эффект для совершенствования деятельности, чем подведение итогов работы по итогам месяца или даже квартала. В первом случае работники по «свежим следам» могут улучшить свою работу, во втором же случае работники будут проявлять уже меньший энтузиазм по отношению к работе, которую они выполняли месяц назад и от которой отошли.

Таким образом, одним из основных факторов конкурентоспособности успешных компаний является наличие в них эффективной системы контроля, которая должна соответствовать определенным требованиям.

Литература

1. *Бердников В.В.* Контроллинг бизнеса: модели, развитие, проблемы, решения: Монография. М.: Экономическая газета, 2012.
2. *Вебер Ю., Шеффер У. Введение в контроллинг / Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. С.Г.* Фалько. М.: Изд-во НП «Объединение контроллеров», 2014.
3. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления. М.: Финансы и статистика, 2015.
4. *Планирование и контроль. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга / Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. Л.Г.* Головача, М.Л. Лукашевича, А.А. Турчака. М.: Финансы и статистика, 2005.
5. *Резниченко С.М.* Современные системы внутреннего контроля. Ростов-на-Дону: Феникс, 2016.
6. *Фолльмут Х.Й.* Инструменты контроллинга. М.: Омега-Л, 2015.

© Волков Л.В., 2020

УДК 338.242

А.С. Лифшиц
д.э.н., доцент, профессор
кафедра менеджмента
Ивановский государственный университет
Иваново, Российская Федерация
E-mail: ark.lifshits2011@yandex.ru

ЛИДЕРСТВО КАК ИНСТРУМЕНТ РЕАЛИЗАЦИИ ЦЕЛЕЙ НА КРИЗИСНОМ ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Аннотация. В статье раскрывается роль лидерства в реализации целей на кризисном предприятии путем измерения и оценки лидерского потенциала руководства на основе ресурсно-целевого подхода. Лидерский потенциал рассматривается как составляющая мотивационного потенциала предприятия наряду с мотивационным потенциалом системы управления предприятием. Доказано, что постановка лидером целей необходимого качества является одним из источников управленческой власти.

Ключевые слова: цели кризисного предприятия, ресурсно-целевой подход, лидерский потенциал, сила мотивации, устойчивость мотивации.

A.S. Lifshits
Dr. Sci. (Econ.), Associate Professor, Professor
Department of Management
Ivanovo State University
Ivanovo, Russian Federation
E-mail: ark.lifshits2011@yandex.ru

LEADERSHIP AS A TOOL FOR IMPLEMENTING GOALS IN A CRISIS INDUSTRIAL ENTERPRISE

Abstract. The article reveals the role of leadership in the implementation of goals in a crisis enterprise based on the measurement and assessment of the leadership potential of management based on the resource-targeted approach. Leadership potential is considered as a component of the motivational potential of the enterprise along with the motivational potential of the enterprise management system. It has been proven that setting goals of the required quality by the leader is one of the sources of management power.

Keywords: goals of a crisis enterprise, resource-targeted approach, leadership potential, the power of motivation, sustainability of motivation.

Введение. Необходимость эффективного использования лидерского потенциала руководителей имеет особую значимость на кризисных предприятиях в силу ограниченности финансовых ресурсов и роста социальной напряженности среди сотрудников. Предпосылкой развития лидерского потенциала является его достоверная оценка последователями и мера соответствия лидерских качеств менеджеров целевым характеристикам.

Обзор литературы. К основным достижениям в исследованиях проблемы лидерства относятся типология нового лидерства [Минцберг, 2018. С. 163; Дафт, 2000. С. 487–491]; теория эмоционального интеллекта [Гоулман и др., 2019. С. 45–46]; лидерские стадии процесса изменений [Коттер, 2019. С. 44]; модель эффективного лидерства [Соломанидина, Соломанидин, 2011. С. 510–511]; постановка целей как мотивационный феномен [Виханский, Наумов, 2006. С. 178–179; Келлер, Прайс, 2018. С. 95–108; Уитмор, 2018. С. 118–120];

методики измерения силы и устойчивости мотивации [Лифшиц, 2003. С. 73–80; Лифшиц, Повалишина, 2017. С. 646–647]. Тем не менее недостаточно выявлена роль постановки целей лидерами в формировании мотивационного потенциала предприятий, в том числе кризисных. Необходимость количественной оценки и анализа лидерства на предприятиях очевидна.

Методология исследования. Методологией исследования является синтез системного, ситуационного и ресурсно-целевого подхода, предложенного А.С. Лифшицем [Лифшиц, 2006]. В соответствии с системным подходом при измерении лидерского и мотивационного потенциала предприятия учитывается сочетание и борьба мотивов разного типа и противоположной направленности. Ситуационный подход используется при определении величин значимости и вероятности реализации мотивов. Ресурсно-целевой подход дает возможность одновременного учета характеристик целевых показателей и развитости лидерских качеств менеджеров.

Результаты исследования. Разработанные профили качеств и мотивационные профили были апробированы на двух швейных (ООО «Исток-Пром», ООО «Голдтекс»), одном текстильном предприятиях (ООО «Вавилон-С») и предприятии по производству шумоизоляционных материалов (ООО «Стандартпласт») в Ивановской области.

Выявлено явное несоответствие между требованиями к лидерскому потенциалу и его уровнем на всех кризисных предприятиях.

Лидерские качества непосредственного мотивирования развиты у топ-менеджеров обследованных предприятий на достаточном уровне. Однако слаборазвитыми следует признать качества целеполагания. Их значения находятся в интервале от 13,3 до 62,2% от максимально возможной оценки.

Лидерские потенциалы в форме силы и устойчивости мотивации последователей к реализации конкретных целей также являются невысокими (не превышают 55%). Однако с учетом общих незначительных величин силы и устойчивости мотивации реализации отдельных целей вклад лидерства превышает вклад системы управления предприятием на 10–12%. Речь идет о таких инновационных целях, как увеличение объема новой продукции и углубление и расширение ассортимента выпускаемых изделий.

Проведенное исследование выявило типичные ограничения лидерского влияния: несправедливое отношение к отдельным сотрудникам при выдаче заданий и авральная организация работ (несправедливое распределение рабочего времени), неумение (нежелание) защищать интересы возглавляемого подразделения (службы).

Выводы и рекомендации. Косвенная оценка является предпосылкой прямой (непосредственной) оценки лидерского потенциала. Для проведения косвенной оценки необходимо формирование лидерского профиля качеств, а организация прямой оценки предполагает разработку профиля мотивов последователей, обусловленных лидерским и антилидерским поведением менеджера.

На основе прямой и косвенной оценок лидерского потенциала становится возможным регулирование его уровня применительно к сотрудникам разных профессиональных категорий и групп, разных поколений, этнических субкультур.

Особое внимание лидерскому потенциалу менеджеров следует уделять на стадиях деградации и кризисного развития предприятий.

Литература

1. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Экономистъ, 2006.
2. Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2019.
3. *Дафт Р.Л.* Менеджмент. СПб.: Питер, 2000.
4. Келлер С., Прайс К. Больше, чем эффективность: Как самые успешные компании сохраняют лидерство на рынке / Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2018.
5. Коттер Д. Впереди перемен: Как успешно провести организационные преобразования / Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2019.
6. *Лифшиц А.С.* Концепция развития потенциала управленческого персонала промышленных предприятий. М.: Наука, 2003.
7. *Лифшиц А.С.* Развитие фирмы ресурсно-целевой подход. Иваново: Иваново, 2006.
8. *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.
9. *Минцберг Г.* Менеджмент: природа и структура организаций / Пер. с англ. М.: Эксмо, 2018.
10. *Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г.* Кадровая безопасность компании. М.: Альфа-Пресс, 2011.
11. *Уитмор Д.* Коучинг: Основные принципы и практики коучинга и лидерства / Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2018.

© Лифшиц А.С., 2020

УДК 330.341

А.В. Савин
к.э.н., доцент
Государственный университет управления
Москва, Российская Федерация
E-mail: savinguu@yandex.ru

ДИАГНОСТИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РИСКОВ РОССИЙСКИХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Аннотация. В докладе представлены выявленные стратегические риски российских промышленных организаций на основе изучения их бизнес-моделей и фактов хозяйственной деятельности. Выполнена группировка рисков на основе места их возникновения. Сделан вывод об общности рисков вне зависимости от отраслевой принадлежности компаний. Рекомендовано при осуществлении оптимизации деятельности промышленных организаций принимать во внимание существующие у них стратегические риски.

Ключевые слова: стратегические риски, промышленная организация, оптимизация деятельности организации.

A.V. Savin
Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor
State University of Management
Moscow, Russian Federation
E-mail: savinguu@yandex.ru

DIAGNOSING THE STRATEGIC RISKS OF RUSSIAN INDUSTRIAL ORGANIZATIONS

Abstract. The report presents the identified strategic risks of Russian industrial organizations based on the study of their business models and the facts of economic activity. Risks were grouped based on their location. The conclusion is made about the generality of risks regardless of the industry sector of the companies. It is recommended to take into account their existing strategic risks when optimizing the activities of industrial organizations.

Keywords: strategic risks, industrial organization, organization's activities optimiations.

Введение. Рисковость предпринимательской деятельности вынуждает менеджмент компаний постоянно находиться в поиске подходящего управленческого инструментария. Помимо зримо присутствующих операционных рисков, которые проявляют себя ежедневно, существуют риски стратегические, разрушительный результат воздействия которых можно наблюдать в отдаленной перспективе. Их выявлению посвящено данное исследование.

Обзор литературы. Методическую базу исследования стратегических рисков заложили такие отечественные ученые, как Г.Б. Клейнер, В.Л. Тамбовцев и Р.М. Качалов в работе [Клейнер и др., 1997]. Л.Н. Тэпман в труде [Тэпман, 2002] подробно описал природу и проявления рисков, в том числе носящих стратегический характер. Авторский коллектив во главе с А.Н. Петровым в работе [Стратегический менеджмент, 2012] представил инструменты управления стратегическими рисками. С.Ю. Ляпина в [Ляпина, 2003] рассмотрела стратегические риски именно промышленных предприятий. Зарубежные ученые А.А. Томпсон и А.Дж. Стрикленд в работе [Томпсон, Стрикленд, 2012] также освещают тему управления стратегическими рисками.

Методология исследования. Был использован 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 стратегических рисков, которая впоследствии была модифицирована на основе результатов PESTEL-анализа и SWOT-анализа рассматриваемых компаний. Полученные результаты проанализированы при помощи вариации сценарного метода «Что, если?» на предмет глубины последствий для организаций. В завершение выполнена группировка стратегических рисков российских промышленных организаций.

Результаты исследования. Из множества рисков, которым подвержены российские промышленные организации, была выделена совокупность стратегических рисков, оказывающих заметное влияние на траекторию развития компании. В соответствии с местом возникновения риска была выполнена их группировка, в результате которой сформированы совокупности: риски производственной сферы, продуктовые и имиджевые риски, риски ресурсообеспечения, риски общего управления.

В производственной сфере ключевыми рисками являются риски нарушения непрерывности бизнеса и риски технико-технологического отставания. Непрерывность бизнеса рассматривается как стабильность процесса создания потребительской ценности.

Выявленные продуктовые и имиджевые риски включают в себя риск ошибки стратегического позиционирования товара, риск его дискредитации, риск вытеснения товара товарами-заменителями и риск утраты деловой репутации. Продуктовые и имиджевые риски связаны с обращением созданной потребительской ценности на рынке и восприятием ее целевой аудиторией. Удары по имиджу компании способны наносить различные акторы.

Риски ресурсообеспечения проявлялись в виде риска дефицита сырьевой базы, риска ухудшения кадрового потенциала, риска дефицита финансовых средств.

К рискам общего управления были отнесены: конфликты между собственниками, владельцами и топ-менеджментом, управляющими и трудовым коллективом; несовершенство корпоративного управления; снижение стоимости компании; риск ошибки выбора стратегического партнера.

Выводы и рекомендации. Установлено, что вне зависимости от отраслевой принадлежности российских промышленных организаций для них характерны общие стратегические риски. Российское машиностроение, химическая промышленность и металлургия имеют препятствия в своем развитии, связанные прежде всего с ресурсообеспечением и доступом к высокодоходным рынкам. Для противодействия стратегическим рискам крупнейшие российские компании вынуждены были пойти по пути интеграционного роста, по сути, создавая внутри себя натуральное хозяйство. В современных кризисных экономических условиях такая модель требует постоянного внимания к оптимизации деятельности с учетом влияния стратегических рисков.

Литература

1. *Гранатуров В.М.* Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Дело и сервис, 2010.
2. *Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М.* Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. М.: Экономика, 1997.
3. *Ляпина С.Ю.* Методология управления рисками стратегического развития промышленных организаций в условиях рынка: Монография. Ч. 1. М.: Паруса, 2003.
4. *Стратегический менеджмент / Под ред. А.Н.* Петрова. 3-е изд. М.: Питер, 2012.
5. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. М.: Банки и биржи; Юнити, 2012.
6. *Тэпман Л.Н.* Риски в экономике / Под ред. В.А. Швандара. М.: Юнити-Дана, 2002.

© Савин А.В., 2020

УДК 338.242

М.В. Сызганов
Соискатель ученой степени к.э.н.
Национальный исследовательский Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарева
Саранск, Российская Федерация
E-mail: syzganov37@yahoo.com

ОЦЕНКА СТЕПЕНИ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ КАК ИНСТРУМЕНТ ДИАГНОСТИКИ СТАДИИ РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. В статье обосновывается диагностическая функция оценки степени достижения целей, значимой для антикризисного управления. Автор, разграничивая диагностические, оценочные, аналитические показатели и опираясь на оригинальную классификацию стадий развития предприятия, приводит результаты диагностики двух машиностроительных предприятий. Результаты диагностики имеют значение для антиципативного, превентивного и реактивного антикризисного управления промышленными предприятиями.

Ключевые слова: оценка степени достижения целей, диагностическая функция целевой оценки, жизненный цикл организации, стадии развития предприятия, виды антикризисного управления.

M.V. Syzganov
Cand. Sci. (Econ.) Degree Seeking Applicant
National Research Mordovia State University Named after N.P. Ogarev
Saransk, Russian Federation
E-mail: syzganov37@yahoo.com

ASSESSMENT BY THE DEGREE OF ACHIEVEMENT OF THE OBJECTIVES AS A DIAGNOSTIC TOOL OF THE STAGE OF DEVELOPMENT OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE

Abstract. The article substantiates the diagnostic function of assessing the degree of achievement of goals, which is significant for anti-crisis management. The author, differentiating diagnostic, evaluative, analytical indicators, and relying on the original classification of the stages of development of the enterprise, gives the results of diagnostics of two machine-building enterprises. Diagnostic results are important for anticipatory, preventive and reactive crisis management of industrial enterprises.

Keywords: assessment by the degree of achievement of goals, diagnostic targeting function, life cycle of the organization, stages of enterprise development, types of crisis management.

Введение. Комплексным инструментом обеспечения целенаправленности предприятий является оценка степени достижения целей, которая должна быть гибкой в зависимости от стадии их развития. Однако ни в науке, ни на практике не решен вопрос ситуативного применения целевой оценки на разных стадиях развития предприятия. Проблема осложняется смешением аналитических, диагностических и оценочных показателей.

Обзор литературы. Значительный вклад в формирование и развитие теории оценки степени достижения целей внесли П. Друкер [Друкер, 2003. С. 72–95], М.И. Круглов [Круглов, 1986. С. 34–35, 58–60], А.С. Лифшиц [Лифшиц, 2003. С. 19–24], Р. Каплан и Д. Нортон [Каплан, Нортон, 2004]. В то же время развивалась теория жизненного цикла организации, прежде всего И. Адизесом [Adizes, 1989], определялись возможности реали-

зации разных видов развития применительно к отраслям отечественной промышленности [Беседы об экономике, 2018. С. 57–58]. Однако в литературе не сформировалось четкого представления об особенностях кризисного и антикризисного развития промышленных предприятий, ситуативного применения оценки по степени достижения целей с учетом стадии развития объекта управления.

Методология исследования. Методологией исследования является синтез системного, ситуационного и ресурсно-целевого подходов, предложенный А.С. Лифшицем [Лифшиц, 2006]. В соответствии с системным подходом предмет оценки степени достижения целей включает в себя не только конечные результаты деятельности предприятий, но и их экономический потенциал. Ситуационный подход позволяет дифференцировать целевые показатели для предприятий на разных стадиях развития, разграничить оценочные, диагностические и аналитические индикаторы. Ресурсно-целевой подход дает возможность одновременного учета характеристик целевых показателей, критических факторов и ограничений при оценке экономического потенциала предприятия.

Результаты исследования. Представляется предпочтительной авторская классификация стадий развития предприятия: бескризисное развитие, кризисное развитие, антикризисное развитие, деградация, разрушение (упадок). Бескризисное развитие включает в себя становление, рост и дальнейшее развитие предприятия, не отягощенное наличием стратегического или текущего кризиса. Бескризисное развитие может наблюдаться при сохранении достигнутого ранее уровня экономического потенциала при неблагоприятных условиях деятельности. Для кризисного развития характерно повышение уровня экономического потенциала или отдельных составляющих либо повышение степени использования экономического потенциала. Антикризисное развитие возможно при одновременном росте экономического потенциала и степени его использования, для чего создаются предпосылки самим кризисом. О деградации предприятия свидетельствует либо устойчивое одновременное снижение уровня экономического потенциала и степени его использования, либо неуклонное падение одного из двух значений названных критериев. При упадке как уровень экономического потенциала, так и степень его использования становятся неприемлемыми, то есть не удовлетворяющими требованиям собственника и иных ключевых заинтересованных групп (стейкхолдеров).

Проведенное исследование на двух машиностроительных предприятиях Ивановской области показало, что одно из них (ООО «Профессионал») находится на стадии бескризисного развития, а второе (АО «Завод им. Г.К. Королева) – на стадии кризисного развития.

Выводы и рекомендации. Автор пришел к выводу о бесперспективности аналогии жизненного цикла организации и жизненного цикла человека. В отличие от человеческой жизни организации (и, в частности, предприятия) могут возрождаться, двигаться по стадиям жизненного цикла с разной скоростью и в разных направлениях независимо от возраста, причем не всегда последовательно, если исходить из линейного движения от зарождения до старения (упадка) или исчезновения.

В основе авторской классификации лежат объективные экономические показатели и интересы заинтересованных групп.

Проведенная диагностика позволяет четко ориентировать предприятия на реальное социально-экономическое развитие (антиципативное или реактивное).

Литература

1. *Беседы об экономике / Под ред. С.Д.* Бодрунова: В 4 т. Т. 3. М.: Институт нового индустриального развития им. С.Ю. Витте, 2018.
2. *Друкер П.Ф.* Практика менеджмента / Пер. с англ. М.: Вильямс, 2003.
3. Каплан Р.С., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Пер. с англ. 2-е изд., испр. и доп. М.: Олимп-Бизнес, 2004.
4. *Круглов М.И.* Комплексные системы повышения эффективности производства и качества работы в легкой промышленности. М.: Легпромбытиздат, 1986.
5. *Лифшиц А.С.* Концепция развития потенциала управленческого персонала промышленных предприятий. М.: Наука, 2003.
6. *Лифшиц А.С.* Развитие фирмы ресурсно-целевой подход. Иваново: Иваново, 2006.
7. *Adizes I.* Corporate lifecycles: How and why corporations grow and die and what to do about it. Englewood Cliffs, NY: Prentice-Hall, 1989.

© Сызганов М.В., 2020

СЕКЦИЯ «ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ПРОБЛЕМЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОГО СЕКТОРА»

В.А. Бывшев
д.т.н., профессор
департамент математики
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: VByvshev@fa.ru

ОЦЕНКА ИНДЕКСА НАУЧНО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ПРОГРЕССА В ЭКОНОМИКЕ РОССИИ КАК ПОКАЗАТЕЛЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

Аннотация. В докладе обсуждается методика оценки индекса научно-технологического прогресса в экономике России. Процесс начинается с построения эконометрических моделей временных рядов макроэкономических переменных (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 этих временных рядов. После проверки гипотезы коинтегрированности временных рядов составляется спецификация возможных вариантов статистических моделей производственной функции. 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 научно-технологического прогресса как показатель эффективности государственного управления, во втором варианте этот фактор отсутствует.

Ключевые слова: эффективность государственного управления, научно-технический прогресс; индекс НТП.

V.A. Byvshev
Dr. Sci. (Econ.), Professor
Department of Mathematics
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: VByvshev@fa.ru

ASSESSMENT OF THE INDEX OF SCIENTIFIC AND TECHNOLOGICAL PROGRESS IN THE RUSSIAN ECONOMY AS AN INDICATOR OF THE EFFICIENCY OF PUBLIC ADMINISTRATION

Abstract. The report discusses the methodology for assessing the index of scientific and technological progress in the Russian economy. The process begins with the construction of econometric models of time series of macroeconomic variables (such as GDP, costs of fixed capital and labor, oil price, etc.) included in the analyzed variants of the production function, while the hypothesis of cointegration of these time series is necessarily investigated. After testing the hypothesis of cointegration of time series, a specification of possible options for statistical models of the production function is drawn up. Further, statistical models are estimated (usually by the least squares method) and their full diagnostics is carried out. The pro-

cess of constructing the production function ex-post ends with forecasts and the calculation of their accuracy (usually relative errors).

The proposed methodology was used to construct two variants of the production function of the Russian economy, which have successfully passed all diagnostic procedures. In the first version, the index of scientific and technological progress is included in the set of explanatory factors as an indicator of the effectiveness of public administration; in the second version, this factor is absent.

Keywords: efficiency of public administration, scientific and technological progress; NTP index.

Введение. К задаче построения производственной функции экономики современной России и оцениванию индекса научно-технологического прогресса (НТП) обращались многие авторы [Бессонов, 2002; Светуньков, Абдуллаев, 2010; Копотева, Черный, 2011; Буравлев, 2012; Кирилюк, 2013; Афанасьев, Пономарева, 2014] и др. В качестве аналитической основы [Кирилюк, 2013; Афанасьев, Пономарева, 2014] принималась, как правило, известная мультипликативная степенная функция Кобба – Дугласа как наиболее простая и удобная для оценивания и интерпретации [Клейнер, 1986]. 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 [Кирилюк, 2013; Афанасьев, Пономарева, 2014]. 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 некоинтегрируемости временных рядов (Y_t, K_t, L_t, p_t) легко попасть в известную ловушку ложной регрессии [Вербик, 2008]. В ситуации ложной регрессии МНК оценки параметров модели оказываются несостоятельными, а стандартные тесты – некорректными [Hamilton, 1994]. Это обстоятельство, как правило, упускается из вида, и гипотеза о коинтегрированности не тестируется.

В данном докладе предлагается построение производственной функции экономики России непременно начитать с тестирования коинтегрируемости временных рядов, участвующих в оценивании ее параметров, а заканчивать – полным тестированием оцененной статистической модели производственной функции и ex-post прогнозированием. Игнорирование первого этапа чревато ложной регрессией, а игнорирование последнего этапа нередко приводит к неверной интерпретации свойств оцененной производственной функции: например, к выводу, что производственная функция обладает постоянством отдачи от масштаба производства, в то время как это свойство у функции отсутствует. По данной схеме ниже построены два варианта производственной функции экономики России. Необходимая статистическая информация заимствована из статьи [Афанасьев, Пономарева, 2014], 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 [Cobb, Douglas, 1928], которая до настоящего времени постоянно используется при моделировании различных объектов макроэкономики [Aghion, Howitt, 2009; Романовский, Романовский, 2012; Romer, 2012; Акаев, Садовничий, 2016].

Выводы. 1. Временные ряды, такие, например, как (Y_t, K_t, L_t), по которым оцениваются производственные функции любой национальной экономики, являются нестационарными, поэтому в процессе оценивания методом наименьших квадратов параметров производственной функции в ситуации некоинтегрируемости используемых временных рядов, можно попасть в ловушку ложной регрессии. В ситуации ложной регрессии МНК оценки параметров модели оказываются несостоятельными, а стандартные тесты – некорректными. Это обстоятельство, как правило, упускается из вида, и гипотеза о коинтегрированности соответствующих временных рядов не тестируется. Временные ряды (lnY_t, lnK_t, lnL_t, lnp_t), использованные в данной работе для оценивания двух вариантов производственной функции экономики России, являются коинтегрированными, а соответствующие этим вариантам статистические модели интерпретируются как коинтегрирующие регрессии.

Предлагается процесс построения производственной функции национальной экономики начинать с тестирования гипотезы коинтегрированности используемых временных рядов, а заканчивать полным тестированием соответствующей статистической модели и исследованием точности ex-post прогнозов.

2. Оцененные по всей выборке производственной функции России имеют соответственно уравнения

$$\widetilde{Y}_t = 0{,}00155 \cdot e^{0{,}0081\cdot(t-1990)} \cdot e^{0{,}073\cdot dc_t} \cdot K_t^{0{,}33} \cdot L_t^{2{,}28} \cdot p_t^{0{,}18}, \quad (1)$$

$$\widetilde{Y}_t = 0{,}0110 \cdot e^{0{,}097\cdot dc_t} \cdot K_t^{0{,}37} \cdot L_t^{1{,}70} \cdot p_t^{0{,}25}. \quad (2)$$

В модели (1) оценка $\tilde{\gamma} = 0{,}0081$ темпа прироста индекса научно-технологического прогресса определилась не вполне надежно, ее стандартная ошибка $s_{\widetilde{\gamma}} = 0{,}0041$. Это обстоятельство заставляет с осторожностью относиться к предположению о присутствии в экономике России НТП на данном промежутке времени.

3. Различие оценок 0,33 и 0, 37 коэффициента эластичности α ВВП России по затратам основного капитала вполне объясняется точностью этих оценок. Можем сказать, что при прочих равных условиях рост основного капитала на 1% увеличивает ВВП России примерно на 0,35%.

Аналогично можно объяснить различие оценок 2,28 и 1,70 коэффициента эластичности β ВВП России по затратам живого труда. Можем сказать, что при прочих равных условиях увеличение количества занятых в экономике России на 1% увеличивает ее ВВП примерно на 2%. Этот вывод можно обосновать, привлекая никак не связанную с понятием производственной функции модель Оукена.

Подчеркнем, что гипотезу о постоянстве отдачи от масштаба производства, принятую в некоторых работах о производственной функции экономики России [Афанасьев, Пономарева, 2014], результаты настоящего исследования уверенно отвергают в пользу гипотезы о возрастающей отдачи от масштаба производства в России.

4. Цена нефти является значимым фактором для объяснения ВВП России, и ее рост на 1% при прочих равных условиях увеличивает ВВП России примерно на 0,2%.

5. Значачимым фактором для объяснения ВВП России является индикатор dc_t дефолта и мирового финансового кризиса. Включение в уравнение производственной функции этого индикатора делает производственную функцию адекватнее (увеличивает точность прогнозов). Отметим, что положительный знак оценок 0,073 и 0,097 коэффициента θ в члене с индикатором dc_t объяснен в замечании (см. п. 3) доклада.

Литература

1. *Акаев А.А., Садовничий В.А.* Замкнутая динамическая модель для описания и расчета длинной волны экономического развития Кондратьева // Вестник Российской академии наук. 2016. Т. 86. №10. С. 883–896.
2. *Афанасьев А.А.* и др. Производственная функция народного хозяйства России в 1990–2012 гг. // Экономика и математические методы. 2014. Т. 50. №4. С. 21–33.
3. *Бессонов В.А.* Проблемы построения производственных функций в российской переходной экономике. Научные труды фонда «Институт экономической политики им. Е.Т. Гайдара». 2002. № 42.
4. *Буравлев А.И.* Трехфакторная производственная модель Кобба – Дугласа // Экономика и управление: проблемы, решения. 2012. №3. С. 13–19.
5. *Кирилюк И.Л.* Модели производственных функций для российской экономики // Компьютерные исследования и моделирование. 2013. Т. 5. №2. С. 293–312.
6. *Клейнер Г.Б.* Производственные функции. М.: Финансы и статистика, 1986.
7. *Копотева А.В., Черный С.А.* Применение модели Кобба - Дугласа для построения сценария посткризисного развития экономики // Вопросы экономических наук. 2011. №6. С. 31–35.

8. *Романовский М.Ю., Романовский Ю.М.* Введение в эконофизику: статистические и динамические модели. М.; Ижевск: Институт компьютерныхх исследований, 2012.
9. *Светуньков С.Г., Абдуллаев И.С.* Сравнительный анализ производственных функций в моделях экономической динамики // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2010. № 5.
10. *Aghion P. et al.* The effects of entry on incumbent innovation and productivity // The Review of Economics and Statistics. 2009. Vol. 91. No. 1. P. 20–32.
11. *Cobb C.W., Douglas P.H.* A theory of production // The American Economic Review. 1928. Vol. 18. No. 1. P. 139–165.

© Бывшев В.А., 2020

И.В. Балынин
к.э.н., доцент
департамент общественных финансов финансового факультета
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: ivbalynin@fa.ru

НАЦИОНАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ: ПРОБЛЕМЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ИХ РЕШЕНИЮ В КОНТЕКСТЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПРОРЫВА

Аннотация. Автором выявлены методологические и содержательные проблемы формирования и реализации национальных проектов в Российской Федерации. С учетом обеспечения эффективного и ответственного управления общественными финансами предложены пути решения существующих проблем с целью обеспечения социально-экономического прорыва Российской Федерации. Особое внимание уделено структуре национальных проектов, долгосрочности планирования, ответственности должностных лиц, корректности формулировок и содержания целей.

Ключевые слова: национальные проекты, социально-экономический прорыв, управление бюджетными расходами.

I.V. Balynin
Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor
Public Finance Department of the Faculty of Finance
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: ivbalynin@fa.ru

NATIONAL PROJECTS IN THE RUSSIAN FEDERATION: PROBLEMS AND PROPOSALS FOR THEIR SOLUTION IN THE CONTEXT OF PROVIDING A SOCIO-ECONOMIC BREAKTHROUGH

Abstract. The author identified methodological and substantive problems of forming and implementing national projects in the Russian Federation. Considering the provision of effective and responsible management of public finances, ways of solving existing problems are proposed to ensure the Russian Federation's socio-economic breakthrough. Particular attention is paid to the structure of national projects, long-term planning, officials' responsibility, correct formulation and content of goals.

Keywords: national projects, socio-economic breakthrough, management of budget expenditures.

Введение. Для решения существующих в Российской Федерации проблем социально-экономического развития были приняты национальные проекты в соответствии с национальными целями, определенными Указом Президента Российской Федерации. Однако автор видит ряд серьезных проблем в их структуре, внедрении в систему программно-целевого управления бюджетными расходами. Это во многом связано с наличием серьезных фундаментальных проблем в построении системы реализации программно-целевого управления

бюджетными расходами в Российской Федерации, от решения которых зависит социально-экономическое развитие Российской Федерации, в том числе обусловленное качеством жизни населения. Все вышеперечисленное обусловливает актуальность проведенного исследования и необходимость разработки комплекса практических рекомендаций по решению существующих проблем.

Обзор литературы. Вопросы развития бюджетирования, ориентированного на результат, являются одними из самых актуальных в исследовании проблем управления общественными финансами. В научной литературе достаточно подробно рассмотрены вопросы, связанные с реализацией приоритетных национальных проектов (в конце первого десятилетия XXI века) и государственных (муниципальных) программ. Однако комплексных научных исследований по вопросам разработки и реализации национальных проектов в Российской Федерации не было проведено. Важнейшими источниками при проведении исследования являются лучшие практики эффективного и ответственного управления общественными финансами в странах ОЭСР, особенно в части внедрения бюджетирования, ориентированного на результат. Аналитическая часть исследования базируется на официальных данных Федерального казначейства за 2019 – первое полугодие 2020 года, Федеральной службы государственной статистики, Правительства Российской Федерации и нормативных правовых актах, что подтверждает достоверность и объективность полученных результатов.

Методология исследования. Цель исследования – разработать практические рекомендации по совершенствованию разработки и реализации национальных проектов в социальной сфере в Российской Федерации.

Задачи исследования:

1) изучить лучшие практики эффективного и ответственного управления общественными финансами;
2) оценить системность построения программно-целевого планирования в Российской Федерации;
3) проанализировать первые результаты финансового обеспечения реализации национальных проектов в Российской Федерации, выявить проблемы;
4) сформировать комплекс предложений по решению существующих проблем в области разработки и реализации национальных проектов.

В процессе исследования использованы общенаучные и специальные (в том числе экономико-математические) методы, позволяющие обеспечить достижение поставленной цели.

Результаты исследования. В процессе проведенного исследования был выявлен ряд концептуальных (срок планирования, хаотичность использования различных инструментов программно-целевого управления общественными финансами, отсутствие в структуре национальных проектов муниципальных проектов, отсутствие четко закрепленной ответственности указанных должностных лиц и др.), содержательных ошибок (выход целевых показателей за границы за сферу ответственности указанных руководителей, корректность постановки и формулировок отдельных целей и др.). При этом отмечаемая в средствах массовой информации проблема несоответствия фактических данных плановым, бесспорно, говорит о недостаточно высоком качестве не только трехлетнего, но и однолетнего бюджетного планирования, но в то же время это может свидетельствовать о позитивных результатах в области развития государственного контроля. В связи с этим неисполнение бюджета на реализацию национальных проектов автор относит к дискуссионным вопросам.

Выводы и рекомендации. На основе разработанных долгосрочных стратегий развития всех публично-правовых образований (в понимании автора долгосрочный период составляет не менее 50 лет, желательно 100 лет; автор понимает возможность потенциальных отклонений фактических данных от плановых, но отсутствие сформулированных и публично доведенных до всех экономических субъектов конкретных *реальных* долгосрочных целей является преградой качественного социально-экономического прорыва Российской Федерации) и пересмотра структуры национальных проектов (в том числе путем включения

муниципальных проектов) необходимо четкое формулирование целей/задач национальных проектов, определение ответственности соответствующих должностных лиц за их достижение (очень важно не только наказывать за ошибки, но и поощрять позитивные практики и результаты), внедрение единого информационного сервиса, посвященного их реализации и др.

Практическая значимость результатов исследования обусловлена возможностью их использования в управлении государственными и муниципальными финансами как в Российской Федерации, так и за рубежом в контексте перехода к эффективной и ответственной бюджетной политике.

Литература

1. Официальный сайт Казначейства России. https://roskazna.gov.ru/.
2. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2012 № 596 «О долгосрочной государственной экономической политике».
3. Стратегия пространственного развития РФ на период до 2025 (утверждена Распоряжением Правительства РФ от 13.02.2019 № 207-р).

© Балынин И.В., 2020

Т.М. Гайноченко
к.э.н., доцент
департамент менеджмента и инноваций
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: TMGajnochenko@fa.ru

РАЗВИТИЕ МЕТОДИЧЕСКИХ ОСНОВ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ПЕРЕВОЗОК ГРУЗОВ ПО ВИДАМ ТРАНСПОРТА ПРИ ОРГАНИЗАЦИИ ТРАНСЪЕВРАЗИЙСКИХ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫХ КОНТЕЙНЕРНЫХ ПЕРЕВОЗОК[1]

В настоящей работе на основе систематизации бизнес-моделей взаимодействия сфер производства и обращения разработана классификация факторов, влияющих на выбор грузовладельцами вида транспорта при организации доставки контейнеров в международных транспортных коридорах (МТК) ЕАЭС. В основу классификации положены критерии, не только дифференцирующие факторы по уровню значимости количественных и качественных параметров доставки грузов в контейнерах для грузовладельцев, но и по степени контроля их значений хозяйствующими субъектами транспортных рынков и государствами - участниками соглашений о развитии международных транспортных коридоров. Предлагается дополнить методику распределения перевозок грузов по видам транспорта оценкой эффективности МТК с учетом приоритетов национальной безопасности, в которой экономическая безопасность является одной из составляющих наряду с оборонной, промышленной, технологической, продовольственной и демографической. Разработана принципиальная схема распределения функций между государством и субъектами транспортных рынков по управлению и организации функционирования транзитных, экспортно-импортных и внутренних транспортных комплексов государств - членов ЕАЭС с целью сокращения всех видов потерь и повышения конкурентоспособности МТК, проходящих по территориям союзных государств.

Ключевые слова: транспортные перевозки, международные транспортные коридоры, ЕАЭС, государственно-частное партнерство.

T.M. Gainochenko
Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor
Department of Management and Innovation
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: TMGajnochenko@fa.ru

DISTRIBUTION OF CARGO TRANSPORTATION BY MODES OF TRANSPORT IN THE ORGANIZATION OF TRANS-EURASIAN RAIL CONTAINER TRAFFIC: METHODOLOGICAL FOUNDATIONS' DEVELOPMENT

Abstract. In this work, based on the systematization of business models of interaction between the spheres of production and distribution, a classification of factors affecting the choice of the mode of transport by cargo owners when organizing the delivery of containers in the internation-

[1] Статья подготовлена в рамках государственного задания Финансового университета при Правительстве Российской Федерации на 2020 год на выполнение прикладной НИР «Разработка комплекса мер по повышению конкурентоспособности трансъевразийских контейнерных железнодорожных грузоперевозок по транспортным коридорам с Дальнего Востока до западной границы Российской Федерации с целью увеличения объема транзитных перевозок».

al transport corridors (ITC) of the EAEU is developed. The classification is based on criteria, not only differentiating factors in terms of the significance of quantitative and qualitative parameters of delivery of goods in containers for cargo owners, but also in terms of the degree of control of their values by economic entities of transport markets and states parties to agreements on the development of international transport corridors. It is proposed to supplement the methodology for the distribution of cargo transportation by mode of transport with an assessment of the ITC efficiency, taking into account the priorities of national security, in which economic security is one of the components along with defense, industrial, technological, food and demographic security. A schematic diagram of the distribution of functions between the state and the transport markets participants for the management and organization of the functioning of transit, export-import and internal transport complexes of the EAEU member states has been developed in order to reduce all types of losses and increase the competitiveness of ITCs passing through the territories of the EAEU states.

Keywords: transportation, international transport corridors, the EAEU, public-private partnership.

Современный этап экономического развития характеризуется высоким уровнем международного разделения общественного производства и кооперации труда. Следовательно, требования к синхронизации бизнес-процессов в сфере производства и обращения возрастают. Для удовлетворения этих требований формируются следующие базисные варианты бизнес-моделей взаимодействия сфер производства и обращения:

1) сфера производства и сфера обращения образуют единый комплекс, в котором перемещение товаров осуществляется без участия или с существенным ограничением участия субъектов транспортного рынка;
2) сфера производства и сфера обращения не формируют единого комплекса, а перемещение товаров осуществляется субъектами транспортного рынка.

Учитывая интеграционные процессы на транспортных рынках, вторая базисная бизнес-модель взаимодействия сфер производства и обращения может быть реализована в двух модификациях:

1) компания-грузовладелец самостоятельно организует процесс перемещения товаров;
2) компания-грузовладелец приобретает на рынке транспортных услуг пакет транспортно-логистических услуг логистического провайдера/экспедитора/перевозчика.

Базовые бизнес-модели взаимодействия сфер производства и обращения являются типовыми как для национальных экономик и наднациональных образований, так и для случаев, когда производство и/или потребление находятся под юрисдикцией разных государств и/или наднациональных образований.

Базовые бизнес-модели взаимодействия сфер производства и обращения и их модификации определяют распределение функций между государством и субъектами транспортных рынков по достижению глобального целевого параметра – сокращения издержек и потерь при организации товарообменных процессов.

Как показали результаты анкетирования грузовладельцев, проводимые в разные периоды времени разными организациями, факторы, влияющие на выбор ими вида транспорта для организации товарообменных процессов, можно разбить на две основные категории.

1. Факторы, значимость которых остается постоянно высокой в независимости от состояния рынка транспортных услуг. К ним относятся стоимость, скорость и сохранность доставки. Следует отметить, что возможно изменение их приоритетности в рамках данной группы факторов.
2. Факторы, значимость которых изменяется в зависимости от состояния рынка транспортных услуг. К ним относятся доставка по согласованному графику, льготы и скидки, доставка «от двери до двери», качество информационных услуг и др.

Так, например, результаты масштабного анкетирования, проведенного центром фирменного транспортного обслуживания ОАО «РЖД» и его филиалами при железных дорогах в начале 1990-х годов, выявили следующие предпочтения клиентуры: сохранность грузов; цена (провозная плата); гарантированное предоставление подвижного состава; предоставление соответствующего рода вагона; доставка грузов в срок; принадлежность вагона.

Такая оценка факторов, влияющих на выбор вида транспорта, была связана с условиями функционирования транспортной отрасли и слабой переговорной позицией грузовладельцев в период проведения анкетирования.

Следующее значимое исследование в этой области было проведено в 2002 году [Куренков, Котляренко, 2002]. Основной вывод этого исследования заключался в следующем. Если значимость первой группы факторов практически неизменна для всех размеров грузовладельцев, то *значимость второй группы факторов варьируется для грузоотправителей разных категорий: крупных, средних и мелких* (табл. 1).

Таблица 1
Факторы, влияющие на выбор вида транспорта

Масштаб деятельности грузовладельца	Стоимость перевозки	Скорость доставки	Сохранность	Доставка по согласованному графику	Льготы и скидки	Перевозка «от двери до двери»	Информационные услуги
Крупные	37	30	20	3	7	2	1
Средние	31	20	16	11	13	4	5
Мелкие	30	30	18	14	5	2	1

Источник: [Инновационные процессы.., 2015. С. 47].

Как следует из результатов исследования, доставка по согласованному графику особенно важна для мелких и средних грузоотправителей, что объясняется их стремлением к сокращению издержек обращения. Льготы и скидки интересовали в большей степени средних и крупных по размеру грузоотправителей, хотя были значимы и для малых предприятий. Возможности доставки «от двери до двери» и получение информационных услуг в большей степени интересовали средний бизнес.

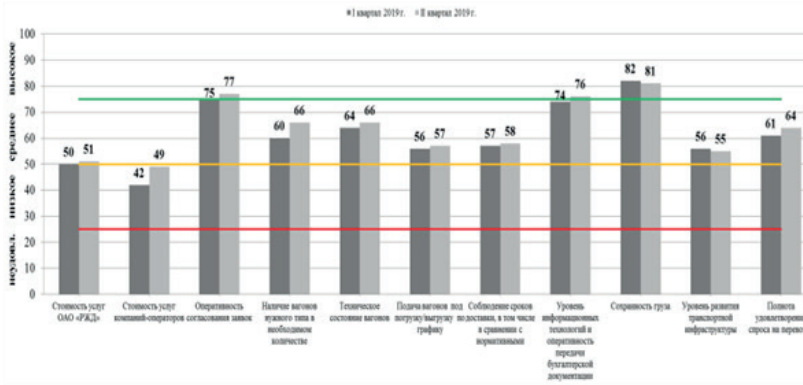
Анализ состава услуг, которые хотели бы получать грузоотправители в перспективе, указывает *вектор развития рынка транспортных услуг*. Так, клиенты желали бы получать следующие виды услуг: информационные; оформление документов; погрузо-разгрузочные работы; организацию доставки «от двери до двери»; платежно-финансовые услуги; экспедирование; консультирование по вопросам таможенного законодательства; страховые услуги; подготовку грузов к отправке; консультации по вопросам сертификации и лицензирования; комплектацию заказа; ответственное хранение; аренду склада.

Интересным выводом является *различие в потребностях отечественных и зарубежных клиентов.* Для последних на первом месте при выборе вида транспорта оказываются следующие факторы: наличие, стоимость и время доставки «от двери до двери», а также информационная доступность перевозчика в процессе транспортировки груза.

Существенные изменения, происходящие в экономике, привели к снижению объемов грузовой базы железных дорог и переключению ее на автомобильный транспорт. Это послужило стимулом для более внимательного отношения со стороны субъектов рынка грузовых железнодорожных перевозок к качеству транспортного обслуживания клиентуры. Начиная с 2016 года стал ежеквартально публиковаться Индекс качества транспортного обслуживания клиентуры, разработанный экспертным сообществом и базирующийся на одиннадцати показателях (рис. 1): стоимость услуг ОАО «РЖД» и компаний-операторов; оперативность согласования заявок; наличие вагонов необходимого типа в нужном количестве; техническое состояние вагонов; подача вагонов под погрузку/выгрузку по графику; соблюдение

сроков доставки, в том числе по сравнению с нормативными; уровень информационных технологий и оперативность передачи бухгалтерской информации; сохранность груза; уровень развития транспортной инфраструктуры; полнота удовлетворения спроса на перевозки.

Рис. 1. Динамика структуры Индекса качества транспортного обслуживания клиентуры железнодорожным транспортом, II квартал 2019 года по сравнению с I кварталом 2019 года



Источник: [Соколов, Лавров, 2019. С. 16].

В настоящее время межвидовая конкуренция национальных перевозчиков за национальную грузовую базу, дополненная увеличением предложения транспортных услуг со стороны иностранных транспортных компаний, переходит на межстрановой уровень и разворачивается между международными транспортными коридорами (МТК). Критически важными факторами конкурентоспособности МТК являются *время* нахождения груза в пути; *стоимость перевозки*; *уровень политических рисков* (увеличивается на МТК, проходящих через большое количество транзитных стран с неустойчивой политической и экономической системой); *число перевалок груза* (высокий риск случайного повреждения грузов при перевалке). Таким образом, к выделенным ранее факторам, значимость которых остается постоянно высокой в независимости от состояния рынка транспортных услуг, добавляется еще один – *уровень политических рисков*. Этот тип рисков находится вне зоны контроля субъектов транспортных рынков. Следовательно, управление этим типом рисков возможно только в рамках государственно-частного партнерства при условии приоритета национальной безопасности, в которой экономическая безопасность является одной из составляющих наряду с оборонной, промышленной, технологической, продовольственной и демографической. Учитывая современные тенденции развития государств – формирование региональных интеграционных группировок - и зависимость транспортной политики в МТК от геополитической, геоэкономической и социально-экономической политики государств, по территориям которых проходит МТК, выбор грузовладельцем способа доставки грузов с приемлемым уровнем политического риска определяется выбором направления внешнеэкономических связей и МТК, в рамках которых возможно внешнеэкономическое сотрудничество.

Таким образом, в основе методического подхода разработки и принятия решения грузовладельцем о выборе способа отправки контейнера морским/речным/железнодорожным/автомобильным/воздушным транспортом лежит оценка эффективности МТК. Государство выбирает стратегические коридоры сотрудничества, стимулируя процесс выбора географии размещения производительных сил и стратегических партнеров, разрабатывает эффективную политику развития МТК и инструменты государственной поддержки субъектов внешнеэкономической деятельности.

Методика оценки эффективности МТК, проходящих по территориям государств – членов ЕАЭС, для выбора грузовладельцами способа доставки грузов в границах их притяжения может быть основана на применении аппарата нечетких множеств, так как он позволяет оперировать в условиях неопределенности большинства используемых показателей: объема и структуры грузопотоков, доли контейнерных перевозок в общем объеме грузооборота; затрат на строительство и эксплуатацию отдельных участков маршрутов, затрат на прохождение транспортно-логистических центров, пограничных пропускных пунктов и других элементов евразийских транспортных коридоров.

Методический аппарат нечетких множеств позволяет осуществлять расчеты, опираясь на интервал вероятностных значений данного параметра с заданным законом распределения. Анализ сложившейся ситуации с транспортировкой контейнеров между Азией и Европой позволяет оперировать минимальными и максимальными границами наиболее значимых для участников товарооборота параметров (сроком и стоимостью доставки) на каждом из маршрутов данного направления. В качестве закона распределения этих величин могут выступать предположения о политике того, кто может оказывать наиболее сильное влияние на конкретном участке евразийского транспортного коридора. Изменяя законы распределения выбранных параметров и используя известные методики решения имитационной транспортной задачи, возможно дать вероятностную оценку частоты выбора участниками товарообмена того или иного маршрута как число попаданий маршрута (или его участка) в множество оптимальных вариантов. Учет рисков возможен за счет изменения величины стоимости доставки с учетом страховых сборов или за счет изменения сроков доставки: выше скорость доставки – больше вероятность увеличения тарифа. Интервал изменения тарифа в зависимости от ускорения доставки контейнеров зависит от следующих параметров: стоимости денег в экономике, соотношения курсов валют, финансовых возможностей участников договора купли-продажи по отвлечению оборотных средств. Следует также отметить, что транзакционные издержки на переключение между маршрутами одного направления обычно растут с увеличением «стыков» в транспортно-технологической схеме доставки грузов.

Опираясь на результаты исследований конкурентоспособности МТК [Малов, Павлов, 2005; Холопов, Раровский, 2019], проходящих по территориям государств – членов ЕАЭС, а также исследований методологических основ повышения транспортного потенциала России, проведенных автором совместно с коллегами кафедры управления на транспорте Государственного университета управления [Гайноченко, 2020; Gainochenko et al., 2020], можно сделать вывод о том, что для России возможно привлечение транзитного контейнеропотока в случае активной государственной единой тарифной политики на всем протяжении сухопутной российской части маршрутов и Северного морского пути, а также реконструкции Транссиба и реализации проектов по созданию Северо-Российской евразийской магистрали и единого глубоководного субширотного воднотранспортного участка МТК Сибири и Дальнего Востока.

Необходимо подчеркнуть, что помимо модернизации и развития транспортной инфраструктуры резерв в повышении транспортного потенциала на участках МТК кроется в совершенствовании технологии и организации управления транспортными потоками. Создание АО «ОТЛК-ЕРА» и АО «Русская тройка» в составе Транспортной группы FESCO следует рассматривать в качестве положительной тенденции, направленной на дальнейшее развитие системы управления международными транспортными коридорами, проходящими по территории государств – членов ЕАЭС.

Вместе с тем вызывает обеспокоенность влияние на выбор грузовладельцами МТК ЕАЭС низкого уровня Индекса глобальной конкурентоспособности государств – членов ЕАЭС и Индекса эффективности логистики (Logistics Performance Index, LPI), рассчитываемых специалистами Всемирного банка. Известно, что восприятие имеет большое значение в оценке ситуации и принятии решений. Следовательно, требуется проведение большой работы по следующим направлениям: информационно-рекламная деятельность и совер-

шенствование методики Всемирного банка по расчету LPI в части включения показателей анализирующих соотношение затрат и результата. Их отсутствие в методике объясняется тем, что международные компании либо используют бизнес-модель 1 взаимодействия сфер производства и обращения, либо стремятся использовать второй вариант модификации бизнес-модели 2, то есть получить комплексную услугу доставки товара от логистического провайдера. В случае выбора первого варианта модификации бизнес-модели 2: самостоятельно проектируя транспортно-технологическую схему доставки и выбирая логистических провайдеров, – международные компании сталкиваются со сложностями и формируют негативное восприятие, влияющее на ответы анкеты.

Таким образом, в целях повышения уровня конкурентоспособности международных транзитных железнодорожных контейнерных перевозок и привлечения клиентуры на международные транспортные коридоры России и государств – членов ЕАЭС представляется целесообразным следующее структурирование сфер взаимодействия государства и бизнеса (табл. 2).

Таблица 2
Распределение основных функций по рационализации использования транспортного комплекса между государством и субъектами транспортного рынка

	Транзит	**Импорт**	**Экспорт**	**Внутреннее сообщение**
Управление транспортным комплексом				
Государство	Создание наднациональных операторов международных транспортных коридоров (МТК)	Управление спросом	Управление предложением	Управление инновационным и инвестиционным процессами
Субъекты транспортного рынка	Управление мультимодальными центрами национального, регионального, узлового и терминального уровня универсального, корпоративного и межведомственного назначения			
	Анализ грузовой базы и распределение грузопотоков между видами транспорта			
Функционирование транспортного комплекса				
Государство	Создание условий функционирования транспортного комплекса, в том числе условий допуска к национальной грузовой базе и транспортной инфраструктуре			
Субъекты транспортного рынка	Обеспечение эффективного функционирования подконтрольного участка МТК	Обеспечение эффективного функционирования фидерных элементов централизации и распределения экспортно-импортных товаропотоков		Обеспечение эффективной организации движения транспортных средств, работы терминалов

Источник: составлено автором.

Литература

1. *Гайноченко Т.М.* Транспортные технологии и транспортная политика: превращение потерь в возможности // Транспортное дело России. 2020. №3. С. 127–130.
2. *Инновационные процессы логистического менеджмента в интеллектуальных транспортных системах: Монография. В 4 т. / Под общ. ред. Б.А.* Левина и Л.Б. Миротина. М.: Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте, 2015.
3. *Куренков П.В., Котляренко А.Ф.* Внешнеторговые перевозки в смешанном сообщении. Экономика. Логистика. Управление. Самара: СамГАПС, 2002.
4. *Малов В.Ю., Павлов В.Н.* Оценка конкурентных преимуществ вариантов транспортных коридоров «Азия – Европа» // Вестник Евроазиатского транспортного союза: Россия в системе международных транспортных коридоров: современное состояние, проблемы, перспективы. 2005. Вып. 1. С. 197–203.
5. *Соколов Ю.И., Лавров И.М.* Анализ динамики индекса качества транспортного обслуживания в первой половине 2019 года // Концептуальные проблемы экономики и управления на транспорте: взгляд в будущее: Труды международной научно-практической конференции. М.: РУТ(МИИТ), 2019.
6. *Холопов К.В., Раровский П.Е.* Концептуальные направления международного контейнерного транзита во внешней торговле России // Российский внешнеэкономический вестник. 2019. №2. С. 72–83.
7. *Gainochenko T.M., Kurbatova A.V., Kurbatova E.S.* Key parameters of transport development in Russia at the contemporary stage // Industry Competitiveness: Digitalization, Management, and Integration / A. Bogoviz, Y. Ragulina (eds.). ISCI 2019. Lecture Notes in Networks and Systems. Vol. 115. Cham: Springer, 2020.

© Гайноченко Т.М., 2020

УДК 332.14

В.В. Григорьева
к.э.н., доцент
отделение национальной экономики
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: vallsheff@mail.ru

А.В. Аверин
к.филос.н., доцент
департамент управления бизнесом
факультет «Высшая школа управления»
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Москва, Российская Федерация
E-mail: alex.averin@mail.ru

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ В СФЕРЕ РАЗВИТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА

Аннотация. В статье рассмотрены основные методологические подходы к оценке эффективности региональной государственной экономической политики развития малого бизнеса. Определены недостатки подходов, даны рекомендации по добавлению критериев, оценка которых позволит комплексно и полноценно отразить существующие тенденции развития малых предприятий и их влияние на социально-экономическое развитие региона.

Ключевые слова: малый бизнес, региональная экономическая политика, программы развития, оценка эффективности.

V.V. Grigorieva
Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor
Department of Economics
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA)
Moscow, Russian Federation
E-mail: vallsheff@mail.ru

A.V. Averin
Cand. Sci. (Philosoph.), Associate Professor
Department of Business Administration
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: alex.averin@mail.ru

EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF REGIONAL ECONOMIC POLICY IN THE FIELD OF SMALL BUSINESS DEVELOPMENT

Abstract. The article considers the main methodological approaches to assessing the effectiveness of the regional state economic policy for small business development. Shortcomings of approaches are identified, recommendations are given for adding criteria, the assessment of which will allow to comprehensively and fully reflect the existing trends in the development of small enterprises and their impact on the socio-economic development of the region.

Keywords: small business, regional economic policy, development programs, efficiency assessment.

Введение. Оценка уровня развития малого бизнеса на уровне государства, осуществляемая по критериям, закрепленных законодательно и в программах регионального развития, не может комплексно и полноценно отражать существующие тенденции социально-экономического развития региона. Для оценки состояния и развития малого бизнеса необходимо предоставить органам исполнительной власти систему критериев/индикаторов, от которых будет зависеть характер принимаемых управленческих решений органов государственной власти конкретного региона для малого бизнеса, воздействие на которые способно привести к качественному и количественному росту числа малых предприятий и обеспечить их экономическую устойчивость. Такой подход позволит разработать эффективные адресные меры поддержки и развития малого бизнеса региона.

Обзор литературы. Исследования методологических подходов к оценке региональной государственной политики в сфере развития малого бизнеса в России и за рубежом отражены в трудах российских и зарубежных ученых: С.А. Страдини, Й. Шумпетера, П.Ф. Друкера, К. Келли, Б. Ривжа, Д. Ауэрса, Р.Л. Родригеса, Х. Пиндадо, К. Кейси, Д.Р. Ньявали, Д.С. Фогеля, Е.М. Бухвальда, А.В. Виленского, В.Я. Горфинкеля, К.Ж. Исмагулова, В.К. Крышталева и др. Анализ теоретических и прикладных исследований по проблеме показал, что отмечается отсутствие единого подхода и масштабируемых универсальных инструментов к комплексной и системной оценке эффективности региональной экономической политики развития малого бизнеса. Это приводит к необходимости рассматривать связанную совокупность частных локальных критериев.

Методология исследования. Методологической основой являются общенаучные методы исследования, такие как метод статистического анализа, количественный и качественный анализ, интерпретация результатов, метод ориентации на конечный результат, метод экспертных оценок и прогнозирования.

Результаты исследования. На данный момент сформировалось два методологических подхода к оценке эффективности государственной экономической политики развития малого бизнеса.

Первый подход предполагает оценку конечного результата в целом управленческой деятельности через анализ влияния малого бизнеса на социально-экономическое развитие отдельных регионов.

Второй подход предполагает оценку качества через эффективность организации государственного управления, процесса предоставления малому бизнесу государственных муниципальных услуг, оценку эффективности государственной политики с позиции основных заинтересованных сторон, которая может быть внешней и внутренней.

Поиск оптимального методологического подхода, преследующего цели максимальной информативности и увеличения охвата сфер деятельности к настоящему моменту, является предметом дискурса.

На наш взгляд, реализация первого подхода на практике затруднительна в силу влияния на конечный результат многих других, не связанных с самим процессом государственного и муниципального управления факторов и условий.

Второй подход представляется более целесообразным и продуктивным, поскольку он позволяет получать информацию о тех направлениях в деятельности органов государственной власти и местного самоуправления, которые нуждаются в реформировании.

Среди множества предлагаемых методологий можно выделить следующие: обследование деловой среды и деятельности предприятий (BEEPS), индекс восприятия коррупции, методика ОЭСР[1], индекс глобальной конкурентоспособности (Global Competitiveness Index, GCI)[2], всемирный индекс конкурентоспособности, методика измерения качества CAF[3],

[1] Public Governance Reviewshttps. https://www.oecd.org/gov/publicgovernancereviews.htm.
[2] Global Competitiveness Index. https://countryeconomy.com/government/global-competitiveness-index.
[3] European Institute for Public Administration. http://www.eipa.eu/en/topic/show/&tid=191.

глобальный мониторинг предпринимательства (Global Entrepreneurship Monitor, GEM)[1], рейтинг Doing Business[2].

Несмотря на популярность вышеперечисленных методик, стоит отметить ряд их недостатков: непрозрачность и невоспроизводимость расчетов индексов (часть источников находится в закрытом доступе), часть представленных методик опирается на субъективные экспертные оценки, что повышает риск смещения рейтинговых оценок; односторонность оценки, так как значение интегрального показателя зависит только от одного направления деятельности, отсутствие при расчете некоторых интегральных показателей их весов, не отражена дифференциация между различными группами населения и межрегиональными различиями.

Применение большей части индикаторов в системе оценки эффективности экономической политики по развитию малого предпринимательства остается спорным, а использование нескольких систем зачастую избыточно с точки зрения затрат на мониторинг и не гарантирует полноты и достаточности информации. Системы с большим охватом часто утрачивают связи показателей и усложняют анализ. Ранговые индикаторы часто лишены возможности проведения глубокой оценки их потребителями.

Выводы и рекомендации. Оценка эффективности региональной экономической политики развития малого бизнеса должна включать:

экономические критерии (доля валового внутреннего продукта (ВВП) и валового регионального продукта (ВРП), вклад малых предприятий в валовой региональный продукт, показатель плотности малых предприятий в регионе, отношение числа малых и средних предприятий к числу крупных; уровень реальной заработной платы, производительность труда, доля малых предприятий в общей численности предприятий региона, показатель отношения количества прекративших деятельность малых предприятий к зарегистрированным, объем экспортируемой продукции, объем реализованных инвестиций, увеличение дохода работников, размер налоговых платежей в региональные бюджеты и пр.);

- социальные критерии (уровень квалификации работников, увеличение численности занятого населения, показатель снижения безработицы, укрепление общественных институтов, объединяющих малые предприятия и т. д.);
- бюджетные критерии (соотношение фактических и бюджетных показателей (в квартал, в год), показатель бюджетной эффективности региональной программы по развитию малого бизнеса, сопоставление произведенных расходов на программы поддержки малых предприятий и полученных результатов и т. д.);
- научно-технические показатели (показатели инновационной активности малых предприятий и пр.);
- коммерческие (срок окупаемости вновь созданных малых и средних предприятий и пр.).

В качестве дополнительных критериев – индекс значимости/актуальности региональной программы для предпринимателей и индекс удовлетворенности и лояльности собственников малых и средних предприятий качеством программ поддержки.

Эффективность региональной экономической политики развития малого бизнеса рекомендуется оценивать по критериям, оптимальность которых определяется спецификой развития региона. Например, в одних регионах ключевым критерием будет снижение безработицы (то есть разрешение социальных проблем региона), а в других – наполнение бюджетной системы (то есть разрешение экономических проблем региона).

---

[1] Global Entrepreneurship Monitor GEM 2019/2020. Global Report. https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=50443.

[2] Report «Doing Business-2019». http://russian.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2019-report_web-version.pdf.

Литература

1. *Васильева М.В.* Оценка эффективности использования государственных средств // Корпоративный менеджмент. 2015. №4. С. 112.
2. *Ильина Н.П.* Методические подходы к оценке эффективности поддержки малого предпринимательства // Российский экономический журнал. 2015. С. 113.
3. *Кожевников С.А., Копытова Е.Д.* Эффективность государственного управления: проблемы и методы повышения. Вологда: ВолНЦ РАН, 2018.
4. *Кремин А.Е.* Методика оценки эффективности государственной поддержки малого предпринимательства в регионе // Проблемы развития территории. 2017. №3(89). С. 46–61.
5. *Крутиков В.К.* Формирование новой модели развития предпринимательства. Калуга: Политоп, 2018.
6. *Крышталев В.К., Нестеренко Ю.Н., Тараруева А.А.* Развитие институтов поддержки малого предпринимательства в экономике России. М.: Интеграция, 2015.
7. *Филиппов Д.В.* Методика оценки уровня развития предпринимательства в регионе // Государственное управление. Электронный вестник. 2013. Вып. 36. Февраль. С. 252–262.
8. *Adaman F., Devine P.* Reconsideration of the theory of entrepreneurship: A participatory approach // Review of Political Economy. 2014. Vol. 14. No. 3. P. 229–355. doi:10.1080/09538250220147877.
9. *Fuller T., Moran P.* Small enterprises as complex adaptive systems: A methodological question? // Entrepreneurship & Regional Development. 2016. No. 13. P. 47–63. doi:10.1080/089856201750046801.
10. *Fuller T., Moran P.* Small enterprises as complex adaptive systems: A methodological question? // Entrepreneurship & Regional Development. 2016. No. 13. P. 47–63. doi:10.1080/089856201750046801.
11. *Sternberg R.* Innovation Networks and Regional Development – Evidence from the European Regional Innovation Survey (ERIS): Theoretical Concepts, Methodological Approaches, Empirical Basis and Introduction to the Theme Issue // European Planning Studies. 2017. Vol. 8. No. 4. P. 389. doi:10.1080/713666420.

© Григорьева В.В., Аверин А.В., 2020

УДК 338.2, 354

А.В. Макаров
н.с.
лаборатория инфраструктурных и пространственных исследований
ИПЭИ РАНХиГС
Москва, Российская Федерация
E-mail: makarov@iep.ru

ДОСТИЖЕНИЕ ДОЛГОСРОЧНЫХ ЦЕЛЕЙ РАЗВИТИЯ: ПРОБЛЕМЫ МОНИТОРИНГА И РОЛЬ СОЦИАЛЬНОГО КАПИТАЛА

Аннотация. В социально-экономическом развитии все большую роль играет стратегическое планирование, которое приобретает значительную роль при достижении долгосрочных целей развития. В докладе рассмотрены основные проблемы и принципы эффективности в сфере мониторинга достижения долгосрочных целей, в том числе на основе международного опыта. Также проанализирована важность социального капитала в решении ключевых социально-экономических проблем.

Ключевые слова: долгосрочные цели развития, мониторинг, социальный капитал.

A.V. Makarov
Researcher of Laboratory for Infrastructure and Spatial Research
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration
Moscow, Russian Federation
E-mail: makarov@iep.ru

ACHIEVING LONG-TERM DEVELOPMENT GOALS. MONITORING PROBLEMS AND THE ROLE OF SOCIAL CAPITAL

Abstract. Strategic planning plays significant role in socio-economic development, in achieving long-term development goals. This research will consider the main problems and principles in the field of monitoring the achievement of long-term goals, taking into account international experience. Key opportunities of using social capital in solving main socio-economic problems are discussed.

Keywords: long term development goals, monitoring, social capital.

Введение. При переходе от решения текущих социально-экономических проблем к долгосрочному стратегическому планированию резко возрастает роль системы мониторинга. Система мониторинга использует систематический сбор данных, чтобы обеспечить заинтересованных лиц информацией о государственном вмешательстве с указанием степени прогресса в достижении целей и в использовании выделенных средств [Görgens, Kusek, 2009].

Обзор литературы. На основании проведенного обзора литературы ([Kusek J.Z., Rist, 2004; Görgens, Kusek, 2009; Lopez-Acevedo et al., 2012; Клименко и др., 2016] и др.) были выделены основные задачи, которые должны быть решены в рамках выстраивания системы стратегического планирования: определение приоритетных социально-экономических проблем с учетом бюджетных ограничений, выбор между краткосрочными и долгосрочными, глобальными и более локальными целями, выбор способов сбора статистических данных, способа администрирования процессов достижения цели, определение формата управления, определение формата обратной связи в рамках реализации проекта, использование рекурсивной модели и т.д.

Анализ международного опыта (в том числе реализация Повестки в области устойчивого развития ООН до 2030 года, программы Европа-2020, программы CWIQ и т.д.) показал, что государства сталкиваются с существенными проблемами при выстраивании стратегического планирования, в частности с разделением оперативного управления стратегической программой и контрольных функций (в том числе за счет создания проектного офиса), привлечением внешних экспертов, процедурой достижения консенсуса в рабочих группах. Важнейшее направление при этом связано с эффективной обратной связью с населением, переходом от оценки количественных результатов (output) к оценке эффектов с точки зрения бенефициаров (outcome).

Следующей проблемой становится выбор наиболее эффективных статистических показателей, которые должны быть использованы в рамках мониторинга. Например, в рамках мониторинга уровня бедности можно рекомендовать перейти от простых оценок к многомерным индексам, например AROPE [Карцева, 2019], такие же проблемы актуальны и в рамках мониторинга качества образования, эффективности государственного управления и т.д.

При этом все большую роль в социально-экономическом развитии играет социальный капитал, сложившийся уровень доверия между обществом, бизнесом и властью, который определяет эффективность коллективных действий; по оценкам экономистов, в странах с высоким уровнем социального капитала вклад доверия может составлять и более 50% от суммарного благосостояния [Algan, Cahuc, 2010; Hamilton et al., 2016].

В то же время в России, согласно данным Edelman Trust Barometer[1] и другим опросов, наблюдаются низкие уровни доверия к большинству институтов и оптимизма респондентов, это становится серьезным барьером для развития. Таким образом, достижение долгосрочных целей социально-экономического развития становится невозможным без решения проблемы социального капитала, без увеличения доверия как в межличностном взаимодействии, так и сферах бизнеса и государственного управления. Для этого необходимы стимулирование горизонтальной кооперации (роль профсоюзов, ассоциаций бизнеса), существенное повышение роли мнения граждан как ключевых бенефициаров и в принятии местных решений (градостроительных, бюджетных), и в определении приоритетов долгосрочного развития.

Выводы и рекомендации. Анализ показал, что эффективность стратегического планирования в России может быть повышена за счет: (1) использования принципа Всемирного банка «меньше значит больше» с концентрацией на ограниченном числе приоритетных задач; (2) совершенствования статистических показателей, используемых в рамках мониторинга; (3) применения методов доказательной политики; (4) использования социального капитала в рамках стратегического планирования, при мониторинге реализации программ.

Литература

1. *Карцева М.А.* Многомерная бедность в странах ЕС: индекс риска бедности и социальной исключенности AROPE // Государственное управление. Электронный вестник. 2019. С. 126-155.
2. *Клименко А.В., Королев В.А., Двинских Д.Ю., Рычкова Н.А., Сластихина И.Ю.* Актуальный опыт зарубежных стран по развитию государственных систем стратегического планирования. Препринт WP8/2016/04. М.: Изд. дом ВШЭ, 2016.
3. Algan Y., Cahuc P. Inherited trust and growth // American Economic Review. 2010. No. 100(5). P. 2060-2092.
4. *Görgens M., Kusek J.Z.* Making monitoring and evaluation systems work a capacity development toolkit. World Bank, 2009. https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/2702#:~:text=A%20results%2Dbased%20monitoring%20and,for%20governance%20and%20decision%20making.

[1] Edelman Trust Barometer. https://www.edelman.com/research/2019-edelman-trust-barometer.

5. *Hamilton K., Helliwell J.F., Woolcock M.* Social capital, trust and well-being in the evaluation of wealth. Policy Research Working Paper. No. 7707. World Bank, 2016.
6. *Kusek J.Z., Rist R.C.* Ten steps to a results-based M&E system. OECD, 2004. https://www.oecd.org/dac/peer-reviews/World%20bank%202004%2010_Steps_to_a_Results_Based_ME_System.pdf.
7. *Lopez-Acevedo G., Krause P., Mackay K.* Building better policies: The nuts and bolts of monitoring and evaluation systems. International Bank for Reconstruction and Development. Washington, DC, 2012.

© Макаров А.В., 2020

УДК 338.242

Ю.Н. Шедько
д.э.н., доцент, профессор
кафедра государственного и муниципального управления
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: ynshedko@mail.ru

Н.Н. Пирожук
студентка 3-го курса направления «Экономическая социология»
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: natalyapirozhuk2311@mail.ru

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОЛИТИКИ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ В ЭНЕРГОСЫРЬЕВОМ СЕКТОРЕ РОССИИ

Аннотация. В статье выделены основные направления политики импортозамещения в энергосырьевом секторе экономики России. Делается вывод, что опыт северных стран в аспекте развития предприятий энергосырьевого сектора целесообразно изучать с целью адаптации в Российской Федерации положительно зарекомендовавших себя практик хозяйствования и управления. Представляется необходимой политика поощрения хозяйствующих субъектов, реализующих политику импортозамещения.

Ключевые слова: импортозамещение, энергосырьевой сектор, нефтепереработка, высокотехнологичное оборудование, цифровые технологии.

Yu.N. Shedko
Dr. Sci. (Econ.), Associate Professor
Department of State and Municipal Administration
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: ynshedko@mail.ru

N.N. Pirozhuk
3rd Year Student of Economic Sociology
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: natalyapirozhuk2311@mail.ru

MAIN DIRECTIONS OF IMPORT SUBSTITUTION POLICY IN THE ENERGY SECTOR OF RUSSIA

Abstract. The article highlights the main directions of the import substitution policy in the energy sector of the Russian economy. It is concluded that the experience of the Nordic countries in the aspect of the development of enterprises in the energy sector should be studied in order to adapt the positively proven management and management practices in the Russian Federation. It seems necessary to have a policy of encouraging economic entities that implement the policy of import substitution.

Keywords: import substitution, fuel and energy complex, oil refining, high-tech equipment, digital technologies.

Введение. Оценка реализации политики импортозамещения в энергосырьевом секторе России показывает, что в целом удалось перейти от ориентации на использование импортного оборудования к пониманию необходимости разработки и внедрения отечественных видов техники, технологий и решений. Осуществляются меры поддержки развития необходимых этому сектору технологий – российским предприятиям, которые готовы содействовать в инновационном становлении сектора, пользуются государственной финансовой поддержкой, что влечет за собой повышение финансовой устойчивости как отдельных секторов реального сектора экономики, так и страны в целом [Намитулина и др., 2018]. Вместе с тем ряд проблем, связанных со стратегией импортозамещения в данном секторе, не разрешен.

Обзор литературы. Многие предприятия энергосырьевого сектора Российской Федерации расположены в неблагоприятных по природно-климатическим условиям регионах. В связи с этим заслуживает внимания как отечественный, так и зарубежный опыт, в частности опыт северных стран. Этот опыт целесообразно изучать с целью адаптации в Российской Федерации положительно зарекомендовавших себя практик хозяйствования и управления. Многие российские и зарубежные ученые занимались проблемой устойчивого развития северных территорий, в том числе вопросами устойчивого развития предприятий энергосырьевого сектора экономики [Панина и др., 2015; Шедько, 2016; Плисецкий и др., 2018; Зуденкова, 2019; Костыгова, 2019].

Методология исследования. Цель исследования – определить возможные решения, связанные с реализацией политики импортозамещения в энергосырьевом секторе России. Для достижения этой цели применялись монографический и экономико-статистический методы исследования.

Результаты исследования. В ходе исследования определены основные направления политики импортозамещения в энергосырьевом секторе России.

1. Нефтепереработка. Преимуществами отечественного оборудования можно считать повышение уровня национальной безопасности страны, увеличение количества используемых инновационных технологий, уменьшение денежных и временных затрат. Это повлечет за собой улучшение качественных и количественных характеристик производства. Количество заказов на оборудование, производимое акционерными обществами «Группа ГМС», «Волгограднефтемаш», «Рэпхолдинг» и др., в последние годы увеличивается, что говорит о положительной динамике конкурентоспособности.

2. Высокотехнологичное оборудование для работы в Арктике. Важно отметить, что отдельные виды используемых инновационных технологий не имеют зарубежных аналогов, что повышает конкурентоспособность отечественных предприятий.

3. Внедрение цифровых технологий на предприятиях, выпускающих импортозамещающую продукцию [Власенко, 2018; Шубцова, 2020].

Выводы и рекомендации. Таким образом, проблема импортозамещения в энергосырьевом секторе является весьма важной, поэтому необходимо поощрять хозяйствующие субъекты, реализующие политику импортозамещения.

Литература

1. *Власенко М.Н.* Основные проблемы внедрения цифровых технологий в региональных производственных системах // Комплексное развитие территориальных систем и повышение эффективности регионального управления в условиях цифровизации экономики. Материалы национальной (всероссийской) научно-практической конференции. 2018. С. 322–325.
2. *Зуденкова С.А.* Пространственное развитие Арктики и северных территорий // Регионы, вперед! Сборник статей II международной научно-практической конференции. 2019. С. 104–107.
3. *Костыгова Л.А.* Современные направления развития промышленности стран ЕС // Экономика отраслевых рынков: формирование, практика и развитие бизнес-модели реализации концепции SMART CITY: Европейский опыт. Сборник материалов III межвузовской научной конференции и круглого стола. М.: Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. 2019. С. 135–140.
4. *Намитулина А.З., Бурякова А.О., Прокофьев М.Н., Сенчакова П.Д.* Оценка долговой устойчивости России и зарубежных государств // Муниципальная академия. 2018. №2. С. 51–56.
5. *Панина О.В., Аржанова М.О., Базанова А.Г.* Инновационное государство // Инновационное развитие современной науки. Сборник статей Международной научно-практической конференции. 2015. С. 168–171.
6. *Плисецкий Е.Л., Плисецкий Е.Е., Шедько Ю.Н.* Устойчивое развитие территорий нового хозяйственного освоения: инновационные решения // Региональная экономика: теория и практика. 2018. Т. 16. №5 (452). С. 942–955.
7. *Шедько Ю.Н.* Освоение северного фронтира: канадский опыт // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Сер.: Экономика и право. 2016. №11. С. 66–69.
8. *Шубцова Л.В.* Проблемы реализации национального проекта «Цифровая экономика» // Самоуправление. 2020. №3 (120). С. 440–443.

© Шедько Ю.Н., Пирожук Н.Н., 2020

УДК 336.1

Л.Д. Сангинова
к.э.н., доцент
департамент общественных финансов финансового факультета
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: LDSanginova@fa.ru

ИНСТРУМЕНТЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ФИНАНСОВОЙ ПОДДЕРЖКИ: ПРАВИЛА, ОПЫТ И ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Аннотация. В статье предложены правила эффективных и результативных мер государственной финансовой поддержки в условиях кризиса и посткризисного экономического развития. Практическая реализация правил позволит исполнительным органам государственной власти оказывать эффективную, результативную и действенную государственную финансовую поддержку; сделает ее удобной, доступной и прозрачной для бенефициаров. Автором проанализирована реализация предложенных мер государственной финансовой поддержки в странах ЕАЭС во время кризиса, вызванного пандемией COVID-19. Предложены мероприятия, обеспечивающие транспарентность, эффективность и результативность мер государственной финансовой поддержки. Определены инструменты государственной финансовой поддержки по мере выхода из кризиса и дальнейшего поступательного развития экономики.

Ключевые слова: государственная финансовая поддержка, субсидии, государственные гарантии, кризис COVID-19, ЕАЭС.

L.D. Sanginova
Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor
Public Finance Department of the Faculty of Finance
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: LDSanginova@fa.ru

MEASURES OF THE GOVERNMENT FINANCIAL SUPPORT: RULES, EXPIRIENCE AND EFFICIENCY INCREASING

Abstract. The article proposes the rules of effective and efficient measures of government financial support in the conditions of crisis and post-crisis economic development. The practical implementation of the rules will enable the state executive authorities to provide effective and efficient government financial support; will make it convenient, accessible and transparent for the beneficiaries. The author analyzed the implementation of the proposed measures of government financial support in the Eurasian Economic Union countries during the crisis caused by the COVID-19 pandemic. Proposed measures to ensure transparency, efficiency and effectiveness of the government financial support. Determined the instruments of state financial support for the recovery from crisis and for the further progressive development of economic.

Keywords: rules for effective government financial support, subsidies, government guarantees, COVID-19 crisis, Eurasian Economic Union, EAEU.

Актуальность. Национальные правительства всех стран мира в целях снижения распространения коронавирусной инфекции COVID-19 и защиты здоровья граждан вводили ограничительные меры осуществления экономической деятельности, одновременно использовали инструменты государственной финансовой поддержки уязвимых субъектов экономики и граждан. Последствия пандемии и борьба национальных правительств с ней негативно сказались на экономиках всех стран [Baldwin, Weder di Mauro, 2020]. По данным ОЭСР, прогноз спада мирового ВВП в 2020 году до конца года должен составить 7,6% (при наличии второй волны, которую переживают с осени 2020 года все страны). Прогноз для стран с формирующейся и развивающейся экономикой тоже негативный. Так, например, для Бразилии и России прогнозируется, что уровень ВВП в 2020 году будет на 7% и более ниже, чем в 2019 году, в Китае – на 2,5–4%[1]. В этих условиях важно установить общие правила оказания мер государственной финансовой поддержки, которые создадут условия для снижения негативного воздействия последствий пандемии, и определить фискальные меры стимулирования по мере выхода из кризиса и достижения целей устойчивого экономического роста в перспективе.

Методология исследования основана на использовании общенаучных методов познания: проведен сравнительный анализ мер государственной финансовой поддержки, позволяющих обосновать правила ее предоставления, нацеленные на их результативность и востребованность. Сравнительные методы исследования позволили выявить общие закономерности и обосновать предложения для органов исполнительной власти стран ЕАЭС. Методы обобщения и синтеза при проведении исследования позволили разработать рекомендации по применению правил, обеспечивающих эффективный и действенный механизм государственной финансовой поддержки организациям и гражданам, наиболее уязвимым в условиях кризиса.

Результаты исследования. Особенностью современного этапа является кризис спроса и срыв предложения. В этой ситуации необходимо обеспечить достаточным объемом ликвидных активов организации, которые испытывают временные трудности и потребность в денежных средствах. Инструментами государственной финансовой поддержки могут быть как предоставление прямых денежных средств из бюджетов (субсидий, грантов), так и возврат уплаченных налогов, снижение ставок налогов и страховых взносов или освобождение от уплаты налогов и страховых взносов, освобождение или снижение от уплаты арендных платежей за пользование государственным (муниципальным) имуществом. Данные меры позволяют снизить расходы организаций, ликвидировать кризис ликвидности. Данный инструмент получил широкое распространение в мировой практике в условиях кризиса 2020 года[2]. Отсрочка или освобождение от уплаты налогов, страховых взносов, арендных платежей позволяют сократить расходы. В условиях кризиса более предпочтительными являются безвозмездные гранты, например предоставляемые в США, и возврат ранее уплаченных налогов, субсидии, позволяющие компенсировать ряд обязательных затрат организаций. Такие меры предоставлялись и в России. В Корее предоставлялись субсидии на заработную плату мелким торговцам, Китай временно отказался от взносов социального обеспечения для бизнеса. Также был предоставлен пакет стимулов для расширения производственных мощностей для производства антивирусных товаров и услуг, что создало условие для развития организаций, занятых в производственной деятельности. Возврат уплаченных налогов был предусмотрен для наиболее пострадавших отраслей, включая транспорт, общественное питание, гостиничный бизнес, туризм, производство медицинских изделий. Дополнительные субсидии по платежам по займам предоставлялись производителям антивирусных продуктов и стартапов, существенно пострадавших во время пандемии[3]. В период

1 Supporting people and companies to deal with the COVID-19 virus. OECD, 2020. http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/supporting-people-and-companies-to-deal-with-the-covid-19-virus-options-for-an-immediate-employment-and-social-policy-response-d33dffe6/.

2 Там же.

3 Там же.

Huang Y., Lin C., Wang P., Xu Z. Saving China from the coronavirus and economic meltdown: Experiences and lessons. https://voxeu.org/article/saving-china-coronavirus-and-economic-meltdown-experiences-and-lessons

кризиса наиболее актуальными являлись те виды поддержки, которые сокращали расходы и увеличивали ликвидность (субсидии, налоговые вычеты, снижение страховых взносов).

В рамках оказания финансовой помощи, направленной на устранение негативного влияния кризиса, целесообразно использовать финансовые инструменты, обеспечивающие потребность в дополнительных финансовых ресурсах организаций на льготных условиях. Это могут быть беспроцентные займы и кредиты, предоставляемые кредитными и специализированными организациями. Чтобы у кредитных и специализированных организаций была возможность предоставить такие займы и кредиты, необходимо проводить согласованную государственную финансовую и денежно-кредитную политику. Как свидетельствует опыт России и стран ОЭСР, такие условия были созданы. Например, в России в условиях кризиса было снижена ключевая ставка Центрального банка России, предоставлены субсидии кредитным организациям, чтобы удовлетворить потребность субъектов экономики в доступных заемных средствах.

Государственная финансовая поддержка в условиях любого кризиса, в том числе и современного, должна осуществляться на основе следующих *правил*:

Во-первых, меры должны быть *системными*, иметь целевую направленность. Правительствам государств целесообразно разработать планы преодоления экономических последствий кризиса. При этом важно определять количественные показатели ее бенефициаров; результаты, которые предполагается достичь в результате реализации мероприятий подготовленного плана. Данное правило позволит и бенефициарам, и органам государственного финансового контроля, и общественности определять эффективность действий правительств. Повысится в этом случае и ответственность исполнительных органов власти за результаты разрабатываемых ими антикризисных планов. Следует отметить, что если в странах с развитой экономикой это правило реализуется при оказании государственной финансовой поддержки, то в странах с формирующейся и развивающейся экономикой – не в полной мере. Так, в странах ЕАЭС приняты антикризисные планы, однако не во всех из них детализируются конкретные меры поддержки субъектов экономики, часто отсутствуют целевые показатели получателей поддержки, ее влияние на сохранность компаний[1].

Во-вторых, меры государственной финансовой поддержки должны быть *комплексными*, нацеленными на общий результат выхода из кризиса, обязательным условием является согласованность мер денежно-кредитной и налогово-бюджетной политики. Так, в целях снижения проблем с ликвидностью и поддержки занятости населения во всех странах ОЭСР Российской Федерации снижались ключевые ставки центральных банков, предоставлялись субсидии на снижение процентов по уплате кредитов. Заслуживает внимание российский опыт установления нулевой процентной ставки по кредитам организаций при условии сохранения ими работников организаций.

В-третьих, необходима *адаптивность* мер государственной финансовой поддержки, которая определяется наличием возможности дополнительных мер, вводимых правительствами с учетом степени и влияния кризиса на отдельные виды и направления деятельности организаций. Следует отметить, что в России в условиях кризиса расширялся как сам перечень мер государственной финансовой поддержки, так и бенефициары, которым оказывалась поддержка. Считаем, что перспективными в посткризисный период должны быть меры в виде предоставления государственных гарантий и субсидий организациям, не только пострадавшим от кризиса, но и направлениям и видам деятельности, обеспечивающим про-

---

[1] Правительство подготовило проект общенационального плана по восстановлению экономики. http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_179583/306e7a36fe89cc325cd16a72e445e42bef210d3c/.
Мероприятия по нейтрализации экономических последствий коронавируса Правительства Республики Армения. https://www.gov.am/ru/covid19./.
Указ Президента Республики Беларусь от 24.04.2020 № 143 «О поддержке экономики». http://president.gov.by/ru/official_documents_ru/view/ukaz-143-ot-24-aprelja-2020-g-23485/.
Вице-премьер-министр Эркин Асрандиев: Одной из основных задач второго Антикризисного плана является создание антикризисного фонда. https://www.gov.kg/ru/post/s/vitse-premer-ministr-erkin-asrandiev-kriziske-karshy-charalardyn-ekinchi-planynyn-negizgi-mildetterinin-biri-antikrizistik-fond-tz.

рывное развитие национальной экономики – компаниям в сфере IT-технологий, биоинженерии, телемедицины, «зеленой» экономики, инновационной деятельности.

В-четвертых, *гибкость* мер государственной финансовой поддержки, позволяет подстроить условия и порядок ее оказания с учетом интересов бенефициаров и силы отрицательного влияния кризисных явлений.

В-пятых, с позиции бенефициаров условия и механизм получения государственной финансовой поддержки должен быть *доступным, удобным и простым*. Для реализации этого правила необходимо наличие информационных порталов о мерах государственной финансовой поддержки, простые требования ее получения.

В-шестых, условием эффективности государственной финансовой поддержки, по нашему мнению, является *обоснование и выбор финансовых инструментов с учетом этапа экономического развития*: кризис, восстановление и выход из него, фаза стабильности и обеспечения экономического роста. Так, в период спада экономической деятельности целями оказания бюджетно-налоговых мер должна быть финансовая помощь тем субъектам, которые наиболее сильно пострадали от него. По мере выхода из кризиса меры государственной финансовой поддержки должны выступать в виде стимула.

Выводы и предложения. Особенностью мер финансовой поддержки современного кризиса выступает солидарность государства и бизнеса в защите граждан, работников организаций. В этой связи интересен российский опыт предоставления субсидий организациям на мероприятия по профилактике COVID-19.

В качестве *предложений*, направленных на повышение эффективности мер государственной финансовой поддержки, можно предложить следующее.

1. Результативность мер государственной финансовой поддержки организаций может определяться, по нашему мнению, на основе прогнозируемых целевых количественных показателей в рамках антикризисных планов. Отдельные целевые показатели устанавливались в Российской Федерации, а во многих странах ЕАЭС такие показатели не установлены.
2. В условиях кризиса государственная поддержка, в том числе финансовая, должна оказываться своевременно и быстро. Для этого необходимы информационные порталы с актуальной информацией о мерах государственной финансовой поддержки. Например, в Российской Федерации на специальном едином информационном портале предоставляется полная информация об объемах, видах и получателях средств фискальной государственной поддержки[2]. Считаем возможным распространить российскую практику на все страны ЕАЭС. В этом случае государственная финансовая поддержка будет оказываться быстро, в удобной форме для ее получателей. Кроме того, возможно создание единого информационного портала в ЕАЭС, на котором также целесообразно отражать меры государственной финансовой поддержки, как во время кризиса, так и после выхода из него. Наличие такого портала позволит организациям оценивать меры поддержки в странах ЕАЭС, станет возможным проведение сравнительного анализа, обмен лучшими практиками государственной финансовой поддержки организаций и населения в ЕАЭС.
3. В условиях кризиса важна скорость передачи средств нуждающимся субъектам экономики для обеспечения их ликвидностью. Для этих целей могут быть использованы цифровые сервисы, которые применялись, например, Службой внутреннего контроля (IRS) в США, Федеральной налоговой службой в России для уплаты налогов [Baldwin, Weder di Mauro, 2020].

Распространенным инструментом государственной финансовой поддержки на всех этапах кризиса и посткризисного развития являются государственные (муниципальные)

[2] Информационный сервис «Меры Правительства РФ по борьбе с коронавирусной инфекцией и поддержке экономики». http://government.ru/support_measures/.
Официальный сайт ФНС России (раздел о мерах поддержки бизнеса). https://www.nalog.ru/rn77/business-support-2020/.

гарантии, выступающие обеспечением по обязательствам организаций. Они расширяют доступность к заемным средствам и создают более привлекательные для заемщика условия кредитования. При этом важно, чтобы инструменты государственной финансовой поддержки носили адресный, обоснованный, краткосрочный характер, предоставлялись организациям, которые либо испытывают временные финансовые трудности, либо только начинают свою деятельность [Сангинова, 2016].

Еще одним инструментом государственной финансовой поддержки является участие организаций в выполнении государственных (муниципальных) заказов. Этот инструмент позволяет организациям обеспечить гарантированный устойчивый сбыт товаров, работ и услуг, поэтому он актуален как во время кризиса, так и по мере выхода из кризиса и восстановления экономики.

Время и скорость восстановления экономики после кризиса будут разными как для стран, так и для видов деятельности[1] и могут зависеть от принимаемых ответных мер на кризис со стороны национальных правительств. Долгосрочный экономический спад либо приведет к уходу с рынка ряда субъектов экономики, либо бизнес подстроится под новые условия деятельности и станет менее финансово уязвимым.

Одновременно следует отметить, что меры *финансовой помощи*, поддержки не должны служить дополнительным бременем для публично-правовых образований, поскольку неэффективная деятельность ряда организаций и до кризиса не может служить перекладыванием проблем в актуальных условиях. В этой связи важно продолжить оцифровывать деятельность организаций, чтобы налоговые органы имели информацию о добросовестности налогоплательщиков. Предоставление субсидий по возврату налогов, страховых платежей на цифровой платформе ФНС России позволяет исключить получение средств недобросовестными плательщиками и обеспечить быстрый возврат ресурсов бенефициарам.

Наряду с негативными последствиями любой кризис одновременно создает и новые возможности для выхода организаций, справившихся с кризисными явлениями, обновленными, конкурентоспособными, с обученным, сплоченным персоналом. Именно такой бизнес способствует модернизации и устойчивому развитию всей национальной экономики в будущем. Поэтому в условиях пандемии необходимо наряду с инструментами финансовой помощи, применяемыми как ответная пандемии мера, продолжить использование инструментов государственной финансовой поддержки, которые существовали в докризисный период, – субсидии на инжиниринг, отсрочка по уплате региональных налогов. Такие фискальные меры нацелены на решение стратегических задач, имеют мультипликативный эффект не только в кризисных условиях, но и на этапе восстановления экономики и последующего развития.

По нашему мнению, приоритет на стадии восстановления, выхода из кризиса следует отдавать таким инструментам государственной финансовой поддержки, как субсидии по капитальным расходам, субсидирование расходов на научно-исследовательскую деятельность, налоговые льготы IT-компаниям, занимающимся приоритетными видами деятельности (биоинженерией, телемедициной). В этом случае государство может возмещать часть затрат и обеспечивать доступность к получению средств на заемной основе. Такие меры создадут условия поддержки видов деятельности, служащих драйверами экономического роста.

На третьей стадии обновления и роста экономики в посткризисный период государственные финансовые инструменты будут выступать в качестве *финансовых стимулов*. Их следует нацелить на поддержку видов и направлений деятельности организаций, способствующих повышению конкурентоспособности национальной экономики, отвечающих требованиям целей устойчивого экономического роста, создания новых современных технологий, инновационной направленности. Субсидии, налоговые льготы, государственные гарантии могут получать организации, занятые в сфере «зеленой» экономики, цифровой экономики,

[1] https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/us-small-business-recovery-after-the-covid-19-crisis?cid=other-eml-alt-mip-mck&hlkid=42b637ffeea44f9d8d412f3c5e699718&hctky=12129726&hdpid=7abd0428-b091-4088-9fd7-4442995920f0.

искусственного интеллекта. Перспективным направлением является совместное участие государства, крупного бизнеса в строительстве инфраструктуры, в том числе социальной.

Помимо разрабатываемых комплексных планов мер системной поддержки на федеральном (центральном) уровне целесообразно их дополнять точечной целенаправленной поддержкой определенных сегментов бизнеса, которые наиболее значимы для субнационального уровня. Такие меры могут оказать стимул для развития приоритетных направлений, для регионального развития.

Проведенное исследование позволяет заключить, что инструменты государственной финансовой поддержки имеют стандартный состав, но разную целевую направленность в зависимости от стадии экономического цикла. Механизм предоставления государственной финансовой поддержки должен быть простым, прозрачным, доступным и одновременно конкурентоспособным независимо от стадии экономического цикла. Следует отметить, что набор и разнообразие инструментов государственной финансовой поддержки в России соответствуют международному опыту, а отличия в основном заключаются в конкретных механизмах реализации, приоритетах и относительных объемах предоставляемой помощи. Последствия предоставления мер финансовой поддержки создают новые возможности для управления системными вызовами и эффективной модернизации национальной экономики, отводя цифровым технологиям, сервисам и услугам первостепенную роль.

Цифровая платформа на межгосударственном уровне, например в рамках ЕАЭС, позволит осуществлять обмен информацией, проводить сравнительный анализ и вырабатывать наиболее востребованные и действенные меры государственной финансовой поддержки организаций.

Литература

1. *Сангинова Л.Д.* Государственная финансовая поддержка субъектов малого и среднего предпринимательства: действующая практика и направления совершенствования // Экономика региона: новые вызовы: Сборник научных статей по материалам международной научно-практической конференции. 2016. С. 4–11.
2. *Baldwin R., Weder di Mauro B.* Economics in the time of COVID-19 // VoxEU.org eBook, CEPR Press, 2020. https://voxeu.org/article/economics-time-covid-19-new-ebook.

© Сангинова Л.Д., 2020

УДК 351

Ю.А. Хакимова
преподаватель страховых дисциплин
Пермский филиал
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Пермь, Российская Федерация
E-mail: julia1156@yandex.ru

ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ПРАВОВОЙ РЕГЛАМЕНТАЦИИ КАК ОСНОВА ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЗАЩИТЫ ПРАВ ПОЛУЧАТЕЛЯ СТРАХОВЫХ (ФИНАНСОВЫХ) УСЛУГ

Аннотация. В статье поднимается вопрос о необходимости усиления государственной регламентации деятельности страхового рынка в Российской Федерации для предотвращения злоупотреблений со стороны страховщиков.

На сегодняшний день в отрасли очень большое значение имеет обычай, сложившаяся практика как источник регулирования отношений. При этом государство мягко уходит от четкого правового регулирования сферы, ограничиваясь по большей части контролем за движением финансовых средств.

Ключевые слова: государственное регулирование страхования, Центральный банк Российской Федерации, управление страхованием, защита прав страхователей.

Yu.A. Khakimova
Teacher of insurance disciplines
Perm Branch
Financial University under the Government of the Russian Federation
Perm, Russian Federation
E-mail: julia1156@yandex.ru

STATE REGULATION OF LEGAL REGULATION AS A BASIS FOR ENSURING THE PROTECTION OF THE RIGHTS OF THE RECIPIENT OF INSURANCE (FINANCIAL) SERVICES

Abstract. The article raises the question of the need to strengthen state regulation of the insurance market in the Russian Federation in order to prevent abuse by insurers.

Today, tradition is very important in the industry as a source of regulation of relations. At the same time, the state is gently moving away from a clear legal regulation of the sphere, limiting itself, for the most part, to controlling the movement of financial resources.

Keywords: state regulation of insurance, the Central Bank of the Russian Federation, insurance management, protection of the rights of policyholders.

На сегодня страхование является одним из самых доступных инструментов финансовой защиты. Государство в современных условиях все больше заинтересовано в развитии данного финансово-правового института, ведь оно не может и не должно брать на себя ответственность за все, в том числе за социально-экономическую стабильность конкретного хозяйствующего субъекта (если он не относится к группе лиц, которым должна быть оказана поддержка в соответствии с законом). Ключевой государственной обязанностью в данном

случае является четкое регламентация основных условий договора страхования: ведь если мы говорим о физических лицах, то невысокая страховая культура в стране, а также отсутствие четкости некоторых правил и определенные противоречия на уровне законодательства зачастую влекут за собой двоякое толкование норм страховыми компаниями, посредниками и даже судами. Острой проблемой остается отсутствие полного терминологического единообразия между страховой практикой и нормами закона, а также незакрепленность в правовом поле часто используемых страховщиками терминов. Сегодня обычной практикой в сфере страхования является включение краткого глоссария в начало условий страхования, прилагаемых к каждому полису. Но если учесть тот факт, что каждая страховая компания вольна трактовать термины, то в итоге при возникновении спора между двумя сторонами может возникнуть конфликт в сфере подхода к их толкованию.

Глава 48 Гражданского кодекса РФ является достаточно стабильной и с момента принятия не претерпела существенных изменений, чего нельзя сказать о Законе РФ «Об организации страхового дела в РФ» от 27.11.1992 г. №4015–1[1], но множество вносимых изменений не решают проблем (в том числе терминологического несоответствия), возникающих в правоприменительной практике.

Правовое регулирование любой отрасли хозяйственной деятельности невозможно без надлежащего закрепления специальной терминологии, и необходимо отметить, что проблема отсутствия должной фиксации страховых понятий в законе не нова. В частности, термин «страховой портфель» в сфере страхования в России используется с середины XX века. Первоначально он имел достаточно простой смысл: говоря о страховом портфеле, имели в виду все когда-либо заключенные конкретным страховым агентом договоры страхования. Но уже в начале 2000-х годов в актах Центрального банка России можно было встретить это понятие с другой смысловой нагрузкой. И, наконец, в 2013 году в Закон РФ «Об организации страхового дела в РФ» была введена статья 26.1. «Передача страхового портфеля», в которой содержится определение страхового портфеля как обязательства по договорам страхования. При этом в этой же статье имеется указание на то, что в состав передаваемого страхового портфеля включаются обязательства по договорам страхования, соответствующие сформированным страховым резервам, и активы, принимаемые для покрытия сформированных страховых резервов.

Основной задачей внесения изменений в законодательную базу является ее совершенствование. Но в сфере страхования можно найти пример кардинальных изменений закона с изъятием из правового регулирования термина или конкретных норм.

В 1997 году закон от 27.11.1992 №4015–1 претерпел существенные изменения, начиная со смены наименования: если до 1997 года он носил название «О страховании», то затем стал именоваться Закон «Об организации страхового дела в РФ». Но это не самое важное изменение. Из закона была полностью изъята глава 2 «Договор страхования». Связано это было с тем, что годом ранее была принята вторая часть Гражданского кодекса РФ, которая содержит главу 48 «Страхование», и предполагалось, что она достаточно и в полной мере заменит регулирование страховых договорных отношений. Но это не единственное изъятие из закона. В частности, из него было изъято определение застрахованного лица. Термин «застрахованное лицо» встречается в тексте закона №4015–1 и главы 48 ГК РФ, но раскрыт он только в законах, регулирующих специальные виды страхования. До изъятия из закона определение застрахованного лица звучало так: это лицо, в пользу которого заключен договор страхования.

Одними из самых часто встречающихся терминов, не имеющих нормативного закрепления, являются «страховой продукт» (или «программа страхования») и «коробочный страховой продукт», а также их разграничения с «видом страхования». Полагаем, что необходимо урегулировать законом указанные понятия. Ниже будет представлена аргументация этой позиции.

[1] https://fzrf.su/zakon/ob-organizacii-strahovogo-dela-n-4015-1/.

Дефиниция «вид страхования» закреплена в статье 32.9 Закона РФ «Об организации страхового дела в РФ» от 27.11.1992 №4015–1, при этом определения данного финансово-правового элемента не дано.

В законе №4015–1 имеется перечень из двадцати трех видов страхования, при этом указано, что могут быть применены другие виды, урегулированные специальными законами.

Попытки ввести в правовую терминологию разграничение отрасле-видовых уровней страхования уже предпринимались ранее. Вопросами классификации страхования занимались Ю.Б. Фогельсон, В.П. Галаганов, В.Б. Гомелля, С.В. Тарадонов и другие.

Указанные авторы предлагают выделять только:

1) отрасли страхования (личное и имущественное);
2) подотрасли страхования;
3) виды страхования.

Если не опираться на практику, то вполне возможно предположить, что это достаточное деление. Но при углублении в вопрос сразу становится ясно, что в состав видов другие виды входить не могут.

Например, к виду «страхование гражданской ответственности» относятся:

- страхование ответственности нотариусов, врачей, аудиторов;
- страхование D&O (ответственности представителей высшего менеджмента);
- страхование ответственности юридических лиц;
- обязательное страхование ответственности владельцев транспортных средств;
- страхование ответственности владельцев недвижимости;
- международное страхование автогражданской ответственности Green Card;
- обязательное страхование гражданской ответственности перевозчика за причинение вреда жизни, здоровью, имуществу пассажиров и другие.

Только страхование ответственности включает более пятидесяти направлений. Но при этом при разрешении споров юристы продолжают называть их «виды страхования», а страховщики – в зависимости от традиций конкретной компании: «страховой продукт» или «программа страхования» – единства мнений нет.

И.Б. Цыренова и Е.В. Цыренов в своей работе отмечают: «Вид страхования включает отдельные разновидности. Разновидности страхования – это страхование однородных объектов в определенном объеме страховой ответственности. Разновидностями личного страхования являются страхование детей, страхование к бракосочетанию (свадебное), смешанное страхование жизни, страхование дополнительной пенсии, страхование на случай смерти и потери здоровья и др.

Разновидностями имущественного страхования являются страхование строений, основных и оборотных фондов, животных, домашнего имущества, средств транспорта, урожая сельскохозяйственных культур и др.

Разновидностями страхования ответственности являются страхование на случай причинения вреда в процессе хозяйственной и профессиональной деятельности, страхование от убытков вследствие перерывов в производстве и др.» [Цыренова, Цыренов, 2013].

Следует отметить, что введение термина «разновидность» в закон не представляется целесообразным, так как на практике не используется. Думается, что целесообразнее было бы использовать сложившуюся страховую терминологию с поправками на действующие нормы закона.

А.П. Пантелеева в своей статье предлагает делить виды страхования на полисы: «Страхование жизни можно разделить на страхование без накопления и страхование, позволяющее накапливать сбережения.

К страхованию жизни без накопления относятся полисы временного (срочного) страхования жизни (Term Life Insurance). Данные полисы обеспечивают защиту, но не имеют характер сбережения, так как после окончания периода страхования страховой взнос не возвращается застрахованному.

Можно выделить следующие полисы временного страхования жизни:

– стандартный полис на срок без особых условий оформляется на фиксированное количество лет;
– возобновляемый полис страхования жизни (Renewable Term Life Insurance) гарантирует возможность повторного заключения по выбору страхователя на новый срок той же продолжительности;
– конвертируемый полис страхования жизни в любое время в течение действия договора может быть превращен в полис пожизненного страхования или смешанного страхования. Конвертация может осуществляться полностью на прежнюю страховую сумму или частично на определенную долю этой суммы;
– полис с уменьшающимся покрытием предусматривает одинаковый размер взносов в течение всего срока, в то время как сумма возмещения в этом случае уменьшается;
– полисы с увеличивающимся покрытием – премии увеличиваются в соответствии с ростом страхового покрытия (увеличение страховой суммы по такому договору происходит пропорционально росту индекса розничных цен)» [Пантелеева, 2015].

Видится, что предложенная структура является достаточно путаной и не содержит четкой иерархии классификации и четкого указания ее единиц, хотя можно предположить, что имелась в виду примерно следующая последовательность:

1) отрасль страхования (личное страхование);
2) подотрасли (как виды);
3) полисы (как подвиды или страховые продукты).

Анализируя предложенную автором терминологию, следует акцентировать внимание на том, что при применении указанных дефиниций в смысле, который в них вкладывает автор, возникает противоречие с действующим законодательством. В настоящее время страховой полис рассматривается в качестве документа, подтверждающего заключение договора страхования (п. 2 ст. 940 ГК РФ). Автор же, скорее, отождествляет в статье полис со своеобразной офертой (предложением к заключению договора с конкретными, четко оговоренными условиями), чем с подтверждающим документом.

При этом обращает на себя внимание тот факт, что практические страховщики рассмотренное выше определение «вид страхования» зачастую отождествляют со «страховым продуктом» или «коробочным страховым продуктом». С юридической точки зрения – это совершенно разные институты, но нормами права они не регулируются.

Что это означает на практике? Страховая компания осуществляет по каждому виду добровольного страхования в среднем от трех до пяти страховых продуктов по каждому виду страхования.

На практическом примере ясно видны недостатки отсутствия подвидового деления и закрепления соответствующей терминологии в сфере страхования. Страховщик САО «РЕСО-Гарантия» в рамках личного страхования предлагает шесть страховых продуктов, из них три регулируются одними правилами «Личная защита»:

- «Семейная защита – Универсал»;
- «Страхование детей от несчастных случаев»;
- «Праздничный»[1].

Это означает, что правила страхования, являясь частью договора, должны учитывать все аспекты отношений, что делает сами правила не воспринимаемыми надлежащим образом, так как, изучая их текст, нужно постоянно учитывать тот страховой продукт, который приобретает страхователь. По сути, получается, что условия трех совершенно разных договоров соединены в один. При этом страховщик действует в рамках закона: на каждый вид

[1] https://www.reso.ru/Retail/Accident/.

должны быть правила. Можно утвердить на каждый страховой продукт, но обязательства нет, так как в законе дробление вида страхования на более мелкие единицы не отражено.

Получатель финансовых услуг должен иметь полную и достоверную информацию, касающуюся заключаемого договора страхования. В сложившихся условиях страховые компании могут затруднять изучение договорных прав и обязанностей страхователя при заключении, а впоследствии – при исполнении договора в связи со сложностью определения четкой взаимосвязи между положениями правил и конкретным «страховым продуктом» (либо подвидом), путем нагромождения условий («несколько договоров в одном»).

Исходя из сказанного, можно сделать вывод о том, что государство мягко устраняется от четкой регламентации деятельности огромной отрасли национальной экономики, которая во многих ситуациях отдана на правовое саморегулирование страховщикам, что в свою очередь ведет к многочисленным злоупотреблениям в указанной сфере.

Литература

1. *Гладков И.С., Щербакова К.Т.* Страхование в России: историко-терминологические подходы к исследованию // Финансы и кредит. 2007. №11(251).
2. *Гомелля В.Б.* Виды страхования // Основы страхового дела. М.: СОМИНТЭК, 1998. С. 114–115.
3. *Казанцев С.К.* Классификация страхования // Основы страхования. Екатеринбург: ИПК УГТУ, 1998. С. 17–19.
4. *Пантелеева А.П.* Классификация видов страхования жизни // Science Time. 2015. №3(15).
5. *Цыренова И.Б., Цыренов Е.В.* Экономическая сущность и виды страхования // Актуальные вопросы экономических наук. 2013. №29–2. https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskaya-suschnost-i-vidy-strahovaniya.

© Хакимова Ю.А.,2020

УДК 351/354

Е.Р. Яшина
д.мед.н.
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ
Москва, Российская Федерация
E-mail: socinstitut@mail.ru

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИЙ В УПРАВЛЕНИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ ЗДОРОВЬЕМ И ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ ДОЛГОЛЕТИЕМ В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИЙ

Аннотация. Здоровье и благополучие трудоспособного населения и их влияние на производительность и качество труда - глобальные проблемы, связанные с экономическим успехом не только отдельно взятых хозяйствующих субъектов, но и всего государства в целом. Сегодня в ситуации с санитарно-эпидемиологической обстановкой требуется разработка комплекса предложений по формированию инновационных подходов к управлению профессиональным здоровьем и профессиональным долголетием трудоспособного населения, обеспечивающих как минимизацию рисков остановки производств непрерывного цикла из-за массовых инфекционных заболеваний персонала и карантинных мер, так и рост производительности и качества труда с использованием современных организационных и информационных технологий.

Ключевые слова: государственное управление, трудовое долголетие, инфекционные заболевания, управление здоровьем работников.

E.R. Yashina
Dr. Sci. (Medical)
The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration
Moscow, Russian Federation
E-mail: socinstitut@mail.ru

ORGANIZATIONAL AND INFORMATION TECHNOLOGIES IN THE MANAGEMENT OF OCCUPATIONAL HEALTH AND PROFESSIONAL LONGEVITY IN THE CONTEXT OF PANDEMICS

Abstract. The health and well-being of the working-age population and their impact on productivity and quality of work are global problems related to the economic success of not only individual economic entities, but also the entire state as a whole. Today, on the background of the situation with the sanitary-epidemiological situation, require the development of complex proposals for developing innovative approaches to the management of occupational health and professional longevity of the working population, which minimize the risk of stopping the production of the continuous cycle of mass infectious diseases staff and quarantine measures, and increased productivity and quality of work using modern organizational and informational technologies.

Keywords: public administration, labor longevity, infectious diseases, employee health management.

Еще в 2009 году Всемирный экономический форум учредил Workplace Wellness Alliance для решения проблем сбора данных и обмена знаниями во всем мире по программам оздоровления на рабочих местах и расчета возврата инвестиций таких инициатив. Результаты работы альянса показали, что на каждый вложенный доллар в программу здоровья работающих компания возвращает до 10 долларов через снижение потерь производительности труда. Современные технологии производства минимизируют вредные и опасные условия труда, что приводит к снижению уровня профессиональных заболеваний и увеличению объема неинфекционных заболеваний в структуре временной нетрудоспособности работающих, что неизбежно влияет на снижение производительности труда.

Сегодня все крупные промышленные предприятия имеют корпоративные программы, направленные на сохранение профессионального здоровья работающих сотрудников. Их реализация осуществляется на основе проектного управления с обязательным наличием критериев эффективности и оценкой достижения ключевых показателей. Большая часть основных направлений синхронизирована по целям и индикаторам эффективности, а также с целью №3 «Хорошее здоровье и благополучие» устойчивого развития ООН. Вместе с тем необходимо констатировать, что используемые индикаторы не соотносятся с основными национальными статистическими показателями, на что неоднократно указывалось в различных исследованиях [Лукичев, 2017; 2018; Дударева и др., 2019; Ковалев и др., 2020].

Пандемия внесла корректировки во все корпоративные программы, направленные на сохранение профессионального здоровья, поскольку санитарно-эпидемиологическая обстановка и уровень заболеваемости персонала являются значимым риском для остановки предприятий непрерывного цикла и предприятий жизнеобеспечения, а не только для снижения экономической эффективности. Сегодня Торгово-промышленной палатой сформирована рабочая площадка «Актуальные направления взаимодействия независимых предприятий по вопросам промышленной медицины», обеспечивающая возможность формирования консолидированного экспертного мнения по вопросам профессионального здоровья.

В заключение необходимо отметить, что сегодня для формирования инновационных подходов к управлению профессиональным здоровьем и профессиональным долголетием трудоспособного населения требуется разработка методологии социально-экономического и медицинского обеспечения мероприятий по сохранению профессионального здоровья и продлению профессионального долголетия трудоспособного населения. Помимо этого, усилия также должны быть направлены на разработку методологии комплексной (правовой и экономической) оценки эффективности внедрения комплекса организационных и медицинских мероприятий (корпоративных программ) по сохранению профессионального здоровья и продлению профессионального долголетия работников. На основе оценки эффективности полученного положительного опыта должна быть обеспечена разработка и последующее внедрение инновационных подходов к укреплению здоровья работников организаций и учреждений на государственном уровне.

Литература

1. *Дударева А.А., Аксенова Е.И., Ходырева Л.А., Турзин П.С., Богдан И.В., Лукичев К.Е.* Нормативное правовое обеспечение мониторинга эффективности деятельности руководителей медицинских организаций // Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. 2019. Т. 27. № S.
2. *Ковалев С.П., Яшина Е.Р., Турзин П.С., Лукичев К.Е.* Организация здравоохранения, общественное, профессиональное и корпоративное здоровье: Энциклопедический словарь-справочник. М.: Грифон, 2020.
3. *Лукичев К.Е.* К вопросу о мотивации чиновников // Самоуправление. 2018. № S1.
4. *Лукичев К.Е.* Ситуационные центры в механизме эффективного государственного управления: правовой аспект // Управленческие науки в современном мире. 2017. Т. 1.
5. Паспорт федерального проекта «Цифровое государственное управление» (утв. Президиумом Правительственной комиссии по цифровому развитию, использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности, протокол от 28.05.2019 № 9).

© Яшина Е.Р., 2020

УДК 336.144.2

А.В. Фрыгин
к.э.н., начальник финансового управления администрации городского округа Щелково,
доцент
департамент общественных финансов
Финансовый университет при Правительстве РФ
E-mail: frygin2014@yandex.ru

ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ (НА ПРИМЕРЕ МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ)

Аннотация. В статье рассматриваются актуальные проблемы реализации программно-целевых методов планирования и исполнения бюджета. Обращено внимание на такие аспекты, как повышение их результативно и эффективности. Опыт Московской области, внедрившей практику типового бюджета, показывает положительный эффект проводимых мероприятий.

Ключевые слова: государственные (муниципальные) программы, типовой бюджет, целевые показатели (индикаторы), стратегическое планирование, результативность, эффективность.

FEATURES OF IMPLEMENTATION OF PROGRAM-TARGET PLANNING (ON THE EXAMPLE OF THE MOSCOW REGION)

A.V. Frigin
Cand. Sci. (Econ.), Head of the Financial Department of the Shchelkovo City District Administration, Associate Professor
Department of Public Finance
Financial University under the Government of the Russian Federation
E-mail: frygin2014@yandex.ru

Abstract. The article deals with the actual problems of implementing program-target methods of budget planning and execution. Attention is drawn to such aspects as improving their effectiveness and efficiency. The experience of the Moscow region, which has introduced the practice of a standard budget, shows a positive effect of the measures taken.

Keywords: state (municipal) programs, standard budget, targets (indicators), strategic planning, effectiveness, efficiency.

Введение. Современный этап экономического развития страны характеризуется целым рядом изменений, касающихся организации и осуществления бюджетного процесса, формирования и исполнения бюджетов всех уровней, реализации принципов программно-целевого и проектного планирования [Фрыгин, 2019]. Эти изменения сопровождаются переходом от традиционных механизмов и методов составления и исполнения бюджетов (доходы, расходы, заимствования, дефицит и профицит бюджета) к системе управления финансами, ориентированными на качественные показатели, где значимая роль придается элементам финансового менеджмента [Федорова и др., 2020].

Обзор литературы. Несмотря на то что Федеральный закон от 28.06.2014 №172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» закладывает правовые основы стратегического планирования, которые распространяются не только на федеральный и региональный уровни власти, но и на органы местного самоуправления, последним в законе уделено крайне мало внимания, очень скупо освещено участие органов местного самоуправления в стратегическом планировании.

Методология исследования. Ключевая поправка в Конституцию России о вхождении органов МСУ и органов государственной власти в единую систему публичной власти должна дать толчок для изменений в действующем законодательстве, которые создадут

правовые основы межуровневого взаимодействия и позволят устранить отмеченные выше проблемы организации планирования на уровне муниципального образования, повысить качество разрабатываемых документов.

Результаты исследования. Проблема реализации системного подхода, нацеленной на удовлетворение общих, в первую очередь общественных, интересов, является чрезвычайно важной[1].

В связи с этим представляется интересным опыт Московской области, где начиная с середины 2019 года в тестовом режиме были консолидированы по программному принципу данные по всем бюджетам муниципальных образований (включая муниципальные районы и городские округа, городские и сельские поселения), а также областному бюджету [Мухтиярова, 2020]. Была реализована вертикальная интеграция мероприятий, целевых показателей (индикаторов) и задач, устранены разночтения в бюджетах всех уровней, проанализированы нормативные документы, касающиеся организации бюджетного процесса в муниципальных образованиях с целью исправления слабых мест и внесения соответствующих корректировок, разработан механизм типового бюджета.

Выводы и рекомендации. Типовой бюджет, который начал в полном объеме формироваться и исполняться начиная с 2020 года, представляет собой унифицированный состав муниципальных программ, подпрограмм, основных мероприятий и мероприятий, приведенных в соответствие с государственными программами Московской области [Федорова, 2020]. Он подразумевает наличие интеграционной платформы нормативно-справочной информации для бюджетов муниципальных образований исходя из структуры региональных государственных программ, использует общие подходы к кодировке мероприятий и идентичные наименования [Дудин и др., 2015].

Начиная с 2020 года эта система, опробованная предварительно в тестовом режиме, явилась основой для формирования и утверждения проектов местных бюджетов [Fedorova et al., 2018]. Соответственно, исполнение бюджетов муниципальных образований в настоящее время происходит в новом формате.

Литература

1. *Дудин М.Н., Прокофьев М.Н., Федорова И.Ю., Фрыгин А.В., Куцури Г.Н.* Международная практика формирования доходов национальных бюджетов на основе общепринятой системы финансовой отчетности // Asian Social Science. 2015. Т. 11. №8. С. 119–126.
2. *Мухтиярова Е.В.* Инструменты за реализацией национальных проектов в Московской области // Финансы. 2020. №1. С. 6–9.
3. *Федорова И.Ю.* Финансовое и экономическое аспекты в обеспечении экономической безопасности регионов // Экономика и предпринимательство. 2020. №8. С. 565–570.
4. *Федорова И.Ю., Фрыгин А.В., Седова М.В., Прокофьев М.Н.* Государственные и муниципальные закупки как инструмент повышения эффективности расходов бюджетов. М: Синергия, 2020.
5. *Фрыгин А.В.* Социально-экономическое развитие муниципальных образований: достижения и перспективы // Экономика и предпринимательство. 2019. №8 (109). С. 571–574.
6. *Fedorova I.Y., Prokofiev M.N., Moroz V.V., Sibiryaev A.S., Sergienko N.S., Khanova L.M., Sinitsyna E.V.* Planar dynamic model of public interaction between official and hidden economy // International Journal of Civil Engineering and Technology. 2018. T. 9. No. 13. P. 1114–1121.

© Фрыгин А.В., 2020

[1] Распоряжение Министерства экономики и финансов Московской области от 23.10.2019 № 25РВ-211 «Порядок осуществления информационного взаимодействия при предоставлении межбюджетных трансфертов из бюджета Московской области между органами местного самоуправления городских округов Московской области и Министерством экономики и финансов Московской области». https://docs.cntd.ru/document/563565089.

УДК 351.712.1

Т.В. Барт
к.э.н., доцент
департамент управления бизнесом факультета «Высшая школа управления»
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: tbart@mail.ru

ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА В СФЕРЕ ОТДЫХА ДЕТЕЙ И ИХ ОЗДОРОВЛЕНИЯ

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы, связанные с анализом применимости инструментов государственно-частного партнерства в социальной сфере с учетом законодательства РФ. Уделено большое внимание принципам развития сферы отдыха и оздоровления детей. Автором предложена процедура отбора проектов государственно-частного партнерства в сфере отдыха и оздоровления детей.

Ключевые слова: государственно-частное партнерство, инвестиционный проект, социальный услуга, риск.

T.V. Bart
Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor
Business Administration Department of the Faculty of Graduate School of Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: tbart@mail.ru

SPECIFIC FEATURES OF THE APPLICATION OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP TOOLS IN THE SPHERE OF CHILDREN'S RECREATION AND THEIR HEALTH

Abstract. The article discusses issues related to the analysis of the applicability of public-private partnership instruments in the social sphere, taking into account the changing legislation of the Russian Federation. Much attention is paid to the principles of development of the sphere of recreation and health improvement of children. A procedure for selecting public-private partnership projects in the field of recreation and health improvement of children is proposed. Identified risk factors for investment projects.

Keywords: public-private partnership, investment project, social service, risk.

Пристальное внимание всех заинтересованных лиц к проблемам детского отдыха понятна, так как здоровье подрастающего поколения является основой перспективного развития общества и одним из важнейших элементов обеспечения его безопасности. Все это объясняет огромное значение, которое имеет детский оздоровительный отдых для перспективного развития нашей страны.

Поскольку для организации качественного и полноценного детского отдыха требуются значительные инвестиции, для создания финансирования необходимой инфраструктуры и оказания услуг необходимо привлечение частного капитала.

В работе проведен анализ нормативной базы форм государственно-частного партнерства, выявлены преимущества и недостатки их применимости в сфере отдыха детей и их оздоровления.

Бюджетная форма государственного заказа для реализации национальных программ и проектов в области образования показана в сравнении с проектами ГЧП.

Отраслевые законы и способы привлечения инвестиций в развитие инфраструктуры рассмотрены как зона риска для заключения соглашения между партнерами при заключении инвестиционных проектов.

Предложена процедура отбора проектов по капитальному строительству в сфере отдыха детей и их оздоровления, а также наиболее эффективная форма государственно-частного партнерства с учетом интересов инвестора и публичного партнера.

Литература

1. Федеральный закон «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» от 05.04.2013 № 44-ФЗ // Консультант Плюс. http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144624/.
2. Федеральный закон «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 13.07.2015 № 224-ФЗ // Консультант Плюс. http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_182660/.
3. Федеральный закон «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» от 18.07.2011 № 223-ФЗ // Консультант Плюс. http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_116964/.
4. Федеральный закон «О концессионных соглашениях» от 21.07.2005 № 115-ФЗ // Консультант Плюс. http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_54572/.

© Барт Т.В., 2020

УДК 2428

А.М. Беляев
д.соц.н., профессор
кафедра государственного и муниципального управления
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: am184@yandex.ru

О РАЗВИТИИ НОВЫХ ФОРМ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ОРГАНОВ ВЛАСТИ И ИНИЦИАТИВНЫХ ГРУПП ГРАЖДАН

Аннотация. В статье рассматривается современная практика взаимодействия государственных и муниципальных органов с инициативными группами граждан. На примерах инициативного бюджетирования, системы «Инцидент менеджмента» и инициативных городских проектов раскрываются позитивные перемены и сохраняющиеся трудности в вовлечении граждан к участию в управлении делами местного сообщества. Предложены рекомендации по совершенствованию управленческих практик с учетом интересов и возможностей гражданских активистов.

Ключевые слова: городской проект, городской активизм, государственный орган, диалог, инициативное бюджетирование, «Инцидент менеджмент», муниципалитет, управленческая практика.

A.M. Belyaev
Dr. Sci. (Sociology), Professor
Department of Public Administration and Municipal Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: am184@yandex.ru

ON THE DEVELOPMENT OF NEW FORMS OF INTERACTION OF BODIES AUTHORITIES AND INITIATIVE GROUPS OF CITIZENS

Abstract. The article examines the modern practice of interaction between state and municipal bodies with initiative groups of citizens. Using the example of proactive budgeting, “management incident” and proactive urban projects, the positive changes and persisting difficulties in the process of involving citizens in the management of local community affairs are revealed. Recommendations for improving management practices are offered, taking into account the interests and capabilities of civil activists.

Keywords: urban project, urban activism, government agency, dialogue, proactive budgeting, “Incident management”, municipality, management practice.

Успешная реализация национальных проектов предусматривает активное участие граждан и структур гражданского общества в этом процессе. Наиболее значимой особенностью проектов выступает их именно национальный характер, что предполагает консолидацию усилий всех уровней и ветвей власти, представителей бизнеса и гражданского общества[1].

Консолидация и тесное взаимодействие государства, бизнеса и структур гражданского общества должны базироваться на взаимной заинтересованности, информированности и готовности к совместному участию в проектной деятельности. Новые условия социально-экономической жизни стимулируют руководителей государственных и муниципальных

[1] *Латухина К.* В режиме прорыва // Российская газета. 2018. 26 октября.

органов на то, чтобы видеть в жителях сел и городов не пассивные объекты управления, не просто граждан, привычно отдающих инициативу органам власти, а равноправных и активных агентов взаимодействия. Государственные и муниципальные органы в современных условиях призваны отвечать требованиям времени и создавать благоприятные условия для обеспечения включенности граждан в процессы государственного управления и контроля. Предметами особой заботы для них становятся:

- обеспечение необходимой инфраструктуры в государственных органах;
- оперативное принятие управленческих решений по конкретным вопросам;
- открытость и прозрачность деятельности государственных и муниципальных органов;
- активное привлечение граждан к обсуждению важных вопросов;
- организация и проведение дискуссий, оказание помощи гражданам в формировании и защите собственных позиций и мнений.

О появлении и развитии новых форм гражданского участия свидетельствуют многочисленные ситуации, в которых активные представители различных слоев населения непосредственно или опосредованно влияют на принятие органами власти решений, затрагивающих общественные интересы.

Все большее признание и практическое применение получило инициативное бюджетирование – технология вовлечения граждан в работу по распределению части бюджетных средств муниципалитета (муниципального образования, района, города). Проект «Народный бюджет» в Тульской области стартовал еще в 2011 году, а через два года по инициативе Европейского университета в Санкт-Петербурге и Комитета гражданских инициатив аналогичный проект осуществили многие города Ленинградской области, например Сосновый Бор. В 2014 году круг участников пополнили 8 муниципалитетов Кировской области, а уже в 2018 году реализация различных практик инициативного бюджетирования шла в 52 субъектах Российской Федерации. Основной интерес участников инициативных проектов вызывают сферы ремонта дорог, благоустройства территорий, ремонта помещений, строительства детских и спортивных площадок и других социально-значимых объектов[2].

Министерство финансов России оказывает существенную поддержку в развитии муниципальных практик инициативного бюджетирования: оно не только реализует в этих целях проект «Бюджет для граждан», но и проводит информационно-обучающие мероприятия, предусмотренные государственной программой «Управление государственными финансами и регулирование финансовых рынков». Только в 2018 году порядка двадцати мероприятий, посвященных практике инициативного бюджетирования, включая вебинары с работниками финансовых органов субъектов Российской Федерации, были проведены на базе Федерального казначейства. Основные изучаемые вопросы – обеспечение высокого качества реализации утвержденных проектов инициативного бюджетирования, а также оказание помощи субъектам Российской Федерации, впервые применяющим такие практики.

Особый интерес вызывает действующая образовательная практика инициативного бюджетирования. Положительный опыт накоплен в таких субъектах Федерации, как Красноярский край и Республика Башкортостан.

В Красноярском крае в рамках информационной и обучающей кампании программы поддержки местных инициатив (ППМИ) успешно проведены дистанционные курсы, на которых слушатели получили практику подготовки и реального применения технологии инициативного бюджетирования на местном уровне. Целью учебного курса «Инициативное бюджетирование в деятельности органов местного самоуправления» стало повышение компетенции муниципальных служащих при решении вопросов взаимодействия органов местного самоуправления с населением, овладение технологиями инициативного бюджетирования и развитие практических навыков его применения на муниципальном уровне. Программа курса носит практико-ориентированный характер и позволяет слушателям по-

[2] Доклад о лучшей практике развития инициативного бюджетирования в субъектах Российской Федерации и муниципальных образованиях. https://www.minfin.ru/common/upload/library/2019/10/main/1070_Doklad.pdf.

высить свои компетенции в области инициативного бюджетирования, а также приобрести новые навыки работы с населением, внедрения механизма и использования различных форм вовлечения жителей в решение вопросов местного значения, изучения общественного мнения по актуальным проблемам развития местного сообщества.

В Республике Башкортостан задачи повышения результативности участия муниципальных образований в процедурах инициативного бюджетирования, а также вовлечения населения в процесс реализации рассматриваемой практики решает специальная научно-консалтинговая программа, получившая название Управленческая школа инициативного бюджетирования (УШИБ) Республики Башкортостан. Школа функционирует в онлайн-формате с широким составом участников (муниципальные служащие, уличные комитеты, инициативные группы граждан и др.). Сотрудники республиканского Центра изучения гражданских инициатив задействованы в роли организаторов, модераторов и экспертов управленческой школы. Приоритетными методами обучения являются мозговой штурм, фокус-группы, форсайт, экспертно-консультационные сессии, а также методы групповой проектной работы (табл. 1)[1].

Таблица 1
Программа учебных модулей
Управленческой школы инициативного бюджетирования

№ п/п	Наименование модуля	Содержание
1	Менеджмент проекта	Сбор первичной информации и анализ системы управления проектом ППМИ, анализ ошибок при подготовке конкурсной документации
1.1	Серия аналитических проектных сессий на тему «Выявление особенностей, слабых и сильных сторон системы управления проектом ППМИ в МО»	
1.2	Аналитическая интерактивная сессия «Организация работы с населением и документацией в рамках участия в ППМИ»	
1.3	Экспертно-консультационная сессия на тему «Анализ ошибок, возникающих при подготовке конкурсных заявок»	
2	Развитие инициативных групп	Работа с инициативными группами и населением, проведение обучающих мероприятий, социологическое мини-обследование
2.1	Групповое фокусированное интервью с представителями инициативных групп, активными гражданами	
2.2	Обучающие мероприятия для инициативных групп	
3	Финансы проекта	Анализ системы работы с представителями бизнес-сообщества, подведение итогов: представление результатов проведенного анализа и рекомендаций по повышению эффективности участия в проектах инициативного бюджетирования
3.1	Встреча с представителями бизнес-сообщества	
3.2	Мозговой штурм на тему «Инструменты привлечения инвестиций в проекты развития общественной инфраструктуры, основанные на местных инициативах»	
3.3	Заключительное мероприятие по подведению итогов анализа, представлению и обсуждению выработанных рекомендаций	

Во время учебных занятий на основании имеющейся эмпирической информации изучаются особенности участия населения муниципальных образований в проектах инициативного бюджетирования и формулируются рекомендации по построению эффективной работы с гражданами – технологии организации предварительных мероприятий, итогового собрания, информирования, сбора средств. Большое внимание уделяется методике и прак-

[1] Там же. С. 36-37.

тике организации эффективной работы по вовлечению представителей бизнес-сообщества в проекты инициативного бюджетирования, особенности взаимодействия с ними, обсуждаются и разрабатываются инструменты привлечения.

Таким образом, управленческая школа позволяет сформировать управленческую модель проектов инициативного бюджетирования в муниципальном образовании, несомненным достоинством которой является ее поддержка со стороны всех участников этого образования.

Опыт инициативного бюджетирования, накопленный в субъектах Федерации и муниципальных образованиях, характеризуется значительным разнообразием применяемых подходов и стимулирует, таким образом, необходимость установления единых правовых норм на федеральном уровне. Принятый в июле 2020 года закон определил единый порядок инициативного бюджетирования, по которому жители муниципальных образований смогут участвовать в определении приоритетных направлений расходования местных бюджетов[2].

Законом определены лица, которые могут выступать с инициативой о внесении проекта бюджетирования, его стандартное содержание, порядок принятия сходом, собранием или конференцией граждан решения о поддержке инициативного проекта, требования к его опубликованию (обнародованию), основания для принятия местной администрацией решения об отказе в поддержке инициативного проекта или его доработке, порядок проведения конкурсного отбора инициативных проектов, а также осуществления общественного контроля за их реализацией. Принятие закона направлено на реализацию поручения главы государства довести за три года долю расходов муниципалитетов, формируемую с учетом мнения граждан, до 5%.

Анализ прошедшего десятилетия свидетельствует о том, что в России набирает силу движение городского активизма и в перспективе люди с активной жизненной позицией способны объединиться в неформальные сообщества и стать важным субъектом развития города. Активная деятельность по решению местных проблем для этой категории граждан становится следствием их сознательного выбора, самостоятельно сформированной гражданской стратегией. Наблюдается переоценка представлений о локальном пространстве, которое теперь соотносится у них с понятием сообщества горожан. Речь идет о новом городском активизме, который развивается в русле и логике нового гражданского активизма (неполитического созидательного активизма) [Королева, Чернова, 2018. С. 94].

Власти города, взаимодействуя с участниками инициативных групп горожан, формируют управленческие практики, под которыми понимается весь набор форм сотрудничества управленческих структур с городскими активистами. Указанные практики, как показывают результаты исследования, могут восприниматься городскими активистами как ресурсы, способствующие и поддерживающие инициативу горожан, или как барьеры, препятствующие реализации городских проектов.

К ресурсам, способствующим и поддерживающим инициативу горожан, отнесены такие управленческие практики, как: риторика представителей власти о необходимости коммуникации с жителями; создание рабочих групп и комиссий, включающих представителей общественности; примеры эффективной работы департаментов по поддержке инициативы горожан; продуктивное взаимодействие с конкретными чиновниками, обеспечивающими совместную слаженную работу; омоложение персонала управленческих структур (что существенно облегчает коммуникацию); ситуации, в которых власти не препятствуют реализации проекта (вывоз мусора, восстановление объекта).

Вместе с тем результаты исследований показывают, что, несмотря на позитивные изменения в управленческих практиках и эффективную работу отдельных чиновников и департаментов, именно эти практики многими респондентами идентифицируются как основные барьеры в реализации городских проектов. К ним относятся: действия чиновников, демонстрирующие их отстраненность от проблем развития города и качественного выполнения своих должностных задач (формализм, неумение и неготовность использовать весь спектр

[2] Федеральный закон от 20.07.2020 № 236-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об общих принципах местного самоуправления в Российской Федерации» // Российская газета. 2020. 24 июля.

доступных ресурсов); дефицит информации (о мероприятиях, в которых можно участвовать, об ответственных лицах, о том, как устроены городские департаменты); отсутствие выстроенных процессов взаимодействия организаций, причастных к благоустройству; бюрократия во всех ее проявлениях; неэффективность инструментов обратной связи, шаблонная форма ответов; зависимость эффективности властей города от живущих в нем людей [Королева, Чернова, 2018. С. 96–98].

Еще одна новая форма взаимодействия государственных и муниципальных органов и граждан возникла как реакция на негативные сообщения в адрес власти в социальных сетях, особенно в тех случаях, когда наблюдается всплеск негативных комментариев по поводу таких событий, как трагедия в кемеровской «Зимней вишне» или ситуация вокруг мусорного полигона в Волоколамске. Социальные сети становятся все более посещаемыми гражданами, а по численности аудитории крупнейшие группы «ВКонтакте» превосходят многие региональные СМИ.

В 2018 году в целях мониторинга работы региональных властей с жалобами россиян создан «Инцидент менеджмент» – автоматическая информационная система управления реакцией на негативные мнения и информационные поводы в социальных сетях. Система способна осуществлять по ключевым словам мониторинг пяти социальных сетей («ВКонтакте», Facebook, Instagram, Twitter и «Одноклассники»), а также реакцию местных сообществ на действия властей. Задача системы – оперативное реагирование на темы, поднимаемые пользователями социальных сетей. Она отбирает наиболее значимые сообщения (негативные сообщения, жалобы, вопросы, благодарности), формируемые по инициативе заказчика.

Результаты работы системы получает региональный администратор, являющийся обычно сотрудником информационного управления правительства региона. На основе анализа полученной информации он решает, какие сообщения нуждаются в ответе властей. Близкие по содержанию и смыслу посты разных социальных сетей объединяются в один кейс, который получает название «инцидент». В зависимости от масштаба проблемы инциденты сортируются по профилям на уровне региональных министерств или муниципалитетов, которые должны ответить на полученные из социальных сетей сообщения. Ответ официальных структур поступает региональному администратору, а от него автоматически отправляется ко всем сообщениям по этой теме вне зависимости от социальной сети.

Работа системы позволяет по всему спектру зафиксированных инцидентов вести статистику, информацию о которой при помощи специальной программы могут наблюдать в режиме реального времени сотрудники муниципальных или региональных администраций, а также администрация Президента Российской Федерации. По каждому инциденту местные власти должны принять решение в течение суток с момента его регистрации в системе. Конечным результатом работы системы становится повышение адресности и оперативности решения проблем, о которых жители сообщают в социальных сетях[1].

Вместе с тем анализ действующей практики свидетельствует о том, что процесс установления взаимодействия между органами государственной власти и активными группами граждан развивается не так быстро, как этого требует ситуация. Очень точную характеристику дает глава ЦИК Э. Памфилова. На вопрос: «Как Вы оцениваете нынешнее состояние диалога власти и общества?» – она ответила: «Очевидно, что российское общество в последнее время стало опережать в своем развитии многие государственные институты, поэтому состояние сложное… Сейчас, как никогда, надо научиться действовать на опережение, тонко чувствуя, какие процессы формируются в общественном пространстве, создавая объединяющую всех повестку развития, увлекая за собой людей современными, выигрышными для России идеями. А то у нас представители многих государственных структур на разных уровнях – районных, городских, региональных, чего греха таить, подчас и федеральных структур – отстают, не успевают за настроениями, тенденциями и развитием общественных процессов. Многие остались даже не во вчерашнем, а позавчерашнем дне. И мы с этим сталкиваемся»[2].

[1] Как Кремль будет реагировать на жалобы в соцсетях. https://www.rbc.ru/politics/23/07/2018/5b50d1579a7947c62c195e8b.

[2] *Мисливская Г.* Каждый выбирает по себе. Глава ЦИК Элла Памфилова - о диалоге власти и общества // Российская газета. 2019. 24 сентября.

Вероятно, для решения таких сложных вопросов стоит снова обратиться к трудам крупных ученых, признанных авторитетов в области современной социальной жизни и государственного управления. Многие из них обращают внимание на умение госслужащих, в первую очередь руководителей, грамотно вести диалог, умение общаться с собеседниками и подчиненными [Богатырев, 2019. С. 60].

По мнению Дж. Равена, успешная политика государственной службы определяется сегодня «не голосование, а обсуждением». Ученый считает, что действующие политические стратегии на людей в принципе влияют, но при этом они не вызывают у каждого гражданина непосредственного интереса. Поэтому на гражданской службе необходимо развивать информационно-коммуникационные технологии и уметь получать больше пользы из опросов населения и процедур обратной связи, вести поиск средств, обеспечивающих результативность дискуссий между гражданами и государственными служащими по актуальным темам [Равен, 2002. С. 136].

Общество – система коммуникативных действий, утверждает Ю. Хабермас. Для реализации позитивного потенциала общества все партнеры по коммуникации должны иметь возможность свободного в участия в дискурсе. Ученый разработал общие этические правила дискурса в целях обеспечения принятия рациональных и морально верных решений в публичной сфере. Наиболее общие правила сводятся к следующим положениям: (1) все участники дискуссии должны иметь возможность высказать свою точку зрения; (2) обсуждение должно быть свободным и справедливо организованным; (3) отстаивая свои взгляды, необходимо понимать аргументы других; (4) рекомендуется руководствоваться принципом «непринудительного принуждения лучшей аргументацией»; (5) с принимаемым решением должны быть согласны все участники. Представители власти, общественные группы и инициативные граждане должны в процессе коммуникации решать проблемы общества с моральных позиций и под свою ответственность [Головин, 2019. С. 20–21].

До сих пор граждане России не очень открыто выражают свои политические взгляды и неохотно идут на контакт с чиновниками. В предшествующие годы не сложилась традиция их ответственного отношения к предложениям и инициативам простых граждан, не являющимся избранными представителями. Новые формы взаимодействия государственных и муниципальных органов, с одной стороны, и инициативных групп граждан – с другой – постепенно меняют сложившуюся ситуацию. Сейчас нужны новые, более эффективные способы представления интересов граждан, как нужны и более качественные коммуникативные способности и умения государственных и муниципальных служащих. В свою очередь развитие новых информационно-коммуникационных технологий на государственной и муниципальной службе значительно облегчает людям взаимодействие с органами власти, помогает им свободнее выражать свое мнение по разным вопросам, находить лучшие варианты их успешного решения.

Литература

1. *Богатырев Е.Д.* Парадоксы управления результативностью и эффективностью деятельности органов исполнительной власти // Управленческие науки в современном мире: Сборник докладов научной конференции. СПб.: Реальная экономика, 2019.
2. *Головин Н.А.* Юрген Хабермас о силе социальной коммуникации: к 90-летию немецкого социолога // Социологически исследования. 2019. № 6. С. 15–25.
3. *Королева М.Н., Чернова М.А.* Городской активизм: управленческие практики как ресурс и барьер развития городских проектов // Социологические исследования. 2018. № 9. С. 93–101.
4. Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация / Пер. с англ. М.: Когито-Центр, 2002.

© Беляев А.М., 2020

УДК 351/354

К.Е. Лукичев
к.ю.н., доцент
кафедра государственного и муниципального управления
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: Lukichev.lkl@gmail.com

ВОПРОСЫ СОБЛЮДЕНИЯ БАЛАНСА ИНТЕРЕСОВ ЦИФРОВИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ И ЗАЩИТЫ ИНФОРМАЦИИ ОГРАНИЧЕННОГО ДОСТУПА

Аннотация. На современном этапе развития нашего государства необходимость повышения эффективности управления информационными потоками в органах власти представляется крайне актуальной проблемой, решение которой позволит качественно улучшить государственное управление в целом. При этом отдельного переосмысления требуют и вопросы, связанные с расходованием разнообразных ресурсов (финансовых, временных, кадровых) на организацию защиты информации, ограничиваемой в обороте.

Ключевые слова: государственное управление, цифровизация государственного сектора, защита информации, государственная тайна.

K.E. Lukichev
Cand. Sci. (Law), Associate Professor
Department of State and Municipal Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: Lukichev.lkl@gmail.com

ISSUES OF BALANCING THE INTERESTS OF DIGITALIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION AND PROTECTION OF RESTRICTED ACCESS INFORMATION

Abstract. At the present stage of development of our state, the need to improve the efficiency of information flow management in government bodies is an extremely urgent problem, the solution of which will allow us to qualitatively improve public administration in General. At the same time, issues related to the expenditure of various resources (financial, time, and personnel) on the organization of protection of information that is restricted in circulation also require a separate rethink.

Keywords: public administration, digitalization of the public sector, information security, state secrets.

Распоряжением Правительства Российской Федерации от 03.06.2019 № 1189-р утверждена Концепция создания и функционирования национальной системы управления данными и плана мероприятий по созданию национальной системы управления данными на 2019–2021 годы (далее- Концепция), разработка которой осуществлена в целях реализации мероприятий федерального проекта «Цифровое государственное управление» национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации». Также для реализации Концепции в соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 03.06.2019 № 710 осуществлен запуск эксперимента по повышению качества и связанности данных, содержащихся в государственных информационных ресурсах. Вместе с тем представляется, что заявленные Концепцией направления по обеспечению информационной безопасности

указанной системы не включили в себя вопросы пересмотра подходов к методологии оценки необходимости ограничения в обороте тех или иных сведений, используемых в интересах государственного управления.

Необходимо отметить, что формируемая система не ориентирована на объединение существующих сегодня информационных систем (государственных). Подразумевается запуск своеобразного распределенного реестра государственных данных, который обеспечит обработку запросов, выполнение действий, имеющих юридическое значение, обеспечение качества эталонных государственных данных. Система управления данными ориентирована на следующих стейкхолдеров: любой гражданин, отдельное бизнес-сообщество, орган государственной власти.

В рамках рассматриваемого вопроса необходимо осветить и еще один проект, реализация которого в настоящее время осуществляется в нашей стране, – это разработка и эксплуатация Государственной единой облачной платформы. Правительство РФ своим постановлением от 28.08.2019 № 1114 дало старт эксперименту по переводу информационных систем и информационных ресурсов органов государственной власти в единую облачную платформу, находящуюся под полным государственным управлением, при этом экспериментом преследуется также цель обеспечить органы власти как автоматизированными рабочими местами, так и программным обеспечением. Данная инициатива позволяет формировать информационное хранилище данных и пользоваться государственными ресурсами посредством интернета без привязки к персонализированным автоматизированным рабочим местам или локальным информационным сетям, однако вопросы, связанные с методологией оценки потребностей в защите информационных ресурсов, вновь остались вне фокуса внимания разработчиков.

Проведенный анализ позволяет сформулировать следующие выводы. Существование в России более чем 800 государственных информационных ресурсов потребовало создания национальной системы управления данными, которая обеспечит их интеграцию, создание единой информационной среды и в конечном счете – повышение качества государственного управления. Вместе с тем при создании единой информационной платформы требуется детальная проработка вопроса по выполнению требований, направленных на обеспечение информационной безопасности и предусматривающих целостность, конфиденциальность и доступность хранящейся и обрабатываемой информации в совокупности с разработкой новых методик оценки стоимости мероприятий, направленных на защиту информации в новых условиях.

Литература

1. Государственная инновационная политика в Российской Федерации / Под ред. С.Е. Прокофьева, О.В. Паниной. М.: Спутник +. 2018.
2. Паспорт национального проекта «Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 04.06.2019 № 7). http://government.ru/info/35568/.
3. Паспорт федерального проекта «Цифровое государственное управление» (утв. президиумом Правительственной комиссии по цифровому развитию, использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности, протокол от 28.05.2019 № 9) // Консультант Плюс. http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_328938/.
4. Постановление Правительства РФ от 03.06.2019 № 710 «О проведении эксперимента по повышению качества и связанности данных, содержащихся в государственных информационных ресурсах» // Консультант Плюс. http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_382514/.

5. Постановление Правительства РФ от 28.08.2019 № 1114 «О проведении эксперимента по переводу информационных систем и информационных ресурсов федеральных органов исполнительной власти и государственных внебюджетных фондов в государственную единую облачную платформу, а также по обеспечению федеральных органов исполнительной власти и государственных внебюджетных фондов автоматизированными рабочими местами и программным обеспечением» // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. https://docs.cntd.ru/document/561084288.
6. Распоряжение Правительства РФ от 03.06.2019 № 1189-р «Об утверждении Концепции создания и функционирования национальной системы управления данными и плана мероприятий («дорожную карту») по созданию национальной системы управления данными на 2019–2021 годы» // Гарант. https://base.garant.ru/72262090/.

© Лукичев К.Е., 2020

УДК 332.14

О.В. Пивоварова
н.с.
центр региональной экономики и межбюджетных отношений
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: olga_piv@mail.ru

СТРАТЕГИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫМ ОБРАЗОВАНИЕМ

Аннотация. В статье обоснована значимость стратегии социально-экономического развития в качестве приоритетного инструмента совершенствования управления муниципальным образованием. Предложен системный подход к разработке стратегии на основе совокупности пяти макроподсистем: социальной, производственнаой, финансово-экономической сфер, муниципального хозяйства, управленческой сферы. Выделены этапы, способствующие реализации указанного подхода.

Ключевые слова: стратегия социально-экономического развития, управление муниципальным образованием, органы местного самоуправления, системный подход.

O.V. Pivovarova
Researcher
Center of Regional Economics and Interbudgetary Relations
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: olga_piv@mail.ru

SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT STRATEGY AS A TOOL FOR IMPROVING MUNICIPAL MANAGEMENT

Abstract. In the article the significance of the socio-economic development strategy as a priority tool for improving the management of a municipality is justified. The systematic approach to strategy development based on a set of five macro-subsystems is proposed: social sphere, industrial sphere, financial and economic sphere, municipal economy, management sphere. The stages that contribute to the implementation of this approach are highlighted.

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

Вопросы эффективного управления развитием муниципального образования (далее – МО) не теряют своей актуальности на протяжении уже не одного десятилетия, что обусловлено рядом причин. Во-первых, МО являются тем управленческим звеном в вертикали власти, которое находится в непосредственной близости к населению и, соответственно, призвано обеспечивать его потребности в соответствии с запросами конкретных групп. Во-вторых, муниципалитеты в рамках действующей бюджетной системы обладают крайне ограниченными ресурсами, что усугубляется дифференциацией в их социально-экономическом развитии и, следовательно, требует от органов местного самоуправления максимально рационального их использования [Батчаев, 2018]. В-третьих, сложившиеся к настоящему моменту как теоретические, так и практические подходы к развитию МО в полной мере не отвечают существующим вызовам и не приносят высоких результатов.

Одним из ключевых инструментов управления МО, который определяет на долгосрочную перспективу цели, задачи муниципального управления и социально-экономического развития, является стратегия социально-экономического развития МО (далее – стратегия)[1]. Именно на ее основе формируются тактические документы, бюджетный процесс, муниципальные программы, то есть фактически она представляет собой вектор, в соответствии с которым будет развиваться муниципалитет.

Однако в настоящее время во многих МО отношение к данному приоритетному инструменту развития формальное, стратегии носят шаблонный характер, не отражают специфических особенностей территории, потребностей населения, проживающего на ней, а следовательно, не содержат тех проектов и мероприятий, которые смогут обеспечить прорывное социально-экономическое развитие [Жихаревич, Прибышин, 2019].

Сложившаяся ситуация требует изменения, прежде всего к подходу и процессу разработки стратегии, для того чтобы обеспечить комплексный характер документа, а также максимальное вовлечение стейкхолдеров муниципалитета, так как стратегия – это «общественный договор». С позиции системного подхода МО как объект стратегического управления следует рассматривать как совокупность пяти взаимосвязанных макроподсистем [Лебедева, Русецкая, 2017; Repnikova et al., 2020]:

- социальная сфера, включающая в себя развитие человеческого капитала и создание условий для улучшения социальной среды по ключевым аспектам: образование, трудовые ресурсы, социальное обеспечение, культура и искусство, физическая культура и спорт, молодежная политика;
- производственная сфера, включающая отрасли материального производства: промышленность, строительство, топливно-энергетический комплекс, науку и научное обслуживание, потребительский рынок товаров, работ, услуг;
- финансово-экономическая сфера, обеспечивающая макроэкономические пропорции, финансовые связи отраслей МО в виде бюджета: инвестиции, экономическое развитие, рыночные институты, имущество и собственность, налоги, финансы, внешнеэкономическая деятельность;
- муниципальное хозяйство, которое включает в себя всю инфраструктуру, обеспечивающую жизнедеятельность муниципалитета: жилищно-коммунальное хозяйство, экологию, архитектуру и градостроительство, транспортно-логистическую систему;
- управленческая сфера, включающая в себя совокупность муниципальных органов власти и контроля: законодательную и исполнительную власть, органы государственного контроля, правоохранительные органы, персонал.

Преимущество предлагаемого подхода заключается в разработке комплексной макроэкономической модели стратегического управления развитием МО, построенной на основе методики выбора рациональных альтернатив с помощью мозгового штурма идей и позиционирования МО с учетом его социально-экономических, пространственных и демографических особенностей.

Для эффективной реализации представленного системного подхода к разработке стратегии представляется целесообразным выполнение следующих этапов:

- диагностический анализ социально-экономического развития МО на основе системного, статистического, корреляционно-регрессионного, трендового и факторного анализов с использованием методов экономико-математического моделирования [Фаттахов и др., 2017];
- организация получения информации от муниципальных стейкхолдеров с помощью анкетирований, онлайн-опросов, интервью и т. п.;
- синтез стратегических идей и выбор стратегических приоритетов, целей, задач социально-экономического развития муниципалитета;

[1] Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации». http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/.

- разработка сценариев социально-экономического развития МО;
- общественное обсуждение и публичные слушания по проекту стратегии муниципалитета.

Представляется, что предложенный системный подход к разработке стратегии социально-экономического развития позволит качественно улучшить управление МО и обеспечить эффективное развитие в долгосрочной перспективе.

Литература

1. *Батчаев А.Р.* Особенности участия муниципалитетов в стратпланировании // Бюджет. 2018. №7(187). С. 69–71.
2. *Жихаревич Б.С., Прибышин Т.К.* Стратегии развития городов: российская практика 2014–2019 гг. // Пространственная экономика. 2019. Т. 15. №4. С. 184–204.
3. *Лебедева Н.А., Русецкая О.В.* Стратегии малых городов США и России: общее и особенное // Региональная экономика. Юг России. 2017. №4(18). С. 38–47.
4. *Фаттахов Р.В., Низамутдинов М.М., Орешников В.В.* Инструментарий обоснования параметров стратегического развития региона на базе адаптивно-имитационного моделирования // Регион: экономика и социология. 2017. №1(93). С. 101–120.
5. *Repnikova V.M., Bykova O.N., Stroev P.V., Morkovkin D.E., Kurbakova S.N.* Improvement of approaches to the strategic development management of enterprise // Entrepreneurship and Sustainability Issues. 2020. Vol. 8. No. 1. P. 301–312.

© Пивоварова О.В., 2020

УДК 336.144.2

М.Н. Прокофьев
к.э.н., доцент
департамент общественных финансов
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
доцент
кафедра бухгалтерского учета, налогообложения и таможенного дела
Московский университета им. С.Ю. Витте (МУИВ)
Москва, Российская Федерация
E-mail: mikaelprokoffiev@mail.ru

ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРОГРАММ НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ

Аннотация. В статье рассматриваются актуальные проблемы реализации государственных программ на региональном уровне. Обращено внимание на такие аспекты, как взамосвязь региональных программ и мероприятий и муниципальных программ.

Ключевые слова: государственные (муниципальные) программы, целевые показатели (индикаторы), результативность деятельности, эффективность госуправления.

M.N. Prokofiev
Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor
Department of Public Finance
Financial University under the Government of the Russian Federation
Associate Professor of the Department of Accounting, Taxation and Customs
Moscow state University Named after S.Yu. Witte (MUIV)
Moscow, Russian Federation
E-mail: mikaelprokoffiev@mail.ru

FEATURES OF IMPLEMENTATION OF STATE PROGRAMS AT THE REGIONAL LEVEL

Abstract. The article deals with current problems of implementing state programs at the regional level. Attention is drawn to such aspects as the interconnection of regional programs and events and municipal programs.

Keywords: state (municipal) programs, targets (indicators), effectiveness, efficiency of public administration.

Системный подход предполагает тесную взаимосвязь таких объектов управления, как доходный потенциал публично-правовых образований, совокупные расходы, ликвидность, долговые обязательства и заимствования, прозрачность и подотчетность бюджетных процедур. Сюда же можно отнести организацию закупочной деятельности, управление активами. При этом главным критерием управленческой деятельности становится нацеленность на конечный результат.

Одной из самых сложных проблем программного формата остается синхронизация, или сквозной характер, государственных программ РФ, региональных и муниципальных программ. Опираясь на принципы самостоятельности, органы государственной власти и органы местного самоуправления могут не принимать во внимание целевые ориентиры и содержание аналогичных документов иного уровня [Фрыгин, 2019; Fedorova et al., 2018]. Отсюда отсутствие инструментов и механизмов координации федеральных государственных программ, государственных программ субъектов РФ и муниципальных программ.

Сложность интеграции разноуровневых программ связана с проблемой отсутствия единства нормативно-правовой базы, являющейся основой программного и проектного планирования. Это создает, с одной стороны, риски дублирования управленческих процессов, с другой – расхождений в целях, задачах, методике планирования и реализации программ на любых уровнях (табл. 1).

Таблица 1
Щелковский муниципальный район

	МП «Поддержка предпринимательства	МП «Социальная поддержка населения»	МП «Спорт»	МП «Культура»	МП «Формирование современной городской среды»	МП «Безопасность»	МП «Развитие инженерной инфраструктуры и энергоэффективности»	МП «Эффективная власть»	МП «Молодое поколение»	МП «Обеспечение безопасности дорожного движения»	МП «Обеспечение жильем молодых семей»
Щелковский р-н	+	-	+	+	+	+	+	+	-	-	-
Г.п. Щёлково	+	-	+	+	+	+	+	+	-	-	-
Г.п. Загорянский	-	+	+	+	+	+	+	+	+	-	-
Г.п. Монино	-	-	+	+	+	+	+	+	-	+	-
Г.п. Фряново	+	-	+	+	+	-	-	+	-	-	+
С.п. Медвежьи Озера	+	-	+	+	+	+	-	+	+	-	-
С.п. Гребнево	+	-	+	+	+	+	+	+	-	-	-
С.п. Трубино	+	-	+	+	+	+	+	+	-	-	-
С.п. Огуднево	+	-	+	+	+	+	+	+	-	-	-

Из табл. 1 даже на примере одного муниципального района видны расхождения в количестве и нацеленности муниципальных программ [Дудин и др., 2015].

Такой разброс программ и входящих в них подпрограмм и основных мероприятий создает, по сути дела, невозможность объективной оценки и их сравнительного анализа, проведения качественного мониторинга. Отсюда будет вытекать и невозможность дальнейших действий, то есть проведения мероприятий, нацеленных на улучшение количественных и качественных показателей на уровне муниципального образования.

В целях сохранения преемственности местных бюджетов и их адаптации к новым требованиям отраслевыми министерствами по согласованию с Министерством экономики и финансов Московской области в адрес муниципалитетов были направлены шаблоны (структуры) типовых муниципальных программ и плановые значения их приоритетных показателей (индикаторов). Таким образом, была создана единая интеграционная платформа государственных программ области и муниципальных программ, введена общая аналитика расходов. Другими словами, установлен сквозной характер областных и муниципальных программ.

Структура типового бюджета представляет собой перечень, состоящий из 19 программ. Они в свою очередь включают 83 подпрограммы и 141 основное мероприятие (в том числе 16 федеральных проектов)[1]. Их наименования соответствуют наименованиям, установленным справочником типового бюджета.

[1] Распоряжение Министерства экономики и финансов Московской области от 23.10.2019 № 25РВ-211 «Порядок осуществления информационного взаимодействия при предоставлении межбюджетных трансфертов из бюджета Московской области между органами местного самоуправления городских округов Московской области и Министерством экономики и финансов Московской области». https://docs.cntd.ru/document/563565089.

Таким образом, реализуется один из ключевых моментов по повышению эффективности и результативности государственных программ Московской области, а именно их увязка с аналогичными программами местного уровня [Федорова и др., 2020]. Помимо того что обе категории программ носят сквозной характер, структура муниципальных программ стала одинаковой по содержанию основных разделов и их наполнению. Это упрощает процесс их мониторинга, сравнительного анализа, повышает прозрачность осуществляемых процедур.

Литература

1. *Дудин М.Н., Прокофьев М.Н., Федорова И.Ю., Фрыгин А.В., Куцури Г.Н.* Международная практика формирования доходов национальных бюджетов на основе общепринятой системы финансовой отчетности // Asian Social Science. 2015. Т. 11. № 8. С. 119–126.
2. *Федорова И.Ю., Фрыгин А.В., Седова М.В., Прокофьев М.Н.* Государственные и муниципальные закупки как инструмент повышения эффективности расходов бюджетов. М.: Синергия, 2020.
3. *Фрыгин А.В.* Социально-экономическое развитие муниципальных образований: достижения и перспективы // Экономика и предпринимательство. 2019. № 8(109). С. 571–574.
4. *Fedorova I.Y., Prokofiev M.N., Moroz V.V., Sibiryaev A.S., Sergienko N.S., Khanova L.M., Sinitsyna E.V.* Planar dynamic model of public interaction between official and hidden economy // International Journal of Civil Engineering and Technology. 2018. Vol. 9. No. 13. P. 1114–1121.

© Прокофьев М.Н., 2020

УДК 336.02

Ю.Г. Тюрина
д.э.н., доцент, профессор
департамент общественных финансов
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: u_turina@mail.ru

РЕАЛИЗАЦИЯ ПРИНЦИПА ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО СООТВЕТСТВИЯ ПРИ РАЗГРАНИЧЕНИИ НАЛОГОВЫХ ДОХОДОВ МЕЖДУ БЮДЖЕТАМИ БЮДЖЕТНОЙ СИСТЕМЫ

Аннотация. В статье представлены основные направления проявления принципа территориального соответствия с точки зрения осуществления государственной политики при разграничении доходных источников между уровнями бюджетной системы. Определено, что целью функционирования любого государства является достижение общего (публичного) интереса. В связи с тем, что выполнение задач, функций и полномочий, законодательно закрепленных за государственными органами и органами местного самоуправления, всегда требует определенных ресурсов, полнота реализации указанной цели напрямую зависит от уровня финансового обеспечения бюджетов соответствующих уровней.

Ключевые слова: налоговые доходы, разграничение доходов, принцип территориального соответствия, доходы бюджетов.

Y.G. Tyurina
Dr. Sci. (Econ.), Associate Professor
Department of Public Finance
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: u_turina@mail.ru

IMPLEMENTATION OF STRATEGIC FISCAL POLICY OBJECTIVES OF THE STATE IN SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF REGIONS

Abstract. The article presents the main directions of manifestation of the principle of territorial compliance in terms of state policy implementation when differentiating revenue sources between the levels of the budget system. It is determined that the purpose of functioning of any state is to achieve a common (public) interest. Due to the fact that the fulfillment of tasks, functions and powers legally assigned to state and local self-government bodies always requires certain resources, the completeness of the implementation of this goal directly depends on the level of financial support for the budgets of the corresponding levels.

Keywords: tax revenues, income differentiation, the principle of territorial compliance, budget revenues.

Принципиальные особенности финансирования бюджетов различных уровней определяется типом бюджетного устройства. Анализ содержания Бюджетного кодекса РФ показал, что под бюджетным устройством понимает совокупность классификации, системы и принципов. Однако с практической точки зрения толкование понятия «бюджетное устройство» уже давно вышло за границы такой законодательной трактовки. Все чаще в рамках бюджетного устройства рассматриваются отношения, складывающиеся между разными уровнями власти по поводу формирования и расходования бюджетных средств.

Выделяют два типа бюджетного устройства: бюджетный унитаризм и бюджетный федерализм. При бюджетном унитаризме главенствующую роль во внутригосударственных финансовых отношениях играют центральные органы власти, которым принадлежат доминирующая часть финансовых средств государства, а также полномочия по выравниванию фискальных дисбалансов, обеспечению единых стандартов общественных и социальных услуг. Таким образом, в условиях бюджетного унитаризма органы местной власти не обладают самостоятельностью, их экономические интересы находятся в полной зависимости от государственных. Основной доходообразующей статьей местных бюджетов выступают межбюджетные трансферты от вышестоящих уровней власти при незначительном уровне собственных источников доходных поступлений.

Сущность бюджетного федерализма заключается в распределении бюджетных доходов и расходов, а также в разграничении бюджетной компетенции между уровнями бюджетной системы при одновременном сочетании общегосударственных финансовых интересов с интересами территориальных образований. В России понятие бюджетного федерализма получило распространение в начале 90-х годов XX века благодаря исследованию Международного банка реконструкции и развития относительно межбюджетных отношений.

В мировой практике сложились две существенно разные модели бюджетного федерализма: раздельный федерализм (американская модель) и кооперативный федерализм (германская модель). К первой модели следует отнести опыт Канады, Индии, США, Пакистана и др. Представителями германской модели бюджетного федерализма являются Австрия, Германия, Швейцария и др. В России пошли по пути по второй модели бюджетного федерализма, но при этом отнести российскую модель к чисто германской сложно, так как она имеет свои особенности, сочетающие и сильный централизм, и некоторую свободу бюджетных полномочий региональных и местных уровней власти.

Круг бюджетных полномочий Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления определен во главе 2 БК РФ. Наиболее широкие бюджетные полномочия принадлежат федеральному центру. Центральные органы власти координируют деятельность территориальных органов власти по ряду вопросов, касающихся администрирования и расходования бюджетных средств, осуществления мониторинга и контроля в этой области. Одновременно с этим территориальным властям предоставляются некоторые свободы в части определения порядка составления, рассмотрения исполнения подведомственных бюджетов, осуществления заимствований, управлениям активами, установления и исполнения расходных обязательств.

Важнейшим принципом, раскрывающим сущность бюджетного устройства РФ, является принцип разграничения доходов, расходов и источников финансирования дефицитов бюджетов между бюджетами бюджетной системы Российской Федерации. Особенностью данного принципа является пропорциональное распределение полномочий (компетенции) между органами государственной власти Российской Федерации, субъектов Федерации и органами местного самоуправления и закрепление за ними необходимых для исполнения полномочий доходных источников.

Одной из главных задач при разграничении финансов между уровнями бюджетной системы является определение оптимального уровня финансовой самостоятельности последних, позволяющего им максимально эффективно выполнять возложенные функции.

Существующая сегодня система распределения налогово-бюджетных полномочий не в полной мере соответствует экономическим интересам ни субъектов РФ, ни тем более муниципалитетов. В настоящее время основная часть налоговых доходов концентрируется на федеральном и региональном уровнях с одновременным снижением доли местных бюджетов в консолидированном бюджете государства.

Отсутствует оптимальность распределения налоговых доходов между уровнями бюджетной системы. В настоящее время налоговые доходы федерального бюджета составляют более половины налоговых доходов консолидированного бюджета РФ. При этом в ди-

намике они продолжают увеличиваться, усугубляя положение бюджетов нижестоящих уровней. Так, в период 2014–2018 годов доля налоговых доходов региональных бюджетов сократилась с 38,30 до 34,72%, а доля налоговых доходов местных бюджетов – с 6,5% в 2014 году до 5,23% – в 2018-м. Основную долю в структуре консолидированного бюджета РФ занимают федеральные налоги, наиболее крупные из них (НДС и НДПИ) поступают в федеральный бюджет.

При разграничении налоговых доходов между бюджетами различных уровней на территории РФ применяется еще одна модель, известная как совместное использование базы обложения. Такое распределение налога на прибыль организаций выступает мощным инструментом обеспечения сбалансированности субфедеральных бюджетов, а также повышения заинтересованности региональных властей в наращивании налоговой базы.

Кроме того, доходы от конкретных видов налогов распределяются между бюджетами по определенным нормативам. Размеры нормативов, как правило, зависят от сложившейся социально-экономической обстановки, состояния сбалансированности бюджетов, возложенных на органы соответствующего уровня власти обязательств.

Исследование распределения налоговых доходов по уровням бюджета выявило очевидные противоречия при распределении акцизов и налога на доходы физических лиц. Дело в том, что указанные налоги являются федеральными и все полномочия по определению правил их взимания принадлежат центру, но поступают они (акцизы – частично, НДФЛ – в полном объеме) в территориальные бюджеты. В итоге у субфедеральных и местных органов власти нет возможности использовать эти налоги в качестве инструментов регулирования предпринимательской активности.

В связи с выявленными противоречиями проблема реализации принципа территориального соответствия при разграничении налоговых доходов между бюджетами бюджетной системы требует глубокой методологической проработки в дальнейших научных исследованиях.

Литература

1. Основные направления бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики на 2020 год и на плановый период 2021 и 2022 годов. https://www.minfin.ru.
2. *Понкратов В.В.* Повышение качества бюджетного планирования в России // Финансы. 2018. №8. С. 6–12.
3. *Солянникова С.П.* Ответственная бюджетная политика в условиях высокого уровня экономической неопределенности: правила разработки и критерии оценки // Инновационное развитие экономики. 2016. №3–2. С. 91–96.

© Тюрина Ю.Г., 2020

УДК 338

Н.Л. Удальцова
к.э.н., доцент
департамент менеджмента и инноваций
факультет «Высшая школа управления»
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: NLUdaltsova@fa.ru

ПРОБЛЕМЫ И ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ИННОВАЦИОННОЙ СФЕРЫ

Аннотация. Актуальность темы исследования обусловлена в первую очередь необходимостью повышения уровня конкурентоспособности российской экономики на основе результатов научно-технического прогресса и высоким приоритетом обеспечения национальной безопасности в сфере науки, технологий и образования. Цель настоящего исследования заключается в исследовании проблем и разработке направлений по обеспечению экономической безопасности инновационной сферы России с разделением на макро-, мезо- и микроуровни. Автором проанализированы основные проблемы экономической безопасности инновационной сферы в контексте экономических, социальных и образовательных процессов, протекающих в экономической системе. На основании проведенного исследования были сформулированы основные направления по обеспечению экономической безопасности инновационной сферы для институтов государства, бизнеса и образования.

Ключевые слова: экономическая безопасность, проблемы экономической безопасности, инновации, инновационная сфера.

N. L. Udaltsova
Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor
Innovation and Management Department
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: NLUdaltsova@fa.ru

PROBLEMS AND MAIN DIRECTIONS OF ENSURING ECONOMIC SECURITY OF THE INNOVATION SPHERE

Abstract. The relevance of the research topic is primarily due to the need to increase the level of competitiveness of the Russian economy based on the results of scientific and technological progress and the high priority of ensuring national security in the field of science, technology and education. The purpose of this research is to study the problems and develop directions for ensuring the economic security of the innovation sphere in Russia with a division into macro, meso, and micro levels. The author analyzes the main problems of economic security in the innovation sphere in the context of economic, social and educational processes occurring in the economic system. Based on the research, the main directions for ensuring the economic security of the innovation sphere for state institutions, business and education were formulated.

Keywords: economic security, problems of economic security, innovations, innovation sphere.

Вопросы обеспечения экономической безопасности инновационной сферы России лежат в плоскости формирования конкурентоспособной инновационной экономики, глобализированной в международное экономическое пространство. Ключевое направление предполагает достижение такого состояния, при котором национальная экономика будет иметь не только технико-технологическую независимость и неуязвимость, но и сможет поддерживать эффективное функционирование инновационных процессов в экономической системе. Разработка направлений по обеспечению экономической безопасности инновационной сферы России требует в первую очередь детального исследования причин и проблем, препятствующих ее эффективному развитию.

Сегодня устойчивой или единой классификации проблем обеспечения экономической безопасности инновационной сферы на макро-, мезо и микроуровнях не существует [Применение теории систем.., 20213]. Представляется целесообразным классифицировать проблемы обеспечения экономической безопасности инновационной сферы России по направлениям разработки и осуществления инновационных процессов в экономике – экономические, социальные и образовательные проблемы с дальнейшим их соотнесением на макро-, мезо- и микроуровни.

Так, в составе группы современных экономических проблем обеспечения экономической безопасности инновационной сферы России следует структурировать ряд взаимосвязанных проблем:

- низкий уровень неэффективности управления затратами на НИОКР;
- трудности в поиске источников инвестиционных ресурсов для стимулирования инновационной активности и последующей структурной перестройки экономических процессов [Шеховцова, 2013];
- низкий уровень конкурентоспособности производимой продукции, в том числе инновационной, что связано с ориентацией экономических субъектов на импорт иностранной продукции и приводит к низкому спросу на отечественную продукцию со стороны государства и общества;
- несовершенство нормативно-правовой системы применительно к администрированию мер по борьбе с коррупцией, к упрощению налоговой нагрузки с точки зрения формализации и ресурсной поддержки перспективных и приоритетных направлений технико-технологического обновления предприятий [Максимов, 2012] и др.

Далее, в составе группы современных социальных проблем обеспечения экономической безопасности инновационной сферы России можно выделить ряд взаимосвязанных проблемы:

- сложности в формировании гармоничной команды проекта по разработке и внедрению инноваций из участников экономических процессов, которые преследуют противоположные, взаимоисключающие антагонистические интересы;
- неразвитость систем мониторинга национальной инновационной экосистемы, неоперативная идентификация, несвоевременное доведение до участников инновационных процессов информации об основных угрозах экономической безопасности [Орехов и др., 2013];
- недостаточный уровень межрегиональных, внешнеэкономических, внутрирегиональных кооперативных и научно-исследовательских связей;
- непроработанность и недостаточная обоснованность стратегий и планов инновационного развития отраслей, отдельных участников экономических процессов, что приводит к дестабилизации инновационной экосистемы регионов и территорий.

Наконец, в составе группы современных образовательных проблем обеспечения экономической безопасности инновационной сферы России также можно структурировать ряд проблем:

- противоречивые позиции органов региональной власти в части реализации вопросов инфраструктурной и консультационной поддержки инновационной

деятельности (недостаточный уровень инфраемкости процессов разработки и внедрения инноваций);

- непроработанность долгосрочной стратегии развития сферы высшего образования и науки в регионе с учетом конкретных угроз экономической безопасности, что не позволяет в полной мере учесть в инновационных процессах природно-географические, геополитические особенности, уровень ресурсной обеспеченности участников инновационной экосистемы;
- несовершенство системы критериев и показателей оценки эффективности деятельности научно-исследовательских и образовательных организаций с точки зрения их воздействия на рост инновационного потенциала региона.

Первая основная проблема сбалансированности обеспечения экономической безопасности инновационной сферы России вызвана противоречиями между потребностями в инновационных ресурсах участников экономической деятельности и возможностями органов государственной власти по их удовлетворению. Эта проблема остро проявляется при разработке бюджетов, в рамках организации финансирования инновационных разработок на макро-, мезо- и микроуровнях.

Вторая важная проблема сбалансированности обеспечения экономической безопасности инновационной сферы России – несовершенство системы финансово-экономических механизмов, которое проявляется в сложных поисках путей по переходу региональных экономик на инновационный путь развития, согласованной системе исполнения бюджетов инновационных разработок, ведению комплексного мониторинга и учета состояния инновационной экосистемы в регионах [Ефимов, 2014].

Третья проблема - несовершенство системы по управлению экономикой инновационной сферы, нерациональность единого руководства инновационной экосистемой на федеральном и региональном уровнях, неэффективность межведомственной координации, несогласованный поиск форм эффективного управления и одновременного решения задач информатизации инновационных процессов, подготовки кадров для цифровой экономики и развития высшего образования и науки.

С учетом всех перечисленных проблем сформулируем особенности и основные направления обеспечения экономической безопасности инновационной сферы России (для институтов государства, бизнеса и образования), включая и структуризацию особенностей сбалансированности обеспечения экономической безопасности на макро-, мезо- и микроуровнях.

1. Повышение уровня человеческого капитала с учетом перспективных целей функционирования национальной и региональных инновационных экосистем. В рамках этого направления предполагается осуществление следующих действий:

- создание условий для развития рынка труда с учетом потребностей современных и перспективных инновационных процессов;
- становление экономики непрерывного компетентностного образования для нужд национальной и региональных инновационных экосистем;
- повышение эффективности культуры инновационного предпринимательства и системы массовых коммуникаций для пропаганды значимости для национальной экономики изобретательства и рационализаторства.

2. Развитие системы организации науки и внедрения технологий для повышения конкурентоспособности и инновационной привлекательности большинства сегментов исследований и разработок в экономике России. В рамках этого направления обеспечения экономической безопасности инновационной сферы России предполагается осуществление следующих действий:

- уточнение и обоснование траекторий (дорожных карт) технологического развития различных направлений и сфер деятельности в России;
- уточнение и обоснование наиболее целесообразных вариантов научно-технологического развития;

- обеспечение роста уровня затрат на НИР и НИОКР для последующего повышения уровня эффективности функционирования научно-технического комплекса и достижения широкого спектра научно-технологических прорывов для расширения возможностей хозяйствующих субъектов в привлечении ресурсов и финансирования своих разработок [Чумаков, Барабицкий, 2014];

3. Повышение уровня ресурсного потенциала участников национальной и региональных инновационных экосистем. Предлагаемые действия в рамках этого направления:

- оптимизация структуры инвестиций, а также источников финансирования инновационных разработок в условиях жесткого санкционного давления на национальную экономику;
- совершенствование системы государственных капитальных вложений в инновационные разработки и программы инновационной деятельности (национальные проекты);
- оптимизация системы цен и тарифов на услуги предприятий инфраструктурного комплекса.

4. Повышение уровня конкурентоспособности традиционных и инновационных секторов национальной экономики. Здесь для обеспечения экономической безопасности инновационной сферы России предполагается:

- диверсификация направлений производственной деятельности с учетом нужд инновационной и цифровой экономики и повышение уровня конкурентоспособности производимой продукции и услуг за счет роста уровня создаваемой добавленной стоимости;
- формирование крупных интегрированных инновационных структур, которые консолидируют производственные и конструкторские ресурсы применительно к реализации отдельных технологических и научно-исследовательских направлений экономической деятельности;
- формирование современной производственно-технологической и научно-технической базы для производства конкурентоспособной продукции с высоким уровнем добавленной стоимости с учетом нужд инновационной и цифровой экономики.

5. Развитие системы малого и среднего предпринимательства, осуществление согласованных институциональных преобразований в национальной и региональных инновационных системах. В рамках данного направления предполагается осуществление следующих действий:

- внедрение системы стандартов по развитию конкуренции в традиционных и инновационных секторах промышленности и сферы услуг в регионах и в границах отдельных территориальных образований в России;
- формирование налоговой и бизнес-среды, которая благоприятна для развития инновационного малого и среднего предпринимательства;
- трансформация системы осуществления государственных покупок инновационной продукции, изменение подхода к оценке государственного спроса (системы государственного маркетинга) в отношении инновационных разработок и технологий.

6. Территориальное развитие в части обеспечения равномерного инновационного потенциала и роста уровня инфраструктурной обеспеченности инноваций и разработок.

В заключение хотелось бы отметить, что комплексная взаимоувязанная локализация проблем позволит своевременно сформировать необходимые социально-экономические предпосылки по обеспечению эффективности перехода экономики России на инновационный долгосрочный путь развития, гарантирующий необходимый стране уровень обеспечения экономической безопасности инновационной сферы.

Литература

1. Абалкин Л. Экономическая безопасность России: угрозы и их отражение // Вопросы экономики. 1994. № 12.
2. *Глазьев С.Ю.* Безопасность экономическая. Политическая энциклопедия. М.: Мысль, 1999. Т. 1.
3. *Ефимов В.В.* Экономическая безопасность государства в условиях глобализации: взгляд с позиций достаточно общей теории управления. М.: Научная библиотека, 2014.
4. Максимов С. Н. Государственное управление в сфере экономической безопасности России. М.: Московский психолого-социальный университет, 2012.
5. *Орехов В.И., Орехова Т.Р., Карагодина О.В.* Экономическая безопасность современной России в условиях кризиса / Под науч. ред. Т.Р. Ореховой. М.: ИНФРА-М, 2013.
6. *Применение теории систем и системного анализа для развития теории инноваций / Под ред. В.Н.* Волковой, Э.А. Козловской. СПб.: Изд-во Политехнического университета, 2013.
7. Сайт Федеральной службы государственной статистики. http://www.gks.ru.
8. *Чумаков А.А., Барабицкий А.А.* Современные социально-экономические аспекты экономической безопасности России. Р. н/Д.: ЮРИУ РАНХиГС, 2014.
9. *Шеховцова Ю.А.* Государство в системе обеспечения инвестиционной безопасности. Саратов: Научная книга, 2013.

© Удальцова Н.Л., 2020

СЕКЦИЯ «КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ БИЗНЕСА»

УДК 338

А.Б. Анкудинов
к.ф.-м.н., доцент
кафедра управления корпоративными финансами Института управления, экономики и финансов
Казанский федеральный университет
Казань, Российская Федерация
E-mail: ABAnkudinov@kpfu.ru

ЭМПИРИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЕТЕРМИНАНТ СОЦИАЛЬНО ОТВЕТСТВЕННОГО ПОВЕДЕНИЯ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

Аннотация. В статье представлены результаты эмпирического исследования детерминант социально ответственного поведения российских компаний. В качестве прокси-уровня корпоративной социальной ответственности выступает авторский рейтинг, состоящий из 27 индикаторов. В выборке представлены данные по крупнейшим российским нефинансовым компаниям за 2017 и 2018 годы. Результаты статистического анализа показывают, что государственная и зарубежная собственность, размер и возраст компаний статистически значимо связаны с рейтингом корпоративной социальной ответственности, тогда как уровень долга не оказывает существенного влияния на социально ответственное поведение компаний.

Ключевые слова: социально ответственное поведение, эмпирический анализ, российские компаний, государственная собственность, зарубежная собственность.

A.B. Ankudinov
Cand. Sci. (Physics and Math.), Associate Professor
Department of Corporate Financial Management
Institute of Management, Economics and Finance
Kazan Federal University
Kazan, Russian Federation
E-mail: .ABAnkudinov@kpfu.ru

EMPIRICAL ANALYSIS OF SOCIAL PERFORMANCE DETERMINANTS OF RUSSIAN COMPANIES

Abstract. The article presents the results of an empirical study of corporate social performance determinants of Russian companies. The corporate social responsibility level is proxied by a proprietary rating comprised of 27 indicators. The sample comprises data covering the 2017-2018 period for the largest public companies representing nonfinancial sector of Russian economy. The results of statistical analysis show that state and foreign ownership, size and age of companies have statistically significant positive relation with corporate social responsibility rating, while the level of debt has no significant impact on corporate social performance.

Keywords: social performance, empirical analysis, Russian companies, government ownership, foreign ownership.

Введение. В условиях, когда глобальная пандемия и экономический спад ставят под вопрос сохранение и дальнейшее развитие производственного и научно-технологического потенциала формирующихся рыночных экономик, к которым относится и российская, корпоративная социальная ответственность становится значимым фактором экономической и социальной стабильности в стране. Если наукоемкие производства и сельское хозяйство пострадают скорее от общего продолжительного экономического спада (собирать лета-

тельные аппараты и доить коров дистанционно вряд ли в обозримом будущем получится), то сфера услуг и торговля к своим докризисным форматам в полной мере уже не вернутся. Как следствие, с одной стороны стоит задача удержать квалифицированные кадры в опорных секторах экономики, с другой – обеспечить социальную стабильность в условиях неуклонного снижения занятости в непроизводственной сфере. Соответственно, в академическом контексте интерес представляет дальнейшее исследование детерминант социально ответственного поведения компаний, так как решение сформулированных выше задач в краткосрочной перспективе будет входить в конфликт с обеспечением прибыльности бизнеса в кризисных условиях.

Обзор литературы. В отличие от мейнстрима эмпирической литературы по проблемам корпоративной социальной ответственности (далее – КСО), где обсуждается эффективность социально ответственной политики в инструментальном контексте, детерминанты социально ответственного поведения бизнеса исследуются заметно реже. Представляется, что причиной тому служит скорее академический характер данной проблемы, тогда как влияние политики КСО на финансово-экономическую эффективность представляет, в частности, и прикладной интерес. Тем не менее анализ таких детерминант КСО, как размер компании, ее рентабельность, структура финансирования, структура собственности, характеристики корпоративного управления, отраслевая специфика, характер взаимоотношений с основными стейкхолдерами, уровень воздействия на окружающую среду, и др. нашел свое отражение в литературе [Roberts, 1992; Graves, Waddock, 1994; Brancato, 1997; Stanwick, Stanwick, 1998; Johnson, Greening, 1999; Chapple, Moon, 2005; Ghazali, 2007; Barnea, Rubin, 2010; Crisóstomo et al., 2014; Wang et al., 2016; Анкудинов, Бадыкова, 2019]. Размер тезисов научного доклада не позволяет детально остановиться на основных положениях и выводах, полученных авторами на основе различных данных, однако результаты предыдущих эмпирических исследований положены в основу обоснования тестируемых в настоящей работе гипотез. Отдельное место в эмпирической литературе, исследующей детерминанты КСО, посвящено влиянию на социально ответственное поведение бизнеса структуры его собственности. В первую очередь здесь следует выделить работы [Graves, Waddock, 1994; Johnson, Greening, 1999; Barnea, Rubin, 2010]. Выполненное ранее на основе отечественных данных исследование автора [Анкудинов, Бадыкова, 2019] показало статистически значимую связь между мажоритарным контролем и государственным участием в уставном капитале и рейтингом КСО (только для модели со случайными эффектами), подтвердив при этом сильный уровень взаимосвязи с индикатором возраста фирмы.

Методология исследования. В методологическом плане исследование базируется на инструментальном подходе к анализу корпоративной социальной ответственности, предполагающем выявление экономических мотивов социально ответственного поведения бизнеса. Данный подход реализуется путем применения методов статистического анализа как наблюдаемых переменных (данные берутся из публичной отчетности), так и оценочных величин (авторский рейтинг КСО [Развитие корпоративных стратегий.., 2019]).

Для исследования были отобраны 106 отечественных публичных компаний нефинансового сектора. Выборка предполагает исключения влияния конкретного сектора экономики или региона присутствия на результат. Анализировались данные за 2017 и 2018 годы. В качестве независимых переменных выступили рентабельность активов (ROA), финансовый леверидж, возраст, размер компании, наличие иностранного и государственного участия в капитале компании. Описательная статистика и алгоритмы расчета показателей представлены в табл. 1.

Используемый в качестве зависимой переменной рейтинг был составлен экспертным методом на основе годовых и социальных отчетов рассматриваемых компаний (подробнее состав и содержание используемых 27 критериев описаны в [Развитие корпоративных стратегий.., 2019]).

Учетные показатели деятельности компаний были получены из базы данных СПАРК или рассчитаны на основании отчетности компаний, составленных по РСБУ. Экстремальные значения были исключены из выборки, что сократило ее до 189 наблюдений.

Таблица 1
Содержательная характеристика и описательная статистика использованных показателей

Наименование показателя	Содержание показателя	Минимальное	Максимальное	Среднее	Среднее квадратичное отклонение
Рейтинг КСО	Сумма баллов по 27 критериям	0	27	19	7,31
Lev (финансовый леверидж)	Доля долга в структуре финансирования	0	0,97	0,41	0,29
Иностранный инвестор	Дамми-переменная, наличие иностранного акционера – 1, отсутствие – 0	0	1	0,54	0,49
Государственное участие	Дамми-переменная, наличие государственного участия – 1, отсутствие – 0	0	1	0,37	0,48
Возраст	Количество лет со дня регистрации компании	3	28	18,57	5,41
Размер	Натуральный логарифм выручки	9,7	29,69	22,52	4,07

Данные табл. 1 показывают существенный уровень волатильности показателей, что обусловлено как секторальными характеристиками, так и макроэкономической нестабильностью.

Результаты исследования. В рамках проведенного регрессионного анализа детерминанты социально ответственного поведения компаний исследовались при помощи модели множественной регрессии. Автор признает базовый характер используемого статистического инструментария, однако считает последний вполне соответствующим характеристикам выборки. По мере накопления данных весьма перспективным видится применение в анализе модели с фиксированными эффектами.

Запись модели множественной регрессии в силу своей тривиальности и в целях сокращения объема опущены.

Для целей тестирования были сформулированы следующие гипотезы.

Гипотеза 1. Размер компании положительно связан с уровнем КСО

Прямая зависимость между рейтингом КСО и размером компании предполагается исходя из того, что более крупные компании находятся под пристальным вниманием общества и государства (федеральных и региональных органов власти) и подвергаются большему давлению в плане осуществления социальной политики. При этом многие показатели рейтинга КСО предполагают фиксированный характер расходов на осуществление соответствующих мероприятий, и крупные фирмы имеют больше возможностей для их осуществления.

Гипотеза 2. Возраст компании положительно влияет на уровень КСО

Рационализация этой гипотезы представляется неоднозначной, однако необходимо иметь в виду, что большинство «возрастных» компаний существуют с дорыночных времен и традиционно несли бремя социальной политики в регионах пребывания.

Гипотеза 3. Государственное участие в капитале компании положительно сказывается на уровне КСО

Интересы государства как акционера в немалой степени дополняются интересами государства как стейкхолдера, озабоченного прежде всего проблемами занятости, социальной поддержки работников, охраны окружающей среды, корпоративной транспарентности и т. п.

Гипотеза 4. Иностранное участие в капитале компании положительно влияет на уровень КСО

Политика КСО зародилась и получила свое развитие в странах западных рыночных экономик, и компании, представляющие развитые страны, склонны передавать свои управленческие практики, в том числе и связанные с КСО, своим дочерним структурам в странах пребывания. В частности, результаты исследований, выполненных по данным стран Азии, указывают, что уровень социальной ответственности компаний в результате глобализации существенно повышается [Brancato, 1997; Chapple, Moon, 2005].

Гипотеза 5. Финансовый леверидж имеет отрицательную взаимосвязь с уровнем КСО

Данное предположение объясняется тем, что фирмы с высоким уровнем финансового левериджа не могут позволить себе отвлекать ресурсы, необходимые для обслуживания долга, на репутационные проекты [Tarek, 2019].

Результаты тестирования сформулированных гипотез приведены в табл. 2.

Таблица 2
Результаты регрессионного анализа

Показатель	Коэффициент регрессии	P-значение
Размер	0,3643	0,0049
Возраст	0,3444	0,00032
Государственное участие	4,31	0,00008
Иностранное участие	2,03	0,0436
Леверидж	2,21	0,1953
Коэффициент детерминации R^2: 0,2214		
F-статистика: 8,4477E-09		

Результаты исследования показывают, что гипотезы о положительном влиянии государственного и иностранного участия в капитале компаний на рейтинг КСО подтвердились.

Гипотезы о положительном влиянии размера и возраста компании нашли подтверждение, в то время как связь рейтинга КСО с уровнем финансового левериджа оказалась положительной, но статистически незначимой.

Выводы и рекомендации. Результаты проведенного исследования в целом соответствуют полученным автором ранее на иной выборке российских компаний и позволяют сделать предварительные выводы о наличии статистически значимого влияния на рейтинг КСО состава собственников, структуры собственности, размера и возраста компании.

При этом необходимо также отметить ряд ограничений, которые необходимо учитывать при интерпретации результатов. В первую очередь это ограниченность выборки, в том числе короткий временной промежуток, за который оцениваются показатели и их связи. Кроме того, рейтинг КСО составлялся на основе данных, раскрываемых самими компаниями. Здесь возможно наличие оппортунизма со стороны фирм, когда номинально компания заявляет о своей социальной ответственности, а в реальности лишь имитирует соответствующие мероприятия. В рамках формирования рейтинга КСО на основе общедоступных источников подобные явления весьма сложно отследить.

Литература

1. *Анкудинов А.Б., Бадыкова И.Р.* Структура собственности как фактор формирования политики корпоративной социальной ответственности // Экономика в меняющемся мире: III Всероссийский экономический форум с международным участием: сборник научных статей. Казань: Изд-во Казанского университета. 2019. С. 110–112.
2. *Развитие корпоративных стратегий и технологий в российских компаниях: Монография / Под науч. ред. И.Ю.* Беляевой, О.В. Даниловой. М.: Финансовый университет при Правительстве РФ, 2019.
3. Barnea A., Rubin A. Corporate social responsibility as a conflict between shareholders // Journal of Business Ethics. 2010. No. 97. P. 71–86.
4. *Brancato C.K.* Institutional investors and corporate governance: Beat practices for increasing corporate value. Chicago, IL: McGraw-Hill, 1997.
5. Chapple W., Moon J. Corporate social responsibility in Asia: A seven country study of CSR website reporting // Business and Society. 2005. No. 44. P. 415–441.
6. *Crisóstomo V.L., Souza Freire F. de, Parente P.H.N.* An analysis of corporate social responsibility in Brazil: Growth, firm size, sector and internal stakeholders involved in policy definition // Pensamiento y gestión. 2014. Vol. 37. P. 70–77.
7. *Ghazali N.A.M.* Ownership structure and corporate social responsibility disclosure: Some Malaysian evidence // Corporate Governance. 2007. No. 7(3). P. 251–266.
8. Graves S., Waddock S. Institutional owners and corporate social performance // Academy of Management Journal. 1994. No. 37. P. 1034–1046. https://doi.org/10.2307/256611.
9. *Johnson R.A., Greening D.W.* The effects of corporate governance and institutional ownership types on corporate social performance // Academy of Management Journal. 1999. No. 42. P. 564–576.
10. *Roberts R.W.* Determinant of corporate social responsibility disclosure: An application of stakeholder theory // Accounting, Organizations and Society. 1992. No. 17(6). P. 595–612.
11. *Stanwick P.A., Stanwick S.D.* The relationship between corporate social performance, and organizational size, financial performance, and environmental performance: An empirical examination // Journal of Business Ethics. 1998. No. 17. P. 195–204. https://doi.org/10.1023/A:1005784421547.
12. Tarek Y. The impact of financial leverage and CSR on the corporate value: Egyptian case // International Journal of Economics and Finance. 2019. Vol. 11. No. 4. P. 74–81. Wang J., Zhou M., Lei L., Fan W. Corporate social responsibility reporting, pyramidal structure and political interference: Evidence from China // Journal of Applied Business Research. 2016. No. 32(2). P. 703–717.

© Анкудинов А.Б., 2020

УДК 338.43, 316.334.55

Л.Г. Ахметшина
к.э.н., доцент
департамент отраслевых рынков
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: akhmetshinalg@mail.ru

СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ РОССИЙСКОГО АГРОБИЗНЕСА: ОСОБЕННОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Аннотация. В статье рассмотрены особенности социальной ответственности российского агробизнеса, выделены внутренние и внешние ограничительные факторы распространения социально ответственной деятельности, предложены мероприятия по стимулированию субъектов российского агробизнеса к повышению социальной ответственности.

Ключевые слова: агробизнес, социальная ответственность, агрохолдинги, сельскохозяйственные организации.

L.G. Akhmetshina
Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor
Department of Industry Markets
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: akhmetshinalg@mail.ru

SOCIAL RESPONSIBILITY OF RUSSIAN AGRIBUSINESS: FEATURES AND PROSPECTS

Abstract. The article considers the features of social responsibility of Russian agribusiness, identifies internal and external restrictive factors of the spread of socially responsible activities, and suggests measures to encourage Russian agribusiness entities to increase social responsibility.

Keywords: agribusiness, social responsibility, agricultural holdings, agricultural organizations.

Введение. Российский агробизнес всегда активно принимал участие в решении основных социальных проблем местного населения, но существующая социальная напряженность в сельских территориях подтверждает недостаточность усилий со стороны как агробизнеса, так и государства. Достижение приемлемого уровня жизни, улучшение социально-экономического положения и устойчивое развитие сельских территорий предполагает реализацию различных социальных программ субъектами российского агробизнеса.

Обзор литературы. Существующие исследования отражают различные аспекты, связанные с социально ответственной деятельностью агробизнеса, но носят более теоретический характер. Проблемы социальной ответственности бизнеса требуют дальнейшего изучения и разработки прикладных аспектов формирования системы социальной ответственности.

Методология исследования. Работа выполнена на основе материалов исследований развития социальной ответственности агробизнеса. В качестве методов исследования были применены изучение различных источников информации с последующим обобщением данных, аналитический и сравнительный методы.

Результаты исследования. Основными производителями сельскохозяйственной продукции являются сельскохозяйственные организации, на их долю приходится 58,2% всей

произведенной продукции в 2019 году, оставшиеся 41,8% продукции производят малые формы хозяйствования (крестьянские фермерские хозяйства и хозяйства населения). Однако большинство сельскохозяйственных организаций относится к субъектам малого предпринимательства, и только около 5% из них являются представителями среднего и крупного бизнеса. В 2018 году доля убыточных сельскохозяйственных организаций составила 26,2%, рентабельность сельскохозяйственной продукции – 15,4%[1].

При этом следует отметить, что только крупные сельскохозяйственные организации, а именно агрохолдинги, могут осуществлять социальное инвестирование. С одной стороны, наблюдается положительная практика в развитии и распространении социальной ответственности среди агрохолдингов, но с другой – ее уровень довольно низкий и сопровождается негативным влиянием на социально-экономическое развитие сельских территорий (уменьшение количества хозяйств, занимающихся традиционными для региона видами деятельности; отрицательное воздействие на экологию; контроль над ценами на продовольствие и др.) [Кабаненко и др., 2019].

Внешние и внутренние факторы, ограничивающие развитие социальной ответственности российского агробизнеса, представлены в табл. 1.

Таблица 1
Внешние и внутренние ограничивающие факторы повышения социальной ответственности российского агробизнеса

Внутренние факторы	Внешние факторы
1. Недостаточность финансовых средств для реализации социальных проектов 2. Низкий уровень квалификации персонала при разработке и внедрении социальной политики 3. Отсутствие мотивации и инициатив со стороны сотрудников 4. Необходимость дополнительного обучения и повышения квалификации	1. Существующая социальная напряженность в сельских территориях 2. Неблагоприятная экономическая ситуация в стране 3. Недостаточная лояльность персонала, партнеров и клиентов по отношению к социально ответственной деятельности 4. Ухудшение состояния окружающей среды 5. Ужесточение норм законодательства

Выводы и рекомендации. Создание благоприятных организационно-правовых условий, льготное налогообложение для участников социально ответственной деятельности, оказание государственной поддержки, проведение разъяснительной и консультационной работы и др. будет стимулировать субъектов российского агробизнеса к повышению социальной ответственности [Развитие предпринимательства.., 2020].

Литература

1. *Кабаненко М.Н., Угримова С.Н., Андреева Н.А.* Состояние и перспективы развития агрохолдингов в Российской Федерации // Экономические отношения. 2019. Т.9. №3. С. 1963–1974.
2. Развитие предпринимательства: инновации, технологии, инвестиции: Монография/ Под общ. ред. М.А. Эскиндарова. М.: Дашков и Ко, 2020.

© Ахметшина Л.Г., 2020

[1] Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации: https://www.gks.ru/.

УДК 338.2

Б.С. Батаева
профессор
департамент корпоративных финансов и корпоративного управления
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
E-mail: bbataeva@fa.ru

ИНТЕГРАЦИЯ ESG-КРИТЕРИЕВ В РОССИЙСКУЮ ПРАКТИКУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Аннотация. В статье представлены результаты сравнения методик оценки устойчивого развития российских компаний с помощью ESG-критериев. Автором отмечено, что в настоящее время отсутствуют общепризнанные метрики оценки компаний с позиции социальных, экономических и экологических результатов. Продемонстрированы различия в результатах оценки по методике «Эксперт-РА» в составлении Рейтинга устойчивого развития и компании Thomson Reuters, подразделение Refinitive, на примере ведущих компаний России. Отмечен рост внимания к ESG-критериям в практике корпоративного управления и управления корпоративными рисками.

Ключевые слова: устойчивое развитие, корпоративное управление, ESG-критерии.

B.S. Bataeva
Professor
Department of Corporate Finance and Corporate Governance
Financial University under the Government of the Russian Federation
E-mail: bbataeva@fa.ru

INTEGRATION OF ESG CRITERIA INTO RUSSIAN CORPORATE GOVERNANCE PRACTICE

Abstract. The article presents the results of comparing methods for assessing the sustainable development of Russian companies using ESG criteria. The author notes that currently there are no generally accepted metrics for evaluating companies from the standpoint of social, economic and environmental results. The differences in the results of the assessment using the Expert-RA methodology in the compilation of the Sustainable Development Rating and the Thomson Reuters company, a Refinitive division, are demonstrated using the example of the leading companies in Russia. An increase in attention to ESG criteria in the practice of corporate governance and corporate risk management was noted.

Keywords: sustainable development, corporate governance, ESG criteria.

Повестка, связанная с окружающей средой, социальными обязательствами и корпоративным управлением, в последние годы становится все более актуальной для всех стран, включая Россию. Распространение COVID-19 повлияло на осторожность инвесторов, повысив их интерес к устойчивым инвестициям. В 2020 году ожидается рост инвестиций в ESG (environmental, social and governance) в два раза, а в целом в последние годы рынок ответственного инвестирования прирастал на треть каждые два года. Сектор «зеленых» облигаций на ММВБ был создан летом 2019 года, а в 2020-м прошло уже девять выпусков корпоративных облигаций данного вида.

Публикация информации по методу тройного итога стала нормой для крупных российских компаний. Раскрытие ESG-показателей в нефинансовой отчетности является существенным аспектом достижения целей устойчивого развития (ЦУР). Регуляторы во многих странах

требуют раскрытия экологических показателей как условие доступа к листингу на бирже. Такая практика сложилась в США, Китае и многих европейских странах.

Крупный бизнес и финансовые рынки способствуют устойчивому развитию. В первом случае речь идет об интеграции экологических, социальных и управленческих показателей и критериев в свои бизнес-стратегии. Во втором случае речь идет о финансировании проектов с учетом ESG-критериев. При выборе объектов инвестирования определяются риски, связанные с экологией и изменением климата на корпоративном, отраслевом, национальном и международном уровнях. В 2020 году произошло первое банкротство компании, причиной которого было официально признано изменение климата.

В документах правительства тоже уделяется много внимания ESG-повестке. 27 декабря 2016 на заседании Государственного совета по вопросу об экологическом развитии Российской Федерации в интересах будущих поколений президентом страны Путиным были даны поручения предусмотреть при разработке документов стратегического планирования и комплексного плана действий Правительства Российской Федерации на 2017–2025 годы в качестве одной из основных целей переход России к модели экологически устойчивого развития. Речь идет о развитии, позволяющем обеспечить в долгосрочной перспективе эффективное использование природного капитала страны при одновременном устранении влияния экологических угроз на здоровье человека. В настоящее время в Министерстве экономического развития разрабатывается документ, касающийся «зеленых» проектов и их финансирования с помощью «зеленых» облигаций.

Инвесторы во всем мире признают, что экологические, социальные и управленческие факторы имеют важное значение меры по оценке компании, управлению рисками и даже соблюдению нормативных требований.

Все больше и больше управляющих активами включают ESG в свой процесс распределения активов. Появляются тематические инвестиционные инструменты, которые привлекают этических и ответственных инвесторов. Примерный список аспектов, учитываемых при инвестировании, приведен в табл. 1.

Таблица 1

ESG-аспекты, учитываемые при инвестировании

Экологические аспекты	Социальное развитие	Корпоративное управление
Отходы и загрязнение, влияющие на изменение климата	Права человека (запрет на использование детского или принудительного труда)	Использование опционов для вознаграждение топ-менеджмента
Сокращение выбросов парниковых газов	Помощь в развитии местных сообществ	Наличие взяточничества и фактов коррупции
Истощение природных ресурсов	Охрана труда и техника безопасности на рабочем месте	Запрет на политическое лобби
Обезлесение	Гендерное равенство	Гендерный состав совета директоров
Вторичная переработки сырья	Национальное многообразие	Налоговые способы перевода дивидендов и прибыли
Отказ от захоронения отходов на полигонах		
Использование ливневой воды для технических нужд и пр.		

Особое внимание уделяется раскрытию информации о данной деятельности. Компании раскрывают ESG-показатели в нефинансовой отчетности и в отчетах регулятору. Степень раскрытия оценивается при составлении рейтингов в области устойчивого развития.

Рассмотрим для примера практику информирования стейкхолдеров о рассматриваемых аспектах бизнеса двумя ведущими российскими компаниями «Сбер» и «Лукойл». Обе компании идентифицируют риски, связанные с ESG-повесткой, публикуют нефинансовые отчеты по GRI. Для анализа степени раскрытия информации и степени интеграции ЦУР сравним оценки компаний «Сбербанк» и «Лукойл» с помощью различных источников (табл. 2 и 3).

Таблица 2
Соответствие компании «Сбербанк» принципам и показателям ESG

	2019	2018	2017	2016
ESG Combined Score	B B B B –			
ESG Score (Weight 100.0%)	B B B B –			
Environment Pillar Score (Weight 14,4%)	B-	C-	C-	D
Social Pillar Score (Weight 49,6%	A-	B+	B+	B+
Governance Pillar Score (Weight 36,0%)	B-	B-	B B –	
ESG Controversies Score	B A+	A+	A –	

Источник: система Thomson Reuters.

Согласно Thomson Reuters, обе компании имеют степень соответствия принципам ESG хорошего уровня.

Таблица 3
Соответствие компании «Лукойл» принципам и показателям ESG

	2019	2018	2017	2016
ESG Combined Score	B+	A-	A-	B –
ESG Score (Weight 100.0%)	A-	A-	A-	B+
Environment Pillar Score (Weight 34.5%)	B+	B+	B+	B+
Social Pillar Score (Weight 42.0%	A	A A B –		
Governance Pillar Score (Weight 23.5%)	A-	A-	A-	A –
ESG Controversies Score	B-	A B+	C	

Источник: система Thomson Reuters.

Как следует из этих таблиц, «Сбер» улучшил результаты с 2016 года и в настоящее время имеет оценку «B». У «Лукойла» в 2019 году наблюдается снижение. Две категории показателей (социальные и корпоративное управление) у компании имеют высшие оценки на уровне «A», но в целом «B+».

Эта информация совпадает с оценками РСПП, а именно индексом «Вектор устойчивого развития» и «Ответственность и открытость»[1]. Так в индексе открытости РСПП «Лукойл» входит в группу «A» компаний (индекс выше 0,65), а «Сбер» – в группу «B» (индекс выше 0,45).

Сопоставимые результаты были даны и в рейтинге КСО за 2015 год. Компании банковского сектора (исключение ВТБ) не вошли в топ-20 компаний, лидирующих по уровню социальной ответственности, тогда как «Лукойл» занял второе место после Газпрома.

Российские компании активно интегрируют ESG-критерии в практику корпоративного управления. В текущей парадигме выход из кризиса для многих других стран будет «зеленым». Если раньше ESG-ответственность была добровольной, то сейчас есть все основания ожидать появления дополнительных требований в сфере ESG. Это будет влиять на оценки корпоративного управления, на доступ к инвестициям и к конкретным рынкам.

Литература

1. Индексы РСПП в области устойчивого развития, корпоративной ответственности и отчетности. 2017.
2. Официальный сайт Глобального договора ООН–2020. http://www.globalcompact.ru/upload/iblock/779/UN-Global-Compact_Web_Sm_new.pdf.
3. Официальный сайт ПАО «Лукойл». https://lukoil.ru/.
4. Официальный сайт ПАО «Сбербанк». https://www.sberbank.ru.
5. Система Thomson Reuters.

© Батаева Б.С., 2020

[1] Индексы РСПП в области устойчивого развития, корпоративной ответственности и отчетности – 2017.

УДК 338

М.А. Измайлова
д.э.н., профессор
департамент корпоративных финансов и корпоративного управления
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: MAIzmaylova@fa.ru

ГОТОВНОСТЬ КОРПОРАТИВНОГО СЕКТОРА К ИНВЕСТИРОВАНИЮ ЦИФРОВОГО РАЗВИТИЯ

Аннотация. В статье проводится анализ готовности корпоративного сектора к цифровой трансформации, реализация которой требует новых качеств у руководства компаний. Показываются выгоды, которые приобретают компании вследствие внедрения цифровых технологий в бизнес-процессы. Предлагаются подходы к ускорению цифровизации корпоративного сектора, реализация которых входит в компетенции советов директоров.

Ключевые слова: корпоративный сектор, совет директоров, цифровые технологии, инвестирование.

M.A. Izmailova
Dr. Sci. (Econ.), Professor
Department of Corporate Finance and Corporate Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: MAIzmaylova@fa.ru

READINESS OF THE CORPORATE SECTOR TO INVEST IN DIGITAL DEVELOPMENT

Abstract. The article analyzes the readiness of the corporate sector for digital transformation, the implementation of which requires new qualities in the management of companies. It shows the benefits that companies gain as a result of the introduction of digital technologies in business processes. We propose approaches to accelerate the digitalization of the corporate sector, the implementation of which is within the competence of the Boards of Directors.

Keywords: corporate sector, board of directors, digital technologies, investment.

Введение. Способность к оперативному реагированию на цифровые вызовы рассматривается как ключевое качество руководителя, способного выстраивать стратегическое развитие компании в русле майнстрима технологического прогресса. Главным ориентиром развития, основанного на масштабном использовании цифровых технологий, остается увеличение прибыли, дополняемое новым целевым показателем – улучшением клиентского опыта.

Обзор литературы. Результаты исследования базируются на анализе и авторской интерпретации данных, полученных компанией PricewaterhouseCoopers в ходе опросов членов советов директоров российских компаний, посвященных корпоративному управлению цифровыми технологиями, взаимодействию директоров и топ-менеджмента компаний.

Методология исследования. Применялись общенаучные методы познания, такие как диалектический и аналитико-синтетический методы, а также специальные методы эмпирического познания, в том числе анализ экономико-статистических показателей.

Результаты исследования. Выгоды от инвестирования в цифровизацию бизнес-процессов вполне очевидны – это в первую очередь повышение добавленной стоимости и по-

лучение прибыли. Так, в ходе опроса членов советов директоров российских компаний, проведенного PwC в 2018 году[1], 54% респондентов получение прибыли назвали главной выгодой от инвестиций в развитие цифровых технологий (рис. 1). Годом ранее такой ответ получен у 18% опрошенных, а 71% респондентов главной выгодой от инвестиций в цифровизацию бизнеса назвали рост выручки[2].

Рис. 1. Ожидаемые выгоды от инвестиций в цифровые технологии

Повышение качества обслуживания клиентов является второй важной выгодой от инвестиций в цифровые технологии – на это указали 50% респондентов[3], что существенно выше результатов исследования 2017 года (данная выгода названа 3% представителями российских компаний, в мире этот показатель составляет 10%). Можно предположить, что различие результатов исследований PwC 2018 и 2017 годов объясняются спецификой репрезентативной базы: в 2018 году – это члены советов директоров, в 2017-м – руководители направлений и технологических служб компаний, ответственных за цифровую трансформацию. Из этого следует, что члены советов директоров проявляют более широкое стратегическое видение развития компании, далеко выходящее за пределы задач, связанных с ростом выручки и повышением прибыли, и охватывающее изучение лучшего опыта взаимодействия с клиентами с помощью цифровых инструментов, – в этом видится путь к финансовой эффективности и получению дивидендов от цифровых продуктов и услуг.

Вместе с тем, учитывая крайнюю редкость (7% случаев) курирования советом директоров российских компаний вопросов внедрения цифровых технологий и их делегирование представителю исполнительного органа (43% случаев), есть опасение за состоятельность такого подхода к проблеме цифрового развития компаний. Обоснованность опасения подтверждается и крайней ограниченностью числа встреч членов советов директоров с директорами по информационным технологиям или техническими директорами: в течение года 33% респондентов проводят подобные встречи два раза, 25% – не более одно раза и только 14% обсуждают вопросы цифрового развития на всех официальных заседаниях. Анализ зарубежного опыта (например, США) показывает положительную тенденцию фокусирования внимания советов директоров на проблеме цифровизации своих компаний: за период 2012–2015 годов число заседаний, на которых решались вопросы внедрения цифровых технологий, повысилось с 18 до 25%.

Выводы и рекомендации. В этой ситуации логично встает вопрос: какие действия должен предпринять совет директоров для ускоренной цифровизации компаний. Как ви-

[1] Корпоративное управление цифровыми технологиями. Опрос членов советов директоров российских компаний–2018. https://www.pwc.ru/ru/corporate-governance/assets/russian-boards-survey/russian-boards-survey-pwc-2018-r.pdf.

[2] Директора и топ-менеджеры: союзники или соперники? Глобальный опрос членов советов директоров–2017. https://www.pwc.ru/ru/corporate-governance/assets/russian-boards-survey-2017-rus.pdf.

[3] Корпоративное управление цифровыми технологиями. https://www.pwc.ru/ru/corporate-governance/assets/russian-boards-survey/russian-boards-survey-pwc-2018-r.pdf

дится, необходимо: (1) повышение цифрового интеллекта членов советов директоров в целях исключения неэффективных технологических экспериментов, не обеспечивающих быстрого возврата инвестиций; внедрение интеллектуальных технологий в бизнес-процессы; управление большими потоками информации и др.; (2) определение приоритетных цифровых технологий и их включение в стратегический надзорный процесс; (3) наделение ответственных лиц полномочиями и ответственностью за контроль над рисками в сфере кибербезопасности; (4) разработка стратегического плана внедрения цифровых технологий с охватом всех ключевых бизнес-направлений и проблемных сфер во избежание расфокусированности трансформации бизнеса.

Литература

1. Современные корпоративные стратегии и технологии в России: Монография / Под ред. И.Ю. Беляевой. М.: Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, 2018.
2. *Толстых Т.О., Гамидуллаева Л.А., Шкарупета Е.В.* Ключевые факторы развития промышленных предприятий в условиях индустрии 4.0 // Экономика в промышленности. 2018. Т. 11. № 1. С. 11–19.
3. Ускорение процессов цифровизации российской промышленности на основе развития и эффективного использования кадров и инновационных технологий: Монография / Под ред. М.Я. Веселовского, М.А. Измайловой. М.: Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, 2020.

© Измайлова М.А., 2020

УДК 33

О.В. Лещенко
старший преподаватель
Финансовый университет при Правительстве РФ
Москва, Российская Федерация
E-mail: OVLeshchenko@fa.ru

С.Э. Волкова
старший преподаватель
Финансовый университет при Правительстве РФ
Москва, Российская Федерация
E-mail: SEVolkova@fa.ru

СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ КАК СПОСОБ РЕШЕНИЯ НАСУЩНЫХ ПРОБЛЕМ БИЗНЕСА

Аннотация. Социальная ответственность бизнеса – тема достаточно изученная. Реализация благотворительных и социальных проектов в настоящее время все больше и больше входит в перечень инициатив, реализуемых предприятиями многих отраслей.

В этой статье мы проанализировали эволюцию социальной ответственности, разобрали опыт компании Amadeus, мирового лидера тревел-индустрии, и, переложив международный опыт на российскую действительность путем реализации нескольких социальных проектов на рынках СНГ, исследовали важность и результаты проектов для нескольких стейкхолдеров – бизнеса, сотрудников, государственных структур и непосредственно самих получателей результатов социальных инициатив.

Ключевые слова: социальная ответственность, корпоративное волонтерство, мотивация персонала.

O.V. Leschenko
Senior Lecturer
Finance University under Government of Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: OVLeshchenko@fa.ru

S.E. Volkova
Senior Lecturer
Finance University under Government of Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: SEVolkova@fa.ru

TITLE SOCIAL RESPONSIBILITY AS A WAY TO SOLVE ACTULA BUSINESS ISSUES

Abstract. Social responsibility is the well-known topic, which was studied a lot. In the present times charity and social projects more and more act as an important part in a company projects portfolio. In this article we analyzed an evolution of social responsibility and checked out best practices of Amadeus company, which is the world leader of travel industry. Taking this international experience, we apply it into Russian reality by implementing of several social project in the markets of CIS. Studied and analyzed importance, values and results for several stakeholders - businesses, employees, state organizations and immediate receivers of social aid.

Keywords: social responsibility, corporate volunteering, staff motivation.

Введение. Социальная ответственность бизнеса становится обязательным условием деятельности компании и показателем ее делового имиджа. Создание политики корпоративной ответственности – одна из важнейших стратегических целей компаний, беспокоящихся об укреплении своего бренда и создании положительного восприятия в партнерской среде.

Это не участие в проектах, приносящих прибыль. Под социальной ответственностью мы понимаем деятельность коммерческого предприятия, которая направлена на оказание безвозмездной помощи обществу либо отдельным слоям населения, осуществляемая на денежные средства самого предприятия. Отличительной особенностью корпоративной ответственности предприятия является реализация действительно социально значимых проектов, например в сферах защиты окружающей среды, поддержки молодых талантов или развития детского спорта.

Возникнув вместе с индустриализацией общества как ответ на требования рабочих о праве на безопасный труд, социальная ответственность постулирует обязательства предприятия перед своими сотрудниками. Обеспечение достойной зарплаты, комфортных условий труда, уважительного отношения и признания заслуг работника являются залогом высокого рейтинга компании как работодателя и гарантией притока лучших квалифицированных трудовых кадров.

В России социальная ответственность долго воспринималась как дань моде и ассоциировалась с именами известных меценатов: Саввы Морозова, братьев Третьяковых и других, – и в основном представляла собой спонсирование строительства богоугодных заведений, различных мероприятий либо оказание другой благотворительной помощи, например выделение средств для финансовой поддержки детских домов или организация праздника для детей-сирот.

Эволюция понятия произошла с переосмыслением отношения самого общества к ответственности перед окружающими людьми, природой, государством. Сейчас корпоративная ответственность воспринимается в первую очередь как ответственность за уплату налогов, начисление «белой» заработной платы, стимулирование внедрения инноваций, использование экологичных и энергосберегающих технологий, вклад в развитие и повышение квалификации своего персонала, а также меры по поддержанию здоровья и материального благополучия в виде ДМС, оказания материальной помощи или выдачи беспроцентных кредитов.

Все перечисленные меры заботы о сотрудниках являются внутренней формой социальной ответственности.

Следующей после обязанностей перед персоналом важнейшей задачей, которая стоит перед менеджментом корпораций, является необходимость вовлечения сотрудников в социальные проекты, создающая причастность к общему делу и общему благу.

В настоящей работе мы проанализировали опыт глобальной компании Amadeus, одного из лидеров туристической индустрии, по вовлечению сотрудников различных стран в социально значимые проекты, которые проводились в разное время, и переложили этот опыт и лучшие практики на региональные подразделения Amadeus в России и странах СНГ, в частности в Казахстане.

Обзор литературы. Теоретические исследования в области социальной ответственности и психологии бизнеса ведутся достаточно давно, на данную тему высказывались многие российские и иностранные ученые. В частности, эта тематика освещалась Р. Брегманом [Брегман, 2018], Г.Я. Ракитской [Ракитская, 2017], А. Маслоу [Маслоу, 2017] и некоторыми другими.

Однако, несмотря на довольно глубокую проработку многих аспектов психологической составляющей в системе социальных отношений, некоторые практические вопросы по-прежнему остаются нераскрытыми применительно к условиям новой реальности.

Используя теоретические наработки российских и зарубежных ученых, мы проанализировали лучшие практики и переложили их на реалии российской действительности и российского менталитета.

Методология исследования. Компания Amadeus, имеющая более 150 офисов по всему миру и порядка 18 тысяч сотрудников, накопила богатую многолетнюю историю корпоративной ответственности.

Ставя социальные инициативы в свою стратегию, кроме проведения непосредственно проектов компания преследовала цели удовлетворения потребностей ключевых стейкхолдеров: внутренних – сотрудников и руководства, бизнес-партнеров, государственных региональных структур, непосредственных получателей результатов реализации проектов в области социальной ответственности.

Мы провели исследование важности социальных проектов для каждого из значимых стейкхолдеров на примере нескольких реализованных нами локальных социальных инициатив на рынках России и Казахстана.

Проект № 1. В детских больницах Москвы (отделения Морозовской и Святого Владимира) команда волонтеров организовала лекции по искусству, науке и литературе для детей, находящихся на длительном лечении.

Проект № 2. Сотрудники регионального офиса Amadeus в Казахстане собрали мусор в предгорном районе Алматы, любимом месте прогулок у местного населения.

Проект № 3. Волонтеры из числа сотрудников регионального офиса Amadeus в России высадили аллею декоративных деревьев на территории детской больницы Святого Владимира.

Проект № 4. Волонтеры – студенты Финансового университета оказали серьезную поддержку сотрудникам Amadeus при организации и проведении ежегодного туристического форума.

По результатам проектов был проведен опрос сотрудников (как вовлеченных в проекты, так и неприсоединившихся), волонтеров, руководителей региональных представительств, госструктур и получателей социальной помощи, который позволил получить достоверные результаты исследования и сделать выводы, приведенные в следующей главе.

Результаты исследования. В этой части мы приведем примеры мотивации, согласно которым различные стейкхолдеры были заинтересованы в непосредственном участии, поддержке и результатах социально-значимых инициатив.

Сотрудники. Согласно Маслоу [Maslow, 2014], у каждого человека есть определенные потребности. Маслоу трактует потребность как недостаток или нужду в чем-то. Он же утверждает [Маслоу, 2017], что социальный индивид готов не только потреблять внимание и любовь извне, но и нуждается в том, чтобы отдавать/проявлять заботу/любовь к другим.

За счет этого происходит самоутверждение как личности, и в окружающем социуме индивид может почувствовать признание своих способностей и заслуг, ощутить свою собственную значимость и самоутвердиться.

Возникает ощущение сопричастности, понимание того, что не государство, компания или начальник позаботиться о ком-то или чем-то, а он лично может и должен внести свой посильный вклад в общий результат.

Каждый индивид начинает понимать, что он является не только пассивным потребителем общественных благ, созданных другими, но еще должен и создавать общественную ценность для окружающего его ближнего круга, общества, страны и нации в целом.

Руководство корпорации и бизнес в целом. Повышенное самосознание персонала приводит к более ответственному отношению каждого к своим функциям и вкладу, которые приносит не только он сам, но и его команда, и вся компания в целом.

Принятие ответственности за результат способствует общему увеличению производительности труда, что является немаловажным KPI любого бизнеса.

Сопричастность, вовлеченность также способствует командообразованию, улучшению общего климата и возрастанию взаимопонимания в коллективе.

Нестандартные ситуации, новая обстановка, возникающие по ходу социальных проектов, стимулируют у сотрудников креативное мышление, которое в свою очередь позволяет решать сложные бизнес задачи, постоянно возникающие в условиях изменчивости внешней среды и конкурентной борьбы.

В результате анализа зарубежного опыта удаленной работы команды в составе матричной структуры и применения его в условиях реалий России и Казахстана было подтверждено, что во время экстремальной ситуации кризиса и пандемии, когда многие компании пере-

живают нелегкие времена, очень важно поддерживать регулярное общение, вовлеченность сотрудников, участливое отношение друг к другу, создавать внутренний положительный эмоциональный фон, переключающий внимание персонала от негативных отраслевых новостей на позитивный настрой.

Для государственных структур. Стимулирование социально ответственного мышления у населения и социально ответственного поведения бизнеса может являться отличным способом получения эффективного инструмента для решения социальных вопросов. Также подобная деятельность способствует установлению более плотного контакта и взаимопонимания между бизнесом и властью, что во многих отраслях является критическим фактором успеха.

Для общества и непосредственных бенефициаров социальных проектов выгода очевидна. Именно они являются целевыми потребителями социальных благ и результатов, создаваемых посредством социально значимых инициатив.

Выводы и рекомендации. Опрос в рамках исследования показал, что активное вовлечение персонала формирует стойкое проявление лояльности к предприятию, осознание ценности своего рабочего места и желание повышать свою квалификацию, производительность и, как следствие, получать признание руководства и коллектива, то есть нематериальное вознаграждение.

Также одним из интересных выводов исследования стало возникновение желания у персонала в свою очередь принести пользу: своему городу, людям, обществу. При стимулировании компанией таких стремлений возникает внешняя социальная ответственность, которая проявляется чаще всего в виде волонтерства: навестить больных детей в больнице и провести с ними занятия, заняться озеленением, помочь приюту для животных, взять шефство над стариками.

Коллективное обсуждение стратегии внешней корпоративной ответственности, выбор вида оказания помощи и совместная деятельность оказывают крайне положительное влияние: сплачивают коллектив, стимулируют проявление человеческих качеств – сострадания, заботы, эмпатии, чувства ответственности. Люди, объединенные общей идеей, лучше понимают друг друга и в рабочее время, помогая и сопереживая за результаты деятельности своего отдела, цеха и компании в целом.

Проведенная работа позволяет сделать вывод об успешности реализованных социально значимых мероприятий и достигнутых целях. В результате проведенного опроса более 93% респондентов положительно оценили результаты проектов и выразили желание расширить охват проведенных мероприятий в будущем. При этом надо отметить, что до начала социальной активности в их поддержку высказались порядка 75% респондентов. То есть положительный пример, социальная вовлеченность, эмоциональная оценка руководства и коллег, а также моральное удовлетворение, которое получили волонтеры, оказали крайне важное, стимулирующее воздействие на неуверенных сотрудников, не принявших изначально участие в волонтерском движении.

Социально значимые проекты позволили вовлечь широкий круг стейкхолдеров и создать позитивный фон вокруг проведенных инициатив.

Литература

1. *Брегман Р.* Утопия для реалистов. М,: Алпина, 2018.
2. *Маслоу А.* Дальние пределы человеческой психики. СПб.: Питер, 2017.
3. *Ракитская Г.Я.* Основные труды. Т. 2. Идеология последовательного (революционного) гуманизма. Теория общества и хозяйства. М.: Пробел-2000, 2017.
4. *Рескин Д.* Радость навеки и ее рыночная цена. М.: Рипол-Классик, 2019.
5. *Херцберг Ф., Моснер Б., Снидерман Б.* Мотивация к работе. М.: Вершина, 2007.
6. *Maslow A.* A theory of human motivation. SuBLime Books, 2014.

© Лещенко О.В., Волкова С.Э., 2020

УДК 336.6

Е.А. Федорова
д.э.н., профессор
департамент корпоративных финансов и корпоративного управления
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: ecolena@mail.ru

МЕТОДОЛОГИЯ ОЦЕНКИ РАСКРЫТИЯ ВОПРОСОВ КОРПОРАТИВНО-СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Аннотация. Методология оценки раскрытия вопросов корпоративно-социальной ответственности основывается на экспертной оценке, составлении индексов или на основе текстового анализа. Для оценки полноты раскрытия информации по той или иной теме индикаторами выступают слова и термины, связанные с описанием конкретной темы нефинансовой информации.

Ключевые слова: текстовый анализ, корпоративно-социальная ответственность, «мешок слов».

E.A. Fedorova
Dr. Sci. (Econ.), Professor
Department of Corporate Finance and Corporate Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: ecolena@mail.ru

METHODOLOGY FOR ASSESSING THE DISCLOSURE OF CORPORATE AND SOCIAL RESPONSIBILITY

Abstract. The methodology for assessing the disclosure of corporate and social responsibility issues is based on expert assessment, compilation of indices or on the basis of textual analysis. To assess the completeness of information disclosure on a particular topic, the indicators are words and terms related to the description of a specific topic of non-financial information.

Keywords: text analysis, corporate social responsibility, bag of words.

С развитием цифровой экономики важными и актуальными стали вопросы информационной прозрачности компаний, часто определяющих интересы инвесторов и партнеров. В последние годы активно развивается идея о влиянии нефинансовых факторов на инвестиционную привлекательность компании, особенно интересен вопрос полноты раскрытия подобной информации в годовой отчетности, которая является главным подводящим итоги документом. В то же время существует не более десятка работ, использующих семантический анализ для исследования влияния нефинансовых отчетов на ключевые показатели эффективности организации. Среди тех работ, которые внесли наибольший вклад в науку, можно выделить работы [Wisniewski, Yekini, 2015; Nazari et al., 2017; Kountouri et al., 2019] (табл. 1).

Таблица 1

Методология оценки раскрытия вопросов корпоративно-социальной ответственности

Авторы	Название	Описание
Kountouri I., Manousakis E., Tsekrekos A.E., 2019	Latent semantic analysis of corporate social responsibility reports	Исследуя годовые отчеты, авторы устранили главную проблему – сложность выявления смысловых категорий. Они создали алгоритм, обучаемый на основе экспертных оценок, в результате чего смогли выделить наиболее важные смысловые группы, статистически значимые в проверке отдачи на активы
Wisniewski T.P., Yekini L.S., 2015	Stock market returns and the content of annual report narratives	Авторы исследовали ежегодные отчеты 200 компаний Великобритании на основе словаря Diction 5. Они выделили смысловые группы и выяснили, что «позитивные и уверенные» отчеты значимы в прогнозе цены акции
Nazari J.A., Hrazdil K., Mahmoudian F., 2017	Assessing social and environmental performance through narrative complexity in CSR reports	Авторы рассмотрели технические характеристики текста отчетов КСО (длина, сложность_. Выяснилось, что менее объемные отчеты с большим словарным запасом воспринимаются агентами лучше

Для оценки полноты раскрытия информации по той или иной теме индикаторами выступают слова и термины, связанные с описанием конкретной темы нефинансовой информации. Подобная идея о возможности характеристики полноты раскрытия информации через количество упоминаемых терминов неоднократно использовалась в трудах зарубежных авторов: так, в [McKenny et al., 2018] систематизированы подходы и словари, применяемые в различных сферах, впоследствии разработано программное обеспечение, на них основанное. В контексте исследуемой темы методология подсчета количества упоминаний тех или иных терминов применяется для характеристики того, насколько полно освещаются различные вопросы в годовой отчетности компаний, в том числе вопросы нефинансового характера.

Для этих целей были составлены собственные тематические словари, которые наиболее полно отвечают потребностям данного исследования и могут максимально точно отразить результаты. Словари составлены методом «мешок слов». Разработка мешков слов происходила в четыре этапа.

1. Так как отчетность не имеет универсальной структуры, для каждого отчета из выборки была вручную определена текстовая область, подвергающаяся обработке в целях поиска нужных слов по темам. Для темы «экология» использовались разделы отчета под заголовком «охрана окружающей среды», «экологическая ответственность», для темы «социальная ответственность» – разделы «ответственность в социальной сфере», «кадровая и социальная политика», «социальные проекты и персонал», для корпоративного управления – раздел «корпоративное управление», который имеет универсальное название для каждого годового отчета.

2. Для каждого блока тем с помощью библиотеки pymorph[2] все слова были лемматизированы (например, слова «экологический», «экологические», «экологического» заменяются на лемму «экологический»).

3. Необходимым условием является удаление стоп-слов, не имеющих смысловой нагрузки (например, «тот», «для», «и»), и символов (точек, запятых и др.). Библиотека WorldCloud уже имеет встроенный набор стоп-слов, однако эти библиотеки написаны на английском языке, поэтому список стоп-слов пополнялся вручную.

4. С помощью библиотеки matplotlib были построены облака слов, отражающие наиболее часто используемые слова в заданных промежутках.

Литература

1. *Kountouri I., Manousakis E., Tsekrekos A.E.* Latent semantic analysis of corporate social responsibility reports (with an application to Hellenic firms) // International Journal of Disclosure and Governance. 2019. Vol. 16. No. 1. P. 1–19.
2. *McKenny A.F., Aguinis H., Short J.C., Anglin A.H.* What doesn't get measured does exist: Improving the accuracy of computer-aided text analysis // Journal of Management. 2018. Vol. 44. No. 7. P. 2909–2933.
3. Nazari J.A., Hrazdil K., Mahmoudian F. Assessing social and environmental performance through narrative complexity in CSR reports // Journal of Contemporary Accounting & Economics. 2017. Vol. 13. No. 2. P. 166–178.
4. *Wisniewski T.P., Yekini L.S.* Stock market returns and the content of annual report narratives // Accounting Forum. 2015. Vol. 39. No. 4. P. 281–294.

© Федорова Е.А., 2020

УДК 336.71

Д.А. Чичуленков
к.э.н., доцент
департамент банковского дела и финансовых рынков
Финансовый университет при правительстве Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: dchichulenkov@fa.ru

ПОВЫШЕНИЕ УРОВНЯ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ СУБЪЕКТОВ ФИНАНСОВОГО РЫНКА КАК ФАКТОР УКРЕПЛЕНИЯ ДОВЕРИЯ К НИМ

Аннотация. Одной из задач развития российского финансового рынка является повышение уровня доверия к его участникам. Формирование доверительной среды способствует в выполнении функций по привлечению и перераспределению ресурсов, обеспечению доступа клиентов к финансовым и банковским услугам. Целью работы является проверка уровня значимости социально ориентированного поведения участников финансового рынка как фактора укрепления доверия и обоснование направлений повышения уровня социальной ответственности. Опрос более 400 экспертов показал, что деловая репутация, опыт сотрудничества клиентов с финансовыми посредниками, качество отношений к клиентам являются наиболее значимыми факторами доверия к участникам финансового рынка. Дальнейшая борьба с недобросовестными практиками продажи финансовых продуктов, расширение практики публикации нефинансовой отчетности участниками финансового рынка, разработка кодексов добросовестного поведения на финансовом рынке и действенных механизмов мониторинга их соблюдения способны повысить уровень социальной ответственности к институтам российского финансового рынка и доверия к ним.

Ключевые слова: доверительная среда, социальная ответственность, финансовый рынок, опрос экспертов.

D.A. Chichulenkov
Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor
Banking and Financial Markets Department
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: dchichulenkov@fa.ru

INCREASING THE LEVEL OF SOCIAL RESPONSIBILITY OF FINANCIAL MARKET ENTITIES AS A FACTOR OF BUILDING TRUST IN THEM

Abstract. One of the tasks of developing the Russian financial market is to increase the level of trust in its participants. The formation of a trust environment helps them to perform their functions of attracting and redistributing resources, providing clients with access to financial and banking services. The purpose of the work is to check the level of significance of socially oriented behavior of financial market participants as a confidence-building factor and to substantiate the directions for increasing the level of their social responsibility. A survey of more than 400 experts showed that business reputation, experience of clients' cooperation with financial intermediaries, and the quality of customer relations are the most significant factors of trust in financial market participants. Further efforts to combat misselling in the sale of financial products, expand the practice of publishing non-financial reports by financial market participants, and develop codes of conduct

in the financial market and effective mechanisms for monitoring their compliance can increase the level of social responsibility and trust in Russian financial market institutions.

Kewwords: trust environment, social responsibility, financial market, expert survey.

В академической литературе неоднократно подчеркивалась высокая общественная значимость институтов финансового рынка и в особенности банков, занимающих на нем ключевое положение [Velas, 2012; Канаев, Канаева, 2015; Серебренникова и др., 2017; Жданова, 2018; Carè, 2018; Лаврушин и др., 2019]. Выполняя функции по аккумуляции свободных капиталов, их перераспределению в кредиты и инвестиции, институты финансового рынка стимулируют экономический рост, обеспечивают население, фирмы и органы публичной власти банковскими и финансовыми услугами. Высокий уровень доверия к ним со стороны клиентов и партнеров является неотъемлемым условием их нормального функционирования и исполнения своих функций.

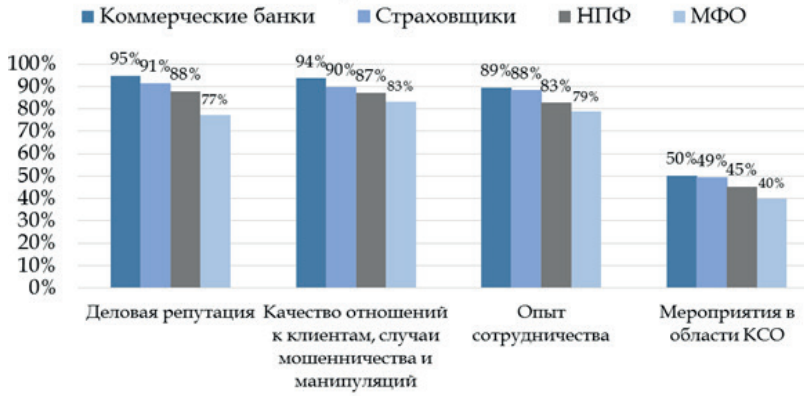
Вместе с тем проведение институтами финансового рынка безответственной политики, направленной на максимизацию экономических выгод для своих владельцев и руководителей высшего звена, мошенничество и манипуляции при оказании банковских и финансовых услуг снижают деловую репутацию и подрывают доверие к банкам, микрофинансовым организациям и другим участникам финансового рынка. Следствием является, как правило, их неплатежеспособность и значительный ущерб для общества (затраты правительства на санацию банков или выплаты застрахованным вкладчикам, прямые убытки клиентов и т. д.).

Очевидным является запрос общества на повышение социальной ответственности участников финансового рынка. Их социальная ориентация может проявляться по различным направлениям деятельности:

1) добросовестная деловая практика (соблюдение принципов честной конкуренции, отказ от злоупотреблений и мошенничества при оказании финансовых услуг, высокие стандарты раскрытия информации, урегулирование конфликтов в досудебной стадии, др.);
2) отношения с клиентами и партнерами (полное и достоверное информирование о параметрах банковских продуктов и условиях сделок, льготное обслуживание и кредитование особых категорий клиентов, в том числе социально ориентированных предприятий, и т. д.);
3) отношение к персоналу (создание комфортных условий труда, повышение квалификации, льготное кредитование и т. д.);
4) охрана окружающей среды (экологическая экспертиза кредитуемых проектов, отказ от сотрудничества с компаниями, нарушающими природоохранное законодательство);
5) развитие местных сообществ в регионах присутствия участника финансового рынка (понимание стоящих перед регионом проблем и содействие в их решении с помощью банковских и финансовых продуктов: кредитов, гарантий, страховых продуктов, комплексных решений с использованием механизма государственно-частного партнерства и т. д.);
6) благотворительность и волонтерство [Лукина, Чичуленков, 2015].

Как показал опрос экспертов, подготовленный учеными Финансового университета в августе – сентябре 2020 года, наиболее значимыми проявлениями социальной ответственности участников финансового рынка (с точки зрения внутренних факторов формирования доверия к ним) являются деловая репутация, проведение добросовестной деловой практики и положительный опыт сотрудничества (77–95% респондентов посчитали их значимыми). Именно они в наибольшей степени укрепляют доверие к участникам финансового рынка. Причем не замечено существенных различий в уровне значимости этих факторов применительно к разным участникам финансового рынка (рис. 1).

Рис. 1. Значимость проявлений социальной ответственности участников финансового рынка как фактора доверия (% респондентов, отметивших указанные фактора как существенные)



Источник: расчеты авторов по результатам опроса экспертов

Прочие проявления корпоративной социальной ответственности (КСО), составляющие вместе с вышеуказанными комплекс мероприятий в области КСО, по мнению экспертов, имеют меньший степень существенности (около 40–50% респондентов).

Результаты опроса указывают, что справедливым будет обратное утверждение. Случаи мошенничества и манипуляций по отношению к клиентам, проведение недобросовестной политики оказания банковских и финансовых услуг являются наиболее сильными факторами, ухудшающими деловую репутацию и разрушающими доверием к институтам финансового рынка. В августе 2020 года Банк России выпустил специальный Обзор неприемлемых практик и рекомендаций, где обобщил соответствующие типовые случаи[1].

При этом на сайте Банка России не раскрывается, насколько частыми являются те или иные случаи недобросовестных практик, а также какие именно институты финансового рынка их проводят.

Мегарегулятор российского финансового рынка отмечает, что изучение неприемлемых практик при продаже финансовых продуктов (так называемый поведенческий надзор) является основанием для разработки и принятия нормативных актов (изменений в федеральное законодательство и/или принятие подзаконных фактов самим Банком России), направленных на ограничение или запрет таких практик. В настоящее время идет работа над законопроектами о правилах информирования потребителя при открытии банковского вклада и о правилах продаж финансовых инструментов, когда банк выступает агентом страховой компании или иного участника рынка.

Такая работа заслуживает одобрения, поскольку она будет содействовать укреплению доверия к участникам финансового рынка. Вместе с тем представляются целесообразными следующие предложения.

1. Расширение перечня институтов финансового рынка, примеры недобросовестных практик которых Банк России обобщает и раскрывает на своем сайте и в своих обзорах.

В настоящее время в разделе «Поведенческий надзор»[2] на сайте Банка России собраны примеры неприемлемых практик шести категорий участников финансового рынка (кредитные организации, НПФ, страховые организации, брокеры, регистраторы, депозитарии). Этот перечень необходимо в первую очередь пополнить микрофинансовыми организациями,

[1] Банк России. Обзор неприемлемых практик и рекомендаций. Информационно-аналитический материал. 21.08.2020. http://www.cbr.ru/content/document/file/112216/obznerpractic_20200821.pdf.

[2] http://www.cbr.ru/protection_rights/behavioral_surveillance/.

так как именно они обладают крайне низким уровнем доверия со стороны клиентов (около 4–7% респондентов, по разным опросам). Результаты опроса экспертов показали, что это связано с низким уровнем финансовой грамотности розничных клиентов, слабым уровнем их судебной защиты и случаями недобросовестного поведения самих МФО.

В дальнейшем на основании собираемых Банком России сведений о случаях неприемлемых практик со стороны других участников финансового рынка необходимо принимать решение о раскрытии таких практик на сайте ЦБ РФ и совершенствовании законодательства для пресечения соответствующих практик.

2. Опубликование и регулярное обновление перечня (рейтинга) институтов финансового рынка (по категориям: кредитные организации, страховые организации и т. д.) по уровню подтвержденных жалоб.

Рейтинг будет иллюстрировать качество взаимодействия института финансового рынка с клиентами. Он может стать как ориентиром для клиентов с точки зрения выбора поставщика финансовых услуг, так и сигналом для самих организаций по совершенствованию своих процедур и моделей взаимодействия с клиентами.

Такой рейтинг должен быть основан на объективных данных о числе жалоб, полученных Банком России, в отношении конкретных организаций. С целью нивелирования эффекта масштаба предлагается использовать число жалоб в расчете на 1000 клиентов – потребителей соответствующего финансового продукта или иной индикатора (число договоров, офисов обслуживания и т. п.).

При этом необходимо использовать все возможные ресурсы для информирования действующих и потенциальных потребителей финансовых услуг о том, что у них есть возможность подать жалобу в Банк России (через электронную приемную, по почте или при личном обращении в подразделение ЦБ РФ) на неправомерные действия сотрудников участника финансового рынка или проведения ими недобросовестных практик, например через обязательное размещение в офисах обслуживания и на веб-сайтах участников финансового рынка объявлений о возможности и способах подачи жалобы. Это позволит сформировать достаточную базу негативных отзывов, установить прямую связь между негативным поведением участников рынка и снижением их деловой репутации посредством опубликования вышеуказанного рейтинга.

3. Разработка и принятие кодексов добросовестного поведения на финансовом рынке и создание механизмов контроля за их соблюдением.

Речь идет как о едином кодексе для всех участников финансового рынка, так и об отраслевых кодексах для отдельных категорий участников финансового рынка, в первую очередь банков.

Банк России уже сделал несколько шагов в этом направлении. В марте 2019 года он предложил для обсуждения «Основные принципы добросовестного поведения на финансовом рынке», которые должны стать ориентиром для определения соответствия деятельности денежно-кредитных и финансовых организаций принципам добросовестного поведения[3]. В начале 2020 года российский регулятор предложил участникам рынка разработать собственные кодексы этики финансового аналитика, а в качестве образца направил несколько зарубежных кодексов деловой этики на финансовом рынке.

Принципиальное значение будет иметь вопрос о механизмах контроля за соблюдением нового кодекса и наложения санкций за его неисполнение (не обязательно юридических, но хотя бы в виде раскрытия фактов нарушения, что крайне чувствительно для репутации банков).

Работа по мониторингу соблюдения нового кодекса может проводиться в первую очередь Банком России (в том числе через механизм жалоб), а также усилиями активистов Общероссийского народного фронта, СРО участников финансового рынка и уполномоченного по правам потребителей финансовых услуг.

[3] Банк России. Банк России предлагает к обсуждению основные принципы добросовестного поведения на финансовом рынке. 20.03.2019. https://cbr.ru/press/event/?id=2504.

Сведения о присоединении к кодексу должны быть размещены на сайте участника финансового рынка.

4. Расширение практики публикации нефинансовой отчетности.

Подготовка и публикация нефинансовой отчетности, с одной стороны, позволяет широкой общественности оценить положительный вклад участника финансового рынка в общественное развитие, а с другой – стимулирует самих участников пересмотреть и усовершенствовать набор мероприятий в области КСО, проводить их на системной основе. Это способствует укреплению доверия и повышению уровня деловой репутации.

Распоряжением Правительства РФ от 05.05.2017 № 876-р были утверждены концепция развития публичной нефинансовой отчетности и план мероприятий по ее реализации. Текущая версия законопроекта о нефинансовой отчетности (версия от 10.10.2019) предполагает распространить обязанность по ее опубликованию на все государственные корпорации и компании, хозяйственные общества, ценные бумаги которых допущены к обращению на организованных торгах, а также на хозяйственные общества с величиной дохода выше 10 млрд руб. или с валютой баланса свыше 10 млрд руб. Это позволит охватить примерно 200 крупнейших банков по величине активов.

Целесообразно ускорить принятие законопроекта «О публичной нефинансовой отчетности», а также утвердить не только единый перечень ключевых (базовых) показателей, обязательный к раскрытию всеми обществами, но также перечень особых отраслевых показателей, обязательных для раскрытия в нефинансовой отчетности участников финансового рынка.

Соответствующие наработки существуют в зарубежной практике. Широко известно, например, руководство по отчетности в области устойчивого развития Глобальной инициативы по отчетности (Global Reporting Initiative).

Приведем несколько отраслевых показателей и элементов информации, которые могут быть предложены как обязательные на примере банков:

- доля депозитов, привлеченных от клиентов определенной территории и использованных для выдачи кредитов заемщикам той же территории;
- доля кредитов с положительным социальным или экологическим эффектом в кредитном портфеле;
- доля доходов от социально ориентированных услуг банка (структурированных по бизнес-линиям и по цели) в общем операционном доходе;
- доля дохода от спекулятивных операций в операционном доходе;
- количество и/или доля компаний (в % от общего количества контрагентов банка в его портфеле), с которыми организовано сотрудничество по экологическим и социальным вопросам;
- иные формы поддержки локальных территорий (участие сотрудников банка в волонтерских акциях в свое рабочее время с согласия руководства, льготные условия оказания банковских услуг для целевых групп и т. п.);
- использование имущества банка для благотворительных мероприятий;
- обеспечение доступа к банковским услугам жителей малонаселенных или депрессивных регионов;
- инициативы в сфере повышения уровня финансовой грамотности (количество, масштабы, число участников, периодичность проведения);
- принятие и следование внутренним правилам разработки и продажи банковских продуктов на открытой и честной основе;
- создание внутренних документов по оценке и мониторингу экологических и социальных рисков в деловой практике банков.

Выявление и пресечение недобросовестных практик, регулярное опубликование рейтинга по количеству подтвержденных жалоб к участникам финансового рынка, разработка кодексов добросовестного поведения на финансовом рынке и действенных механизмов мониторинга их соблюдения, активизация практики публикации нефинансовой отчетности

способны повысить уровень социальной ответственности институтов российского финансового рынка и укрепить доверие к ним.

Литература

1. *Жданова Д.М.* Социально ориентированная практика зарубежных банков // Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 4. С. 39.
2. *Канаев А.В., Канаева О.А.* Исторические корни устойчивого банкинга // Финансы и кредит. 2015. № 6. С. 16–26.
3. *Лаврушин О.И., Криворучко С.В., Абрамова М.А., Захарова О.В.* Деньги, кредит, банки. М.: КноРус, 2019.
4. *Лукина В.Ф., Чичуленков Д.А.* Корпоративная социальная ответственность российских банков: оценка на основе рейтинговой методики // Банковское дело. 2015. № 6. С. 50–60.
5. *Серебренникова А.И., Микрюков А.В., Куваева Ю.В.* К вопросу о сущности социализации деятельности банка // Наука и бизнес: пути развития. 2017. № 4(70). С. 52–55.
6. Carè R. Sustainable Banking: Issues and Challenges. Palgrave Pivot, 2018.
7. *Velas J.* Social responsibility and ethics in the banking business: Myth or reality? A case study from the Slovak Republic // Economic annals. 2012. Vol. LVII. No. 195. P. 115–137.

© Чичуленков Д.А., 2020

СЕКЦИЯ
«МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС»

УДК 339.1

М.В. Жариков
д.э.н., доцент, профессор
департамент мировых финансов
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: michaelzharikoff@gmail.com

ЗНАЧИМОСТЬ СЕРВИСОЛОГИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА

Аннотация. Актуальность темы заключается в том, что в настоящее время в структуре экономики многих стран мира происходит увеличение вклада непроизводственных секторов в общем объеме производства ВВП. В отдельных развитых странах в секторе услуг производится более 70% ВВП. Сегодня, кроме трансформаций, происходящих в структуре промышленного производства и в секторе услуг, вся экономика столкнулась с проблемой дистанцирования и неблагоприятной санитарно-эпидемиологической обстановкой, что поставило под угрозу работу многих предприятий.

Ключевые слова: сервисология, деиндустриализация, дистанционное производство, финансовая экономика.

M.V. Zharikov
Dr. Sci. (Econ.), Professor
Department of World Finance
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: michaelzharikoff@gmail.com

THE SIGNIFICANCE OF SERVICEOLOGY IN TODAY'S CONDITIONS FOR INTERNATIONAL BUSINESS OPERATIONS

Abstract. The topic is time-relevant, since today the economic structure in many countries of the world changes. Non-manufacturing sectors have an increasing share in global GDP. Some countries in the world have service sectors that produce over 70% of the their GDP. Today, apart from transformations happening in the industrial structure and the service industry, the economy at large faces the problem of distancing and bad sanitary and epidemiologic situation, which threatens the existence of many enterprises.

Keywords: serviceology, deindustrialization, remote production, financial economy.

Введение. В начале XXI века в сфере услуг развитых стран преобладают не традиционные отрасли (здравоохранение, образование, транспорт, туризм), а производство сложных видов услуг, главным образом связанных с финансами, включая банковские, аудиторские, бухгалтерские, консалтинговые, аутсорсинговые, брокерские, биржевые услуги [Глущенко, Глущенко, 2015]. Новизна настоящего исследования заключается в том, что в нем совершена попытка отразить особенности сервисологии не только в традиционных отраслях, производящих услуги, но и в сфере создания сложных услуг.

Обзор литературы. Вследствие наличия специфических черт и свойств услуги обладают особым жизненным циклом [Глущенко, Глущенко, 2017]. Одним из создателей теории жизненного цикла стал Р. Вернон, который в своем исследовании 1966 года установил,

что на протяжении XX века подавляющая часть новых продуктов в мире создавалась американскими фирмами и реализовывалась сначала на рынке США. Аргумент Вернона был справедлив в период господства американских ТНК на мировом рынке, однако в 1980–1990-е многие новые продукты начинают появляться сперва на японском рынке. В начале XXI века с ускорением процессов глобализации и интеграции мировой экономики все большее количество новых продуктов одновременно выходит на рынки Японии, США и наиболее развитых европейских государств [Колесов, 2017].

Методология исследования. Методологической базой исследования являются разработанные средства, способы организации систем обслуживания. Использованы методы дедукции, индукции, синтеза, аналогии и др. В основу исследования легли труды специалистов в области сервисологии в России [Купцов, Волкова, 2014] и за рубежом. Объектом является комплекс общественных отношений, возникающих по поводу производства, распределения, обмена, распределения, инвестирования и других вопросов расширенного воспроизводства услуг. Предмет составляют способы, методы организации систем обслуживания, управления поведением потребителей услуг, а также особенности организации процесса предоставления услуг сложного порядка.

Результаты исследования. По производству добавленной стоимости современный сектор финансовых услуг многократно обходит отрасли промышленного производства и традиционной сферы услуг. Если величина материального производства в мире составляет в настоящее время около 85 трлн долл. в год, то объем стоимости, создаваемой на мировых финансовых рынках, превышает 1,5 квадрлн долл [Лутохина, 2016].

Услуги – самый быстро развивающийся сектор в экономике. На их долю приходится до 70% ВВП в развитых странах, 2/3 мирового валового продукта, 1/3 глобальной рабочей силы и около 20% объема мировой торговли. Увеличение сектора услуг – важнейший аспект экономического развития конкретной страны и сильно связан с увеличением дохода и экономической модернизацией [Саттаров, Скляр, 2015]. Доля услуг в мировом ВВП показывает уровень диверсификации конкретной национальной экономики.

Особую роль в системе обслуживания и предоставления услуг занимает туризм и рекреация. Торговля туристическими услугами является одним из самых крупных и быстро развивающихся компонентов торговли услугами в общем. Туризм – крупнейший в мире работодатель (100 млн человек трудятся на предприятиях туристско-рекреационного комплекса) [Смородинская, 2012].

Как отмечается секретариатом ВТО, туризм попадает в первую пятерку экспортных категорий для 83% стран мира. Большая часть этого экспорта генерируется компаниями частного сектора, относящимися к средним и малым предприятиям. Туристические услуги особенно быстро развиваются в странах с формирующимися рыночными экономиками, так как там низкая стоимость труда. Поскольку туризм – ведущий источник поступления валюты в государство, он привлекает прямые иностранные инвестиции и стимулирует экономический рост, который повышает спрос на многие товары и услуги, включая товары первичного спроса и продукты питания, в производстве которых развивающиеся страны сохраняют конкурентное преимущество.

Предложение услуг на международном рынке прежде всего характеризуется трансграничным перемещением потребителей, то есть сам клиент едет к поставщику услуг, а не наоборот. Отрасль обслуживания, как правило, состоит из существенного количества секторов, очень зависит от качества инфраструктуры и транспортного сектора. В ней также обостряются такие проблемы, как экологические, быстро развивающийся технологический прогресс и несоответствие уровня развития конкретной обслуживающей компании уровню экономики страны, в которой она ведет свою деятельность.

Оптимальный уровень издержек компании и загруженности обслуживающих мощностей устанавливается в точке пересечения кривых, отражающих издержки увеличения персонала и затраты времени ожидания в очереди.

При управлении очередями обращают внимание на следующие моменты:

1) определение допустимого, или приемлемого, времени ожидания клиентов в очереди;
2) во время ожидания необходимо переключать внимание клиентов на музыкальное и видеооформление, либо предоставляя им другие виды развлечения, чтобы отвлечь от проблемы потери времени;
3) необходимо информировать клиентов о наступлении внештатных ситуаций; это является особенно важным, если период времени ожидания составляет большее значение, чем обычно; необходимо также объяснять клиентам причину увеличения времени ожидания и убеждать их в том, что эта проблема решается;
4) в случае образования очереди необходимо удалить из помещения временно не занятых сотрудников, которые, по мнению ожидающих клиентов, могли бы присоединиться к их коллегам, работающим с длинной очередью покупателей;
5) необходимо сегментировать клиентов на группы: если имеется группа покупателей, которых можно очень быстро обслужить, то для них следует выделить специальную очередь, чтобы они не стояли в одной очереди с клиентами, делающими большие закупки;
6) необходимо обучать персонал и требовать от него доброжелательного отношения к клиентам;
7) следует обращать внимание клиентов на дни, когда им не придется долго ждать в очереди; нужно также информировать их о пиковых периодах; данная тактика позволит равномерно распределять клиентов на протяжении определенного периода времени;
8) необходимо осуществлять поиск методов, обеспечивающих решение проблемы очередей в долгосрочном периоде: нужно разрабатывать планы альтернативных способов обслуживания клиентов; по возможности следует разрабатывать планы для автоматизации или ускорения процесса обслуживания.

Выводы и рекомендации. Важным элементом системы обслуживания является координация и спецификация многих функций и установление четкой последовательности выполнения задач. Специализация также сталкивается с рядом проблем. Так, сотрудники разных отделов обслуживающего комплекса могут выполнять одни и те же задания. Эта проблема решается путем сужения полномочий указанных сотрудников. Если сотруднику поручают слишком много задач, то он теряет интерес к работе, падает уровень моральной устойчивости, он делает больше ошибок и от этого страдает качество конкретной услуги.

Решением этой проблемы является модификация рабочих функций таким образом, когда их выполнение поручается команде сотрудников. Наиболее благоприятная ситуация складывается в случае, когда имеется полный контроль над реализацией проекта от начала до конца и когда человек, ответственный за его реализацию, получает удовольствие от достигнутой цели, тогда его можно мотивировать на выполнение новых задач. Однако по мере расширения спроса на дополнительные продукты или услуги единственному сотруднику становится все сложнее выполнять работу, хотя для компании и выгодно, когда объем работы увеличивается, так как это позволяет увеличить размер персонала. Как правило, специализация повышает производительность и эффективность труда. В то же время делегирование ответственности повышает необходимость в контроле и координации сотрудников.

Для эффективного управления массой клиентов обслуживающей компании следует создать систему очередей посредством установления ее содержания и выявления основных отличительных особенностей.

Литература

1. *Глущенко В.В., Глущенко И.И.* Наукология как методическая основа повышения эффективности национальной инновационной системы // Науковедение. 2015. Т. 7. №1(26). С. 5.
2. *Глущенко В.В., Глущенко И.И.* Парадигма формирования научного обеспечения сферы постиндустриальных услуг // Бюллетень науки и практики. 2017. №10(23). С. 228–243.
3. *Колесов В.А.* Использование технологии блокчейн в учебном процессе для защиты интеллектуальной собственности // Дистанционные образовательные технологии. Материалы II Всероссийской научно-практической интернет-конференции. 2017. С. 343–347.
4. *Купцов А.С., Волкова Е.А.* Роль инноваций в эпоху глобализации мировой экономики // Теория и практика развития социально-экономических систем. Ульяновск, 2014. С. 52–64.
5. *Лутохина Э.А.* Краудсорсинг как способ активации нелинейных инноваций в условиях глобализации // Проблемы управления. 2016. №2(59). С. 29–31.
6. *Саттаров Е.А., Скляр Е.Н.* Теоретическое обоснование принципов управления маркетингом инноваций на предприятиях в современных экономических условиях // Вестник Брянского государственного технического университета. 2015. №1(45). С. 118–121.
7. *Смородинская Н.* Смена парадигмы мирового развития и становление сетевой экономики // Экономическая социология. 2012. Т. 13. №4. С. 95–115.

© Жариков М.В., 2020

УДК 378.1

С.В. Илькевич
к.э.н., доцент
департамент менеджмента и инноваций
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: ilkevich83@mail.ru

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ РОССИЙСКИХ УНИВЕРСИТЕТОВ В АДАПТАЦИИ ИНОСТРАННЫХ СТУДЕНТОВ

Аннотация. Наряду с успехами в улучшении обслуживания иностранных студентов в стандартных блоках процессов академических и административных служб российских университетов наблюдается не только недостаточное развитие, но принципиальное ценностное недопонимание в рамках российского образовательного пространства необходимости и продуктивности полноценного перехода к межкультурному взаимодействию и эффективному управлению многообразием как интегральной и сквозной компетенции образовательной системы в условиях расширения участия всех групп стейкхолдеров. Статья предлагает приоритетные направления и механизмы развития стратегических компетенций российских университетов в адаптации иностранных студентов в рамках четырех композиционных блоков, отражающих специфику высшего образования: ценностей, методик, процессов и структур.

Ключевые слова: иностранные студенты, культурная адаптация, межкультурные коммуникации, управление многообразием, интернационализация, тьютор, высшее образование, университет.

S.V. Ilkevich
Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor
Department of Management and Innovations
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: ilkevich83@mail.ru

STRATEGIC COMPETENCIES OF RUSSIAN UNIVERSITIES IN THE ADAPTATION OF INTERNATIONAL STUDENTS

Abstract. Along with some successes in improving services for international students in the standard blocks of the processes of academic and administrative functions of Russian universities, there is still not only insufficient development, but an apparent fundamental value-related misunderstanding of the productivity of a full-fledged transition to intercultural interactions and effective management of diversity as an integral and cross-cutting competence for the educational system in the context of increasing importance of all stakeholder groups' participation and inclusivity. The article proposes priority directions and mechanisms for the development of strategic competencies of Russian universities in the field of international students' adaptation and integration within the framework of four compositional blocks, reflecting the specifics of higher education values, methods, processes and structures.

Keywords: international students, cultural adaptation, intercultural communication, diversity management, internationalization, tutor, higher education, university.

Введение. Культурный интеллект [MacNab, Worthley, 2011] и компетенции межкультурного взаимодействия в формировании культуры образовательных организаций [Straker, 2016] должны стать для образовательных организаций стратегическим ресурсом и отличительными компетенциями во всех видах деятельности (научно-методологической, учебно-методической, проектной, воспитательной, международной) и одной из плоскостей для формирования отличительных компетенций и конкурентных преимуществ на глобальном рынке образования.

Внутренний контур адаптационной экосистемы университетов как основа для стратегических компетенций. Внутренний контур межкультурной адаптационной экосистемы образовательной организации включает в себя четыре составляющие: ценности, методики, процессы и структуры. Эти компоненты можно рассматривать в качестве «строительных блоков» для создания долгосрочных, стратегических компетенций.

Блок 1. Ценности. Первостепенным принципом межкультурного взаимодействия в поликультурной среде образовательной организации должно стать выстраивание новой ценностной парадигмы и корпоративной культуры, которая будет способна создать благоприятную среду, адаптировать, привлекать и мотивировать иностранных студентов для обучения в РФ. Для этого требуется развитие гибких навыков и межкультурных компетенций у всех акторов образовательной организации, или, другими словами, требуется наличие субъект-субъектной парадигмы отношений сторон.

Отправной точкой выстраивания новой ценностной модели в рамках адаптационной экосистемы образовательной организации являются ценности внутренней интернационализации, которые предусматривают интеграцию в образовательную среду приоритетов международного и межкультурного измерения в рамках как аудиторной, так и внеаудиторной деятельности образовательной организации. Данная ценностная ориентация позволяет преодолевать проблемы ограниченных возможностей (в том числе в рамках географического распределения) международной мобильности.

Безусловно, между двумя ценностями – внутренней интернационализацией и проактивностью передовых участников международной мобильности – нет альтернативности. Речь, скорее, идет о том, что в рамках устоявшихся практик, а также параметров оценки эффективности деятельности образовательных организаций международная академическая мобильность оказывается более видимой, верифицируемой, измеримой, учитываемой, тогда как ценности внутренней интернационализации оказываются более пренебрегаемыми в силу их более долгосрочных и менее осязаемых преимуществ.

Целенаправленное использование культурного многообразия в дизайне образовательных программ и учебном процессе предполагает существенные трансформации в деятельности и поведенческих приоритетах студентов и преподавателей через переосмысление и изменение рутинных, привычных практик и подходов, помимо содержания программ и отдельных предметов: новых методов, методик, приемов, инструментов в учебной и учебно-методической деятельности преподавателей, новых функций административных служб, учебных действий обучающихся, методик, форм и приемов контроля и оценивания результатов обучения.

Блок 2. Методики. С точки зрения методического совершенствования параметров межкультурной адаптации образовательной организации особое значение имеет интернационализация дисциплин в рамках приоритизации межкультурных аспектов рабочих программ, содержания, форм изучения, разработки материалов лекций и практических занятий, аудиторной работы со стороны студентов, критериев и подходов к контролю и оценивании.

Методико-методологические подходы к межкультурной коммуникации и адаптации в поликультурной среде в образовательных организациях на сегодняшний день недостаточно разработаны, что отрицательно сказывается на осуществлении глубинной адаптации личности к существующему поликультурному пространству, а также не дает эффективно задействовать внутренние ресурсы. Таким образом, в условиях культурной неустойчивости образовательной организации необходимо разработать адекватный методический инстру-

ментарий для достижения гармонизации межкультурного взаимодействия между всеми акторами образовательного процесса.

Требуются изменения в подходах к дизайну учебных программ. Межкультурные компоненты должны быть включены в перечень обязательных компетенций, формируемых в рамках как отдельных учебных дисциплин, так и в образовательных программах в целом (например, включение во все программы отдельного модуля Diversity Management, как это применяется во многих зарубежных университетах).

Важным методическим приоритетом является языковая поддержка иностранных обучающихся, которая может предусматривать введение дополнительных часов русского как иностранного в рамках основных образовательных программ (или по выбору вместо английского или других иностранных языков); обучение иностранных студентов в отдельных группах на первом курсе, где преподаватель учитывает уровень языковой подготовки иностранных студентов и использует простой язык для объяснения материала, говорит медленно; разработку широкого спектра англоязычных программ для привлечения англоговорящего кластера иностранных студентов без обучения на подготовительном отделении.

Блок 3. Процессы. Процессный подход в образовательной организации – это прежде всего учет, совершенствование и целенаправленное использование элементов образовательного процесса и инфраструктурного контекста, включая информационную, ориентационную, презентационную адаптационную составляющие и межкультурно-коммуникативную компоненты.

Важна разработка инновационной парадигмы адаптации, фокусирующейся на процессах адаптации иностранных студентов различных культур именно к многомерным средам образовательных организаций, так как проблемы коммуникации иностранных студентов в вузах проявляются не только на языковом уровне, но и в разрывах к требованиям к обучению и академическим стандартам, социально-бытовых аспектах, информационной доступности и культурно-этнических особенностях, устойчивымх стереотипах и предрассудках коммуницирующих субъектов.

Вводный интенсивный адаптационный курс для иностранных студентов включает проведение вводного ориентационного инструктажа для вновь прибывающих иностранных студентов с участием служб образовательной организации (визово-регистрационных, учебных, общежития, финансовых и т. д.), организацию работы информационной стойки (Student Service Center) по фасилитации, сопровождению, навигации иностранных студентов в университетском пространстве, а также установку многоязычных указателей и обновление многоязычного сайта на основе принципов информационной открытости образовательной организации.

Особенно важно непрерывное совершенствование системы мониторинга и анкетирования удовлетворенности реализацией образовательных программ. Отдельной компетенций, на которую требуется обратить особое внимание, является владение методами интеграции в мультикультурные и многоязычные классы вновь прибывающих иностранных студентов.

Блок 4. Структуры. Управление культурными различиями в образовательных средах может дать положительный эффект в преодолении барьеров, для чего предлагаются инструменты по обеспечению взаимодействия всех структурных уровней образовательной организации по администрированию, обучению и адаптации иностранных студентов.

Ресурсный центр программ повышения квалификации в области адаптации иностранных студентов и тьюторской поддержки для проведения тренингов для преподавателей по студентоцентрированному подходу и методам работы в многоязычном классе, в том числе включение в программы обучения студентов, в программы повышения квалификации преподавателей и административного персонала компонентов обучения культуре диалога.

Институт тьюторства выступает в качестве фасилитатора системы гибких образовательных траекторий для иностранных студентов. Тьюторская поддержка по фасилитации в адаптации, навигации и выборе индивидуальных траекторий важна с точки зрения

наличия в образовательной организации отдельной категории экспертов-консультантов (тьюторов), которые помогают с выбором предметов, практик, стажировок, дополнительных программ. Для того чтобы быть эффективными, тьюторы должны понимать сложные социальные и культурные ценности иностранных студентов. Тьюторы должны интегрировать ценности социальной культуры наряду с индивидуальными ценностями учащихся в постановке своих целей и помочь учащимся определить, какие навыки им необходимы для достижения целей обучения.

Внутренняя навигация, комфортная и дружественная среда необходимы для оптимизации условий пребывания иностранных студентов на кампусе, включая расселение в студенческом общежитии в мультикультурных группах по интернациональному принципу при обязательном наличии студента – носителя русского языка с целью стимуляции общения на нем, а также выделение дополнительных индивидуальных мест отдыха и подготовки к занятиям, пространств для коворкинга, комнат для совершения обрядов, молитв и уединения.

Такие структуры, как центры предоставления услуг иностранным студентам (Student Service Points) могут быть направлены на оказание различных услуг по культурной и академической адаптации иностранных студентов. Навигация может включать пункты обслуживания студентов, двуязычные и многоязычные информационные стойки, навигационные дисплеи в залах и на этажах, мобильные приложения для иностранных посетителей, студентов и преподавателей. В центре обслуживания могут быть организованы широкие возможности для технологий и мер адаптации для иностранных студентов первого года обучения, например вечеринки, интенсивные двух- или трехнедельные брифинги иностранных студентов с участием всех соответствующих служб и отделов (оформление виз, обучение, общежития, финансы и т. д.), ознакомление с инфраструктурой: библиотекой, ключевыми офисами, банками, аптеками, медицинским обслуживанием, безопасностью.

Заключение. Эффективные подходы адаптации и индивидуализации обучения и образовательных достижений иностранных студентов с учетом разностороннего понимания их социальных и культурных потребностей и ценностей должны выстраиваться в виде экосистемного решения на основе стратегического ресурсного подхода к управлению образовательной организацией. Стратегический ресурсный подход предусматривает превращение ресурсов, которые направляются на развитие адаптации иностранных студентов, в устойчивые способности организации с последующим их переходом в отличительные компетенции и конкурентные преимущества [Delpechitre, Baker, 2017] на глобальном рынке образования на основе имплементации управления кросс-культурными различиями [Wu et al., 2015].

Литература

1. *Delpechitre D., Baker D.S.* Cross-cultural selling: Examining the importance of cultural intelligence in sales education // Journal of Marketing Education. 2017. Vol. 39(2). P. 94–108. https://doi.org/10.1177/0273475317710060.
2. *Han S., Pistole M.C., Caldwell J.M.* Acculturative stress, parental and professor attachment, and college adjustment in Asian international students // Journal of Multicultural Counseling and Development. 2017. Vol. 45. Iss. 2. P. 111–126. https://doi.org/10.1002/jmcd.12068.
3. *Heyward M.* From international to intercultural – Redefining the international school for a globalized world // Journal of research in International Education. 2002. Vol. 1(1). P. 9–32.
4. *Lochtie D.A* 'special relationship' in higher education? What influence might the US higher education sector have in terms of support for international students in the UK? // Perspectives: Policy and Practice in Higher Education. 2016. Vol. 20(2–3). P. 67–74.
5. *MacNab B., Worthley R.* Individual characteristics as predictors of cultural intelligence development: The relevance of self-efficacy // International Journal of Intercultural Relations. 2012. Vol. 36. No. 1. P. 62–71. doi:10.1016/j.ijintrel.2010.12.001.
6. *Marginson S.* The worldwide trend to high participation higher education: dynamics of social stratification in inclusive systems // Higher Education. 2016. Vol. 72. Iss. 4. P. 413–434. https://doi.org/10.1007/s10734-016-0016-x.
7. *Straker J.* International student participation in higher education: changing the focus from "International students" to "Participation" // Journal of studies in international education. 2016. Vol. 20. Iss. 4. P. 299–318.
8. *Wu H.-P., Garza E., Guzman N.* International stusents' challenge and adjustment to college // Educational Research International. 2015. Article ID 202753. http://dx.doi.org/10.1155/2015/202753.

© Илькевич С.В., 2020

УДК 338.26, 338.12.017, 332.1

В.С. Минчичова
к.э.н., доцент
департамент мировой экономики и международного бизнеса
Финансовый университет при Правительстве Российская Федерация
Москва, Российская Федерация
E-mail: VMinchichova@fa.ru

ВЫЗОВЫ ЕВРОПЕЙСКОЙ ЗЕЛЕНОЙ СДЕЛКИ ДЛЯ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА В СФЕРЕ ТЭК: КЕЙС ПАО «ГАЗПРОМ»

Аннотация. Статья посвящена мониторингу и планированию воздействия мероприятий Зеленой сделки ЕС, отраженных в дорожной карте, на разные отрасли международного бизнеса. Программа оценена как составная часть Концепции устойчивого развития ООН. Акцент диагностики будущих изменений международных отношений ЕС сделан на энергетической сфере. Проведен SWOT-анализ процесса сохранения объемов поставок трубопроводного газа ПАО «ГазПром» на уровне не ниже 2018 года (до пандемического кризиса).

Ключевые слова: корпоративная социальная ответственность, международный бизнес, концепция устойчивого развития, экспорт энергоресурсов, экономика ЕС, Зеленая сделка, торговля природным газом.

V.S. Mincicova
Cand. Sci. (Econ.), Assistant Professor
Department of World Economy and International Business
Financial university under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: VMinchichova@fa.ru

CHALLENGES OF EUROPEAN GREEN DEAL FOR INTERNATIONAL BUSINESS IN ENERGY SECTORS: GAZPROM CASE

Abstract. The article is devoted to monitoring and planning the impact of the EU Green Deal measures, as reflected in the roadmap, on various sectors of international business. The program was assessed as an integral part of the UN Sustainable Development Concept. The focus of the diagnostics of future changes in EU international relations is placed on the energy sector. A SWOT analysis of the process of maintaining the volumes of pipeline gas supplies by PJSC Gazprom at a level not lower than that of 2018 (before the pandemic crisis) was carried out.

Keywords: CSR, corporate social responsibility, international business, sustainable development, resources export, EU economy, green deal, natural gas trade.

Введение. В статье отражены результаты исследования автора на тему воздействия Зеленой сделки ЕС – программы политических и экономических инициатив по превращению Европы в климатически нейтральный континент к 2050 году – на характеристики бизнеса с участием компаний из стран ЕС.

В работе использованы методы мониторинга мероприятий дорожной карты Зеленой сделки ЕС и диагностики возможностей и угроз для иностранных контрагентов компаний из стран ЕС в долгосрочной перспективе до 2030 года с использованием метода SWOT-анализа социально-экономической системы, уточненного для макроэкономического разреза К.В. Хорошун в [Хорошун, 2017].

Предложены доказательства научной гипотезы: Зеленая сделка ЕС не приведет к декарбонизации региона до 2030 года, однако поменяет потоки топливно-энергетических ресурсов в мировом масштабе.

Европейская Зеленая сделка в контексте устойчивого развития. С развитием производства, урбанизации, ростом населения и его благосостояния, окончательным распадом колониальной системы со второй половины XX века в обсуждении международных и межправительственных организаций регулярно появлялись вопросы экономического равенства стран, регионов и их жителей, оптимального использования ограниченных ресурсов Земли и охраны экологии, сохранения стабильности социальных и культурных систем. Именно поэтому современный международный бизнес много внимания уделяет вопросам корпоративной социальной ответственности, региональные международные организации создают планы действий для своих участников согласно ключевой повестке, а мировая экономика и все правительства ориентируются в своей деятельности на новый пакет глобальных целей устойчивого развития – 17 целей устойчивого развития (ЦУР) (и 169 соответствующих задач), содержащихся в соответствующем документе ООН 2015 года.

Как минимум шесть ЦУР непосредственно касаются вопросов экологии (цель 6: чистая вода и санитария, цель 7: недорогостоящая и чистая энергия; цель 12: ответственное потребление и производство; цель 13: борьба с изменением климата; цель 14: сохранение морских экосистем; цель 15: сохранение экосистем суши), делая эти вопросы крайне важными для благосостояния и даже выживания всего человечества.

После принятия Повестки дня ЦУР и Парижского соглашения по климату в 2015 году Европейский союз активизировал действия по улучшению экологии в регионе. В 2019 году была объявлена амбициозная цель – стать климатически нейтральным континентом, причем первым на планете, к 2050 году. У программы есть промежуточные контрольные точки – 2030 и 2040 годы. В данном исследовании выбран период до 2030 года как максимально проработаный с точки зрения планов и приближенный к сегодняшнему дню.

В декабре 2019 года Европейская комиссия презентует Европейскую Зеленую сделку – новую стратегию роста для трансформации ЕС в современную ресурсоэффективную и конкурентную экономику с нулевыми выбросами парниковых газов к 2050 году, независимым от ресурсов экономическим ростом, где «никто не оставлен позади» (справедливый переход)[1].

Автор также расценивает Европейскую Зеленую сделку как логическое продолжение политики дифференциации рисков в энергетической сфере и обеспечение энергобезопасности Европы путем дифференциации источников энергоресурсов как в географическом, так и в товарном разрезе.

Сферы экономики ЕС, которые подвергнутся непосредственному изменению: содержание дорожной карты Зеленой сделки. Зеленая сделка ЕС – это новая доктрина развития всей экономики и международного бизнеса в том числе. Новые действия, законы и изменение инфраструктуры непосредственно коснутся целого ряда отраслей (табл. 1).

Таблица 1
Изменения в отраслях международного бизнеса в связи с Зеленой сделкой ЕС

Мероприятия дорожной карты	Отрасль, непосредственно попадающая под влияние
Сокращение выбросов парниковых газов на 40% от уровня 1990 года	Промышленное производство, сельское хозяйство, электроэнергетика, ТЭК
Направление до 40% бюджета общей сельскохозяйственной политики на решение климатических задач	Сельское хозяйство

[1] The European Green Deal. Communication from the commission, European Commission COM. 2019. Brussels, Belgium: European Comission.

Мероприятия дорожной карты	Отрасль, непосредственно попадающая под влияние
Увеличение доли энергии из возобновляемых источников до 32% в общей структуре энергопотребления	Электроэнергетика, промышленное производство станций на ВИЭ
Увеличение экономии энергии на 30%	Электроэнергетика, электросети, строительство (энергосберегающих зданий)
Введение платности выбросов (border carbon adjustment) для импортируемых товаров, чтобы уравнять цены внутри ЕС и извне	Все промышленные товары из-за рубежа, включая продукцию сельского хозяйства
Введение нового «углеродного тарифа», прописанное в дорожной карте Зеленой сделки в зависимости от углеродного следа (product carbon footprint)	Промышленная продукция, ТЭК
Сохранение биоразнообразия, поддержка экосистем моря	Пищевая промышленность, логистика и транспорт
Сталелитейная промышленность планирует быть полностью независимой от углеводородов к 2030 году	Производство оборудования для сталелитейной промышленности
Рост налога на выбросы CO2	Морские транспортировки (удорожание)

Источник: создано автором на основе данных: The European Green Deal roadmap – key actions. 2019. https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/european-green-deal-communication-annex-roadmap_en.pdf.

Изменения ТЭК региона. Зеленая сделка включает в себя в области энергетики более широкое использование чистых источников – атомной и гидроэнергетики – и альтернативных источников – солярных панелей, ветровых установок, гидротермальных источников и др. Но энергетический переход (от углеводородной и загрязняющей к чистой энергетике с нулевыми выбросами) включает в себя и модернизацию инфраструктуры – использование умных систем энергопотребления, контроля и учета расхода энергоносителей; переустройство экономики с учетом новых потребностей создания ВИЭ станций, поиска места для них и постепенного введения в энергоснабжение децентрализованных сетей smart grid. Также проблемой для ТЭК на ВИЭ является утилизация отработанных солнечных панелей, ветровых генераторов, содержащих в том числе редкие металлы. Известно, что ВИЭ обладают угрозами и для сложившихся экосистем как на море, так и на суше. Эти проблемы предстоит решать в ходе энергетического перехода.

Именно поэтому Зеленая сделка, с одной стороны, является угрозой для продавцов углеводородов в целом и сжиженного природного газа (СПГ) в частности, а с другой – не говорит о полной тотальной и быстрой декарбонизации экономики ЕС.

Зеленая сделка прежде всего предполагает самые значительные преобразования в энергетическом, транспортном и агропромышленном секторах. Энергетика включит чистую электрификацию, транспорт без выхлопов, термоизоляцию зданий и переход на чистые источники энергии. Последний пункт напрямую составляет проблему для российского и ближневосточного экспорта. Ведь в этих странах до 70% выручки в валюте приходит от продажи энергоресурсов.

Последствия Зеленой сделки для иностранных контрагентов европейских компаний в энергетической сфере: кейс ПАО «Газпром». Для настоящей статьи автор выделила газовый экспорт России как наиболее волатильную сферу экспорта энергоресурсов по результатам пандемического кризиса. Актуальность угрозы Зеленой сделки именно для газовой отрасли обусловлена и тем, что конкуренция среди экспортеров растет и в географическом, и в товарном разрезе. По данным Eurostat, 40% всего импортируемого в ЕС газа имеют российское происхождение[1].

[1] Eurostat. Shedding light on energy in the EU. Eurostat, 2020. https://ec.europa.eu/eurostat/cache/infographs/energy/.

Европейская комиссия в рамках Энергетического союза и Зеленой сделки ставит задачу расширить или наладить импорт природного газа из Норвегии, Алжира, США, Азербайджана, Туркмении, в перспективе – из Ирака и Ирана. Предусмотрено увеличение доли СПГ, поставляемого в Европу по морю. Разрабатывается концепция совместной системы закупки природного газа для всех стран ЕС.

Для российского трубопроводного газа (и его единственного поставщика – ПАО «Газпром») это означает рост конкуренции. Однако для российского экспорта газа в целом ситуация иная. К примеру, действующие проекты ПАО «НОВАТЭК» – «Ямал-СПГ» и «Криогаз-Высоцк» – показали взрывной рост экспорта в Европу в 2018 году: 52% прироста поставок за год (больше показали только США – 73% прироста, однако остались на третьем месте по объему поставок после Катара и России)[2].

Так, доля СПГ в экспорте газа из России в 2019 году составила 16%, трубопроводного газа – 84%. Но эти цифры включают поставки в Азиатский регион. И именно расширение поставок газа в Азию станет для России залогом компенсации роста конкуренции на европейском рынке.

Дифференциация поставщиков природного газа, включая поставщиков СПГ – главным образом Катар, Россию и США, часто носит политизированный характер. Это один из способов давления на основного поставщика газа – Россию и один из инструментов создания единого высококонкурентного рынка газа для ЕС.

Таким образом, экспорт российского трубопроводного газа (осуществляемый из России только компанией ПАО «Газпром») сегодня находится в достаточно конкурентной среде, что обусловлено двумя факторами:

- расширением количества поставщиков газа (Трансанатолийский газопровод TANAP, поставляющий газ из Азербайджана в Турцию, который впоследствии предполагается продлить до Ирака и Ирана, реализовав Южный газотранспортный коридор (часть отмененного проекта Nabucco); проект газопровода EastMed из морской территории Израиля – месторождение «Левиафан» через киприотское месторождение «Афродита», Грецию и интерконнектор «Посейдон» – в Италию)
- снижением стоимости газа на спотовых рынках из-за снижения спроса в результате пандемического кризиса.

Рассмотрим последствия принятия новой программы развития экономики ЕС для российских энергетических компаний на примере ПАО «Газпром» как ведущего экспортера трубопроводного природного газа для стран ЕС. Для этого используем уточненную методику SWOT-анализа. Анализ проведен для процесса сохранения объемов поставок трубопроводного газа на уровне не ниже 2018 года (до пандемического кризиса).

[2] Финансовый отчет ПАО «Газпром» за 2018 год. https://www.gazprom.ru/f/posts/72/692465/gazprom-annual-report-2018-ru.pdf.

Таблица 2
SWOT-анализ процесса сохранения объемов поставок трубопроводного газа ПАО «Газпром» в ЕС на уровне не ниже объемов 2018 года (201 млрд м³)

Сильные стороны	**Возможности для улучшения процесса, обусловленные**	
Полувековая история поставок газа из России в ЕС	**компанией ПАО «Газпром»**	**внешней средой**
Открытие газопровода Северный поток	Сохранение низких конкурентных цен на спотовом рынке и в долгосрочных контрактах	Полностью проработанный механизм применения «углеродного тарифа»
Открытие газопровода Турецкий поток и Голубой поток в противовес проектируемому Южному газотранспортному коридору и открытому TANAP	Диверсификация покупателей за счет азиатских и африканских (латиноамериканских) партнеров	Отсутствие единой системы электроснабжения во всех странах ЕС, неоднородность ее развития
Стабильность выработки электроэнергии при сжигании газа	Финальная фаза строительства газопровода Северный поток-2	Отсутствие электрификации с использованием ВИЭ
ВИЭ зависят от обработки редких металлов и их поставок, в том числе из Китая и Африки	Снижение конкуренции в добыче газа в Арктике из-за банкротства компаний из США	Ограниченность морского пространства и поверхности суши в странах ЕС
	Разработка собственных проектов ВИЭ, в том числе с использование водорода	
	Лоббирование производства транспорта на газомоторном топливе (метан, СПГ)	Газ может стать запасным источником энергии на случай плохих погодных условий и нестабильности выработки энергии ВИЭ
Слабые стороны	**Препятствия для улучшения процесса, обусловленные**	
Конкуренция ПАО «Газпром» со стороны азербайджанского газа по газопроводу TANAP	компанией ПАО «Газпром»	внешней средой
Конкуренция в добыче со стороны азиатских коллег, прежде всего Китая, Индии, и ближневосточных стран	Низкая степень очистки добытого газа	Сформулированные Германией, Францией, Португалией, Данией и Латвией стратегии развития энергетики на ВИЭ
Конкуренция со стороны ПАО «НОВАТЭК» в экспорте СПГ в ЕС	Невозможность и нецелесообразность поставок СПГ из проекта «Сахалин-2» в ЕС	Политизированные закупки СПГ у США участниками блока НАТО
		Действие ограничений Третьего энергопакета ЕС и Газовой директивы ЕС
		Неоднозначность оценок потребности ЕС в природном газе
		Значительные накопившиеся запасы газа в ПХГ ЕС

Источник: составлено автором.

Таким образом, гипотеза о том, что Зеленая сделка ЕС не приведет к декарбонизации региона до 2030 года, однако поменяет потоки топливно-энергетических ресурсов в мировом масштабе, доказана. Также Зеленая сделка рассмотрена как фактор изменения основных тенденций ведения бизнеса с контрагентами в странах Европейского союза. Более того, тактика энергетического перехода разная в разных странах ЕС. К примеру, Германия и Франция планируют достаточно быстрый отказ от угольных и частично – от атомных ТЭС, в то время как Польша, например, планирует прийти к климатической нейтрально-

сти отдельно от других стран своим путем и в свое время. Эта разница в принципиальном отношении к энергетическому переходу и Зеленой сделке вызвала деление стран – членов ЕС на два кластера. Об этом подробнее говорится в других работах автора данной статьи.

Литература

1. *Минчичова В.С.* Перспективы получения Польшей статуса газового хаба Европейского союза // Экономика и предпринимательство. 2020. № 7(120). С. 114–117.
2. *Минчичова В.С.* Сценарии динамики экспорта стран ЕАЭС в результате вызванного COVID-19 экономического кризиса // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2020. № 2(50). С. 132–142.
3. *Хорошун К.В.* Методика SWOT-анализа социально-экономических систем // Общество: политика, экономика, право. 2017. № 2. С. 42–44.
4. *Prahl A., Weingartner K.* A study of Russia as key natural gas supplier to Europe in terms of security of supply and market power // Low-carbon energy security from a European Perspective / P. Lombardi, M. Gruenig (ed.). New York, NY: Elsevier, 2016.

© Минчичова В.С., 2020

СЕКЦИЯ «ОПЕРАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ»

УДК 334

Н.Ю. Баркова
к.э.н., старший преподаватель
департамент менеджмента и инноваций
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: Natalya_barkova_1975@mail.ru

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИИ РАДИОЧАСТОТНОЙ ИДЕНТИФИКАЦИИ ДАННЫХ В РИТЕЙЛЕ

Аннотация. Использование технологии радиочастотной идентификации данных в компаниях розничного звена сегодня не редкое явление. Традиционно RFID-технология использовалась компаниями различных отраслей для идентификации данных о грузе при приемке товара, выполнении складских и транспортных операций, но сферы применения данной технологии в ретейле постоянно расширяются. Технология может использоваться, например, для маркетинговых исследований, для предотвращения краж в магазинах, для организации улучшенного клиентского сервиса, для создания систем управления запасами. Сегодня перспективным является совместное применение RFID-технологии с некоторыми другими цифровыми технологиями. Автором статьи рассмотрены плюсы от применения RFID-технологии, некоторые новые варианты и ограничения ее применения в ретейле.

Ключевые слова: управление цепями поставок, логистика, блокчейн, цифровизация, радиочастотная идентификация данных, RFID.

N.Yu. Barkova
Cand. Sci. (Econ.), Senior Lecturer
Department of Management and Innovation
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: Natalya_barkova_1975@mail.ru

USE OF RADIO FREQUENCY DATA IDENTIFICATION TECHNOLOGY IN RETAIL

Abstract. The use of radio frequency identification technology in retail companies is not uncommon today. Traditionally, RFID technology has been used by companies of various industries to identify cargo data when accepting goods, performing warehouse and transport operations, but the scope of application of this technology in retail is constantly expanding. The technology can be used, for example, for marketing research, to prevent theft in stores, to organize an improved customer service, to create inventory management systems. Today, the joint application of RFID technology with some other digital technologies is promising. The author of the article considered the advantages of using RFID technology, some new options for using RFID technology in retail and some restrictions related to the use of technology in retail.

Keywords: supply chain management, logistics, blockchain, digitalization, radio frequency data identification, RFID.

В статье автором поставлена задача – рассмотреть перспективы внедрения RFID-технологии в практику ретейлеров и рассмотреть плюсы и минусы этой технологии.

RFID-технология – это форма технологии автоматической идентификации и сбора данных, которая использует электрические или магнитные поля на радиочастотах для идентифика-

ции, аутентификации, определения местоположения или автоматического сбора и передачи данных и поддерживает широкий спектр приложений – от управления активами и отслеживания перемещения товара до автоматизированной оплаты. Системы RFID имеют возможность обмена информацией через организационные границы в рамках цепочки поставок.

Ядром технологии RFID является RFID-метка (tag) – крошечный компьютерный чип с антенной. Поставщики потребительских товаров прикрепляют эти метки к отгрузочным единицам (паллетам, коробкам) и в некоторых случаях к отдельным товарам. Отгрузочные единицы и отдельные изделия идентифицируются электронным кодом продукта, который занесен на бирке RFID-метки. Антенна позволяет микросхеме передавать информацию об объекте считывателю, который преобразует ее в формат, понятный компьютерам.

Наделенная способностью однозначно и автоматически идентифицировать точную информацию о положении и статусе продукта, RFID-технология предоставляет большие возможности и широкий спектр применений. Каждая система RFID имеет различные компоненты и настройки, так что она может поддерживать определенный бизнес-процесс для предприятия. В зависимости от применения в отрасли или конкретном предприятии реализация технологии может в значительной степени отличаться. Концептуально система RFID может состоять из трех подсистем:

- подсистема RF, которая выполняет идентификацию и связанные транзакции с использованием беспроводной связи;
- подсистема предприятия, содержащая компьютеры под управлением специализированного программного обеспечения, которое может хранить, обрабатывать и анализировать данные, полученные от транзакций подсистемы RF, чтобы сделать эти данные полезными для поддерживаемого бизнес-процесса;
- межорганизационная подсистема, которая соединяет корпоративные подсистемы в том случае, когда информация должна быть совместно использована компаниями в цепи поставок.

Каждая система RFID содержит подсистему RF, которая состоит из тегов (меток) и считывателей. Во многих системах RFID, подсистема RF поддерживается подсистемой предприятия, которая состоит из промежуточного программного обеспечения, аналитических систем и сетевых служб. Однако в приложении цепочки поставок маркированный продукт отслеживается на протяжении всего его жизненного цикла, от производства до окончательной покупки, а иногда даже после этого, и поэтому его RFID-системы должны обмениваться информацией через организационные границы. Таким образом, системы RFID, поддерживающие приложения цепочки поставок, также имеют межорганизационную подсистему.

Многие авторы рассматривали вопросы, связанные с использованием радиочастотной идентификации [Рувинова, 2014; Смирнов, 2016; Бобцов и др., 2017], но вопросы, связанные с особенностями использования технологии в ретейле, рассматривались, по мнению автора, в недостаточной мере.

Сегодня технология RFID проникла во многие сферы человеческой деятельности, среди которых можно выделить тяжелую промышленность, автомобилестроение, транспортную и складскую логистику, системы обслуживание клиентов, фармацевтику, индустрию моды и многие другие [Смирнов, 2016].

Наиболее часто технологию используют при выполнении следующих операций [Баркова, 2020]:

Получение информации о запасах и учет данных о товаре. Традиционно процесс приемки товаров является очень трудоемким. В отличие от него приемка товаров при использовании RFID-технологии занимает гораздо меньше времени, что в первую очередь связано с возможностью сканировать сразу множество меток, расположенных в одной коробке (или паллете). RFID-технология позволяет розничному звену получать информацию о запасах в режиме реального времени при помощи автоматизированного сканирования элементов на складе и регистрации тех грузовых единиц, которые проходят через систему

идентификации. RFID-технология позволяет увеличить точность учета запасов в магазине до 98%[1]. Данные статистики показывают, что при 3% улучшении точности учета запасов можно ожидать 1% увеличения продаж в магазинах[2].

Хранение товаров. В обычных системах склада различные изделия должны быть размещены в определенные места хранения, тогда как при использовании RFID-технологии сотрудники компании могут увидеть положение продукта, отсканировав RFID-метки с расстояния без открытия отгрузочной единицы (коробки, паллеты). В результате этого конкретные изделия не обязательно должны храниться в определенных местах (адресное хранение груза), чтобы сотрудники имели возможность быстро их найти. Таким образом, для быстрого пополнения и комплектации заказа можно использовать множество различных вариантов расположения изделий на складе.

Погрузка груза в транспортное средство. Система управления заказами может подтвердить, например, погрузку в транспортное средство определенной паллеты и улучшить точность процесса погрузки груза для пользователей RFID-технологий. RFID-технология позволяет осуществлять автоматическую проверку изделий, загруженных в автомобиль на соответствие заказу клиента.

Комплектация заказа. Система RFID интегрируется с системой управления заказами компании, заказ проверяется WMS (системой автоматизированного управления складом), чтобы подтвердить, что выбранный элемент принадлежит заказу.

Рассмотрим некоторые преимущества RFID-технологии при применении в розничной системе компаний.

RFID-технология может отслеживать запасы продукции более точно и предоставлять информацию пользователям в режиме реального времени. Обеспечивается полная прозрачность и точность данных отслеживания по всей цепочке поставок от цеха производителя до складов и розничных торговцев. RFID-технология открывает возможности для совершенствования и трансформации различных процессов цепочки поставок. Технология RFID может помочь широкому кругу организаций, таким как розничные торговцы и клиенты, а также производители и дистрибьюторы, по всей цепочке поставок реализовать значительный рост производительности и эффективности.

Все указанные преимущества для ретейлера могут положительно повлиять на уровень обслуживания клиентов.

Большинство преимуществ RFID сосредоточены на нижней стороне цепочки поставок. Технология RFID имеет возможность предоставлять актуальную информацию о продажах изделий, таким образом, может дать точную информацию об уровнях запасов. С помощью этой точной информации менеджеры могут держать объемы запасов на минимальном уровне, и это может привести к снижению стоимости содержания запасов не только у самой компании, но и у партнеров по цепи поставок.

В розничном магазине информация о RFID-метке генерируется на основе следующих событий: продукт покидает полку магазина или продукт проверяется клиентом в определенном месте проверки. Бирки, считываемые при продаже, генерируют сообщения для основной системы. После обработки этих сообщений хост-система информирует другого партнера в цепочке поставок о продаже товара. Кроме того, хост-система может отправлять некоторые данные о RFID-транзакциях в корпоративную систему розничного продавца, что позволяет более эффективно управлять запасами во всей цепочке.

Несмотря на активное использование традиционных направлений технологии, существуют новые перспективные области использования RFID-технологии. Рассмотрим некоторые из них:

1. *Умная полка (smart shelf)* – персональные цифровые ассистенты для управления размещением товара на полках магазина. Розничные торговцы имеют ограниченное про-

[1] *Wood J.* Seven powerful examples of how RFID technology can be used in retail. https://medium.com/qash/7-powerful-examples-of-how-rfid-technology-can-be-used-in-retail-e3f5a711eb85.
[2] Там же.

странство на полках. Выбор того, какие товары поставить на склад, а также распределение дефицитного места на полке между запасенными товарами являются актуальными вопросами для ретейлера. Для отдельных SKU эти решения являются важными детерминантами эффективности продаж и маркетинга. На совокупном уровне распределение полок является важным фактором в доходах, затратах и конечной прибыли той или иной категории продукции. Помимо объема пространства, выделяемого для товара, существует проблема расположения предмета на полке. Например, предметы на нижней полке обычно привлекают меньше внимания потребителей, чем предметы на верхних полках. Таким образом, товары на нижних полках могут иметь более низкие продажи и также получать меньшую выгоду от рекламных акций.

Найти максимизирующее прибыль «устройство» полки, в то же время удовлетворяя требованиям производителей, далеко не просто. Необходимым условием для реальной оптимизации стеллажей является правильное измерение влияния компоновки стеллажей на эффективность продаж и маркетинга.

Умная полка, функционирующая при использовании RFID технологии, контролирует свой тариф расхода, обеспечивает сигнал тревога, когда уровень запаса падает и автоматизирует переупорядочивание полки.

Компания Gillette тестирует умные полки в попытке минимизировать риски краж. Поскольку персонал магазина программирует систему с данными о продажах магазина, система обнаруживает поведение покупателя вне нормы и может предупредить персонал магазина, передавая информацию персональному цифровому помощнику. Благодаря выявлению характера потерь запасов, картографированию, устранению уязвимых точек потери от краж в некоторых магазинах могут быть сокращены на 70–80%.

RFID-технология также обеспечивает высокую прозрачность в торговом зале. Каждому предмету одежды присваивается определенное положение на вешалках или полках. Эти данные сохраняются в базе данных торговых точек.

В дальнейшем неправильно расположенные товары можно легко найти, и в торговой точке покупатели всегда могут проверить наличие товара. Клиент может проверить, есть ли желаемые предметы и где они находятся (на складе на вешалках или полках).

2. *Умная примерочная,* в которой вместо зеркал используются умные мониторы с сенсорным экраном. Путем геолокации конкретных RFID-меток умная примерочная отслеживает элемент одежды, который примеряется покупателем, показывает покупателю другие доступные цвета и то, как изделия могут выглядеть на конкретном покупателе, показывает доступные дополнительные предметы одежды и может предоставить соответствующую информацию о продукте, например состав ткани и страну производства.

Модный бренд предметов роскоши Prada использует смарт-зеркала в своих магазинах в Нью-Йорке Epicenter Store. Зеркала в примерочных оснащены комбинацией сенсорного дисплея и камер, поэтому клиенты могут видеть изделия, которые они примеряют, с разных углов. Все изделия в этом магазине помечены RFID-метками, что позволяет использовать эту технологию.

3. *Ручной считыватель для продавцов*. Карманный считыватель сообщает сотрудникам, какие товары находятся на складе. Это также является огромным преимуществом для обслуживания клиентов и отслеживания доступности товаров.

RFID-технология позволяет также осуществлять контроль за размещением товара на полках магазина для розничного мерчандайзинга. Такие компании, как и Eversight, используют камеры в магазине и RFID-технологию, чтобы помочь брендам контролировать размещение товаров на полках магазинов и отслеживать результаты рекламных акций в магазине. Используя искусственный интеллект и программное обеспечение компании, они оптимизируют свои стратегии продвижения товара. Компания Burberry использует RFID-метки, чтобы сделать для клиентов покупки одежды и обуви в магазинах более привлекательными. Продукты в 500 мировых розничных магазинах Burberry оснащены RFID-метками, которые

могут взаимодействовать с приложением Burberry, которое предлагает пользователям рекомендации по ношению или использованию предметов одежды и обуви[1].

Некоторые компании используют RFID для борьбы с подделкой изделий и для анализа того, где осуществляется покупка одежда. Например, итальянско-французская компания Moncler оснащает свои продукты RFID-метками, которые клиенты компании могут аутентифицировать через приложение на веб-сайте[2].

Розничная торговля является одним из самых активных сторонников использования RFID-технологии. В розничной торговле RFID, как ожидается, в будущем заменит технологию штрих-кода, поскольку она обеспечивает больше преимуществ. Наиболее важными преимуществами для будущего является интегрированное управление цепочками поставок, которое обеспечивает доступность продукции, управление запасами и снижение затрат компании.

Несмотря на многочисленные плюсы технологии, существуют некоторые барьеры, связанные с ее использованием в ретейле.

Важная проблема для крупных торговых компаний заключается в том, что производители и поставщики могут не согласиться маркировать свою продукцию RFID-метками, а пометить метки на всех изделиях перед прибытием товара в магазин не всегда эффективно и физически возможно.

Также важно учесть, что из-за достаточно высокой стоимости метки данная технология подходит только для магазинов, которые получают 100 наименований изделий (в среднем) ежедневно, продают дорогие товары и имеют относительно низкий трафик в магазине. Также следует понимать, что совокупные затраты на организацию системы, обеспечивающей эффективную работу с RFID-метками, высоки. Поэтому сегодня многие компании воздерживаются от инвестиций в технологию, но готовы инвестировать в неденежные средства, как только стоимость RFID-меток снизится.

Литература

1. *Баркова Н.Ю.* Применение робототехники в индустрии моды // Вестник университета. 2020. №3. С. 22–40.
2. *Бобцов А.А.* Камнев Д.А., Кремлев А.С., Топилин С.А. Технология радиочастотной идентификации. Перспективы использования и возникающие проблемы // Научно-технический вестник информационных технологий, механики и оптики. 2017. №3. С. 242–247.
3. *Рувинова Э.* Радиочастотная идентификация. Бесконтактная технология // Электроника. Наука, технология, бизнес. 2014. №6.
4. *Смирнов А.С.* Применение технологии радиочастотной идентификации в системах контроля безопасности транспортировки радиоактивных материалов // Спецтехника и связь. 2016. №13. С. 35–36.

© Баркова Н.Ю., 2020

[1] *Roberty M.* Why the ‘experts’ don’t recommend RFID. https://www.rfidjournal.com/why-the-experts-dont-recommend-rfid.
[2] Там же.

УДК 334

Г.И. Гумерова
д.э.наук, профессор
департамент менеджмента и инноваций
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: GIGumerova@fa.ru

Э.Ш. Шаймиева
д.э.н., профессор
кафедра менеджмента факультета менеджмента и инженерного бизнеса
Казанский инновационный университет им. В.Г. Тимирясова (ИЭУП)»
Казань, Российская Федерация
E-mail: shaimieva@ieml.ru

ВНЕШНИЕ И ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ ОРГАНИЗАЦИИ СТАРТАПОВ В УСЛОВИЯХ ЧЕТВЕРТОЙ ПРОМЫШЛЕННОЙ РЕВОЛЮЦИИ

Аннотация. В работе исследованы вопросы организации и управления масштабированием любого рода предпринимательства, в том числе и стартап-проектов, которые связаны с внутренней способностью предприятия обнаруживать, использовать и успешно управлять экономическими возможностями, связанных с индустрией 4.0.

Ключевые слова: стартап, информационно-коммуникационные технологии, цифровые инновации.

G.I. Gumerova
Dr. Sci. (Econ.), Professor
Department of Management and Innovation
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: GIGumerova@fa.ru

J.Sh. Shaimieva
Dr. Sci. (Econ.), Professor
Faculty of Management and Engineering Business
Kazan Innovative University Named after V.G. Timiryasov (IEML)
Kazan, Russian Federation
E-mail: shaimieva@ieml.ru

EXTERNAL AND INTERNAL FACTORS OF STARTUP ORGANIZATION IN THE FOURTH INDUSTRIAL REVOLUTION

Abstract. The paper examines the issue of scaling management of any type of business, including startup projects, which is related to the internal ability of the enterprise to detect, use and successfully manage the economic opportunities associated with Industry 4.0.

Keywords: startups, information and communication technologies, digital innovations.

Повсеместное развитие интернета в условиях глобализации привело к наступлению четвертой промышленной революции, в основе которой лежит массовая цифровизация всех привычных сфер деятельности – бытовой, рабочей, досуговой и сервисной. По сути, человечество давно уже живет в эту новую эпоху, контуры которой формируются на наших

глазах. Известная международная исследовательская и консалтинговая компания Gartner, анализируя происходящие изменения, выпускает ежегодные доклады Gartner Hype Cycle for Emerging Technologies[1] с указанием наиболее перспективных и активно развивающихся технологий. Согласно последним отчетам Gartner, в трендах по-прежнему остается искусственный интеллект, который помогает бизнесу повышать эффективность управленческих решений, создавать новые модели ведения торговли, облегчать взаимодействия с клиентами. Помимо развития возможностей искусственного интеллекта эксперты отмечают бурный рост технологий из сферы больших данных, интернета данных, виртуальной и дополненной реальности, 3D-печати, квантовых вычислений, распределенных реестров и т. д.

С развитием этих технологий видное место начинают занимать уникальные цифровые продукты, так или иначе использующие возможности новой цифровой промышленности. В тренде при этом те цифровые стартапы, которые в бизнес-моделях удачно совмещают технологические прорывы со сферой услуг и бытовой жизнью человека. Перспективы у таких стартапов огромные, особенно если учесть, что никто не способен предугадать, какое именно из сделанных сегодня научных открытий и каким именно образом перевернет жизнь буквально за полгода-год.

В традиционном смысле, создание новых предприятий всегда рассматривалось как способ создания новых рабочих мест и увеличения занятости, особенно среди молодежи, страдающей от непропорционально низкой занятости, в то время как создание стартапа, считающегося новым инновационным предприятием, обосновано стремлением ускорить внедрение и распространение пограничных технологий, тем самым противодействуя конкуренции восточных стран, пользующихся более низкими производственными издержками.

Достижение указанных целей подкрепляется государственными мерами по улучшению условий ведения бизнеса с целью сделать их экономически благоприятными для возникновения стартапа. Среди этих новых мер – гранты на НИОКР и налоговые льготы, бизнес-акселераторы и инкубаторы, стимулы и льготы для университетских спин-оффов, финансирование венчурных инициатив [Блануца, 2018].

Тем не менее использование этих мер часто приводило к неудовлетворительным результатам, особенно в направлениях, касающихся территориального экономического роста, распространения инноваций, навыков и компетенций. Даже в регионах, где регистрировался высокий уровень рождаемости, на предприятиях не наблюдалось существенного повышения ключевых экономических показателей, таких как валовой доход, выживаемость фирм или уровень прибыли. Во многих управленческих и бизнес-исследованиях утверждается, что слабое влияние указанных мер на развитие местной экономики может быть связано с тремя основными аспектами.

Во-первых, существует туманное представление о концепции предпринимательства. В этот термин обычно включается широкий спектр видов экономической деятельности, несмотря на то что в научной литературе уже много десятилетий уточняется его реальное значение.

Во-вторых, зачастую все новые фирмы приравниваются к стартапам. Но не все новые фирмы обязательно являются стартапами, а также сами стартапы могут значительно отличаться друг от друга с точки зрения создания региональной или глобальной ценности, в также рабочих мест. Основная проблема заключается в том, что слишком мало стартапов способны стать быстрорастущими фирмами, способными обеспечить ощутимый вклад в территориальный контекст с точки зрения занятости, доходов, инвестиций, знаний и компетенций. Действительно, стартап – это неустойчивая деятельность, с высокой вероятностью обреченная на провал или обреченная остаться малым бизнесом. В последнем случае вклад в региональный рост весьма ограничен, если он вообще есть.

В-третьих, существует чрезмерный акцент на технологические инновации. Технологическая инновация сама по себе не является панацеей, поскольку она рискованна и обычно

[1] Smith D., Burke B. Hype cycle for emerging technologies. 2019. 6 August. ID: G00370466

требует много времени для того, чтобы ее вклад был полноценно оценен. Подавляющее внимание к инновациям в области технологий может приобрести неоднозначный смысл, когда речь идет о стартапах. Можно встретить частое использование данного понятия стартапа в контексте технологических компаний, однако это лишь подчеркивает большую роль технологий в обеспечении устойчивого роста, но не подразумевает технологический характер как обязательную характеристику стартапа. Фирмы, работающие в так называемых традиционных секторах (автомобилестроении, производстве бытовой техники, мебели и т. д.) западных стран часто демонстрируют более высокие темпы роста, чем функционирующие в областях прорывных технологий. Таким образом, в некоторых областях частое внедрение новых бизнес-модели может даже подорвать устойчивое развитие. Следовательно, не все быстрорастущие фирмы обязательно являются высокотехнологичными стартапами или новым бизнесом в целом.

Учитывая это, внедрение цифровых технологий в сферу предпринимательства представляет собой новый вызов для предпринимателей и политиков.

Применительно к производству цифровые технологии приводят к изменению продуктивных моделей, порождая новые рыночные возможности, более высокие потоки доходов, более быстрое время выхода на рынок, расширенное предоставление услуг и повышенную производительность [Абдрасилова и др., 2019]. Кроме того, цифровые технологии также глубоко изменяют границы продуктов и процессов, тем самым трансформируя природу неопределенности и риска, присущую предпринимательским процессам и результатам, а также способы борьбы с такой неопределенностью. Все эти изменения смещают традиционный способ создания и ведения бизнеса, определяя появление нового специфического вида – цифрового предпринимательства.

Широко определяемое как создание новых предприятий и преобразование существующих предприятий путем разработки новых цифровых технологий и/или нового использования таких технологий, цифровое предпринимательство нуждается в достаточно сильной поддержке по многим направлениям. Среди таких мер поддержки Европейская комиссия предлагает создание конкретной цифровой базы знаний и рынков ИКТ, создание цифровой бизнес-среды, облегчение доступа к финансовым услугам, распространение цифровых навыков, создание электронного лидерства и интеллектуальной собственности [Гумерова, Шаймиева, 2013; 2014]. Эти сложные меры предполагают использование эвристического и целостного подхода, который, по-видимому, требует пересмотра всей системы отношений к созданию и развитию цифровых стартапов.

Стартап – это прежде всего временная «организация», представляющая собой систематизированный комплекс человеческих, материальных и финансовых ресурсов, материальных и нематериальных активов, существующий для воспроизводства свежей бизнес-идеи и дальнейшего ее масштабирования в виде новой бизнес-модели[1]. Зачастую это рисковое начинание, стремящееся развить какое-либо предприятие в устойчивую бизнес-модель в условиях отсутствия каких-либо гарантий и уверенности в успехе этого процесса. Такая «организация», предназначенная для создания нового продукта или услуги, работает в условиях крайней неопределенности, а следовательно, вынуждена находиться в вечном поиске более свежего подхода к решению проблемной ситуации. Статистически более вероятно, что основатели решат отказаться от проекта или продать идею, над которой они работали. Тогда стартап может превратиться в устойчивое предприятие либо потерпеть неудачу. Вот почему такая «организация» считается временной. Помимо возможности превращения стартапа в компанию есть перспектива превращения бизнес-идеи в бизнес-модель. Это не означает, что стартап обязательно станет крупной компанией. Он может оставаться небольшой фирмой с небольшим количеством сотрудников.

Если предпринимательская литература довольно скептически относится к эффективности стартапов, то она соглашается с тем, что так называемые фирмы с быстрым высоким

[1] *Smith D., Burke B.* Hype cycle for emerging technologies. 2019. 6 August. ID: G00370466

ростом несут значительные положительные внешние эффекты: «малые предприятия – сложное явление, состоящие из неоднородных субъектов хозяйственной деятельности, которые в совокупности выступают в виде некой целостности и формируют определенную систему экономических отношений» [Мукосеев, 2012]. Это связано с тем, что фирмы с быстрым высоким ростом являются преференциальным каналом в создании чистых рабочих мест и выгодны для развития других предприятий, помещенных в тот же контекст, а также в промышленных кластерах, поскольку они обеспечивают значимый стимул внутри экономик путем усиления конкуренции, поощрения инноваций и повышения эффективности распределения ресурсов.

Способность страны поддерживать рост таких предприятий является, вероятно, самым важным элементом развития предпринимательства. Не случайно государственно-частные партнерства, как правило, демонстрируют высокий уровень производительности труда, инноваций, экспортной ориентации, интернационализации и инвестиций в человеческий капитал.

Быстро растущие предприятия не всегда являются исключительно молодыми предприятиями и не обязательно функционируют в высокотехнологичных секторах, кроме того, лишь немногие из них имеют поддержку венчурного капитала. Более того, они только эпизодически проявляют линейный рост. В соответствии с этими предположениями множество исследований подчеркивает необходимость создания благоприятных условий для масштабирования таких предприятий.

Возможность масштабирования любого рода предпринимательства, в том числе и стартап-проектов, тесно связана с их внутренней способностью предприятия обнаруживать, использовать и успешно управлять экономическими возможностями. В то же время цифровые инновации создают существенные проблемы с точки зрения их технического использований и сложности их гармоничной имплементации в управление, государственную политику и т. д. Таким образом, цифровая экономика представляет для предприятий как огромные возможности, так и вызов, и высокие требования соответствия. Для тех предприятий, которые хотят определить глобальный путь развития, цифровые технологии – это вызов, для тех же, которые хотят оставаться конкурентоспособными в нынешнее время, адаптация своих организационных и производственных структур – это обязательное требование [Карепова, Селезнев, 2018].

Распространение цифровых технологий с их все еще непостижимыми границами открывает новую эру в предпринимательстве, где традиционные способы и формы реализации предпринимательских возможностей будут все больше видоизменяться.

Соответствующие изменения затрагивают базовые критерии управления и организации деятельности компаний, а также изменяют принципы глобальной конкуренции. Из этих модификаций вытекают новые способы запуска бизнеса и новые методики его дальнейшего развития, которые обусловлены появлением цифрового предпринимательства. Чем более интенсивным будет сотрудничество между ключевыми участниками, тем выше вероятность успеха экосистемы.

Все элементы экосистем характеризуются сотнями переменных, взаимодействующих весьма сложным и своеобразным образом. Однако, несмотря на это, они должны быть способны сходиться к набору общих целей в соответствии с рядом приоритетов.

Несмотря на сложность создания целостной экосистемы, она в дальнейшем дает множество преимуществ, поскольку ориентирована на развитие интеллектуального капитала, который должен поддерживать рост фирм, работающих с новой технологией. Корни хорошо функционирующей экосистемы лежат в специализированном и мотивированном человеческом капитале с развитой предпринимательской культурой и открытом для инноваций. Успех цифровой экосистемы также основан на сетевом капитале, динамичной системе связей между всеми заинтересованными сторонами контекста, которые заинтересованы в его развитии. Помимо этого, экосистема опирается на организационный капитал, то есть на качество систем фирм, их ценности, управленческую философию, организационные мо-

дели и информационные системы. Стоит отметить, что в России, к сожалению, на данный момент есть множество барьеров не только для создания цифровых стартапов, но даже для функционирования успешных на мировых рынках проектов, и связано это в первую очередь с недостаточным развитием нормативно-правовой базы по этому направлению.

В то же время нужно сказать, что у России есть существенное конкурентное преимущество с точки зрения развития технологического предпринимательства, и оно заключается в высоком качестве человеческого капитала в этой сфере, что доказывается количеством успешно реализованных в западных странах проектов выходцами из России.

Литература

1. *Абдрасилова Г.С., Умнякова Н.П., Какимжанов Б.* Цифровизация экономики и цифровая среда современной архитектуры // Биосферная совместимость: человек, регион, технологии. 2019. № 1. С. 3–13.
2. *Блануца В.И.* Территориальная структура цифровой экономики России: предварительная делимитация «умных» городских агломераций и регионов // Пространственная экономика. 2018. № 2. С. 17–35.
3. *Гумерова Г.И., Шаймиева Э.Ш.* Управление интеллектуальной собственностью. Казань: Познание, 2014.
4. *Гумерова Г.И., Шаймиева Э.Ш.* Формирование концептуальных положений модели управления знаниями в организации: теоретико-методический подход (на основе эмпирического исследования) //Актуальные проблемы экономики и права. 2013. №3. С. 71–81.
5. *Карепова С.Г., Селезнев И.А.* О развитии инновационных проектов и цифровой экономики ЕАЭС: возможности, вызовы и риски // Социально-гуманитарные знания. 2018. №3. С. 112–123.
6. *Мукосеев Д.В.* Экономическая сущность и критерии определения малого предпринимательства // Современные научные исследования и инновации. 2012. № 5. http://web.snauka.ru/issues/2012/05/11995.

© Гумерова Г.И., Шаймиева Э.Ш., 2020

УДК 004.91

И.Е. Денежкина
к.т.н., доцент
кафедра бизнес-информатики
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: idenezhkina@fa.ru

ВИЗУАЛЬНАЯ ГРАМОТНОСТЬ В УПРАВЛЕНИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ – ОБЪЕКТИВНАЯ НЕОБХОДИМОСТЬ

Аннотация. Процесс принятия управленческих решений имеет творческий характер и зависит от конкретной личности. Сегодня количество информации, которую необходимо переработать для выработки эффективных управленческих решений, уже превысило человеческие возможности. Одним из способов осмысления и обработки информации является ее визуализация. Изучение правил визуализации и применяемых для этого информационных технологий становится необходимым элементом подготовки конкурентоспособного специалиста. Визуальная грамотность становится столь же необходимой, как и другие – традиционные – виды грамотности

Ключевые слова: принятие управленческих решений, визуализация числовой информации, визуальная грамотность, информационные технологии.

I.E. Denezhkina
Cand. Sci. (Tech.), Associate Professor
Business Informatics Department
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: idenezhkina@fa.ru

VISUAL LITERACY IN BUSINESS PROCESSES MANAGEMENT – AN OBJECTIVE NECESSITY

Abstract. The process of making managerial decisions has a creative character and depends on a particular person. Now, the amount of information that needs to be processed to develop effective management decisions has already exceeded human capabilities. One of the ways to understand and process information is visualization. The study of visualization rules and information technologies used for this purpose becomes a necessary element of training a competitive specialist. Visual literacy is becoming as necessary as other traditional types of literacy

Keywords: management decision-making, visualization of numerical information, visual literacy, information technology.

Окружающий нас информационный мир развивается все быстрее. Развитие IT-технологий упростило процессы накопления и обработки информации, а устройство для персонального использования делает любого желающего полноправным участником этого информационного мира. Во многих отраслях деятельности, например в бизнес-среде, важна скорость принятия решений. Раньше главной задачей было быстро получить нужную информацию. Теперь же гораздо важнее быстрая интерпретация полученных сведений. Человеческий мозг, как оказалось, имеет предел восприятия большого объема информации, следовательно, нужны средства, позволяющие упростить этот процесс.

Это привело к появлению и развитию методов визуальной аналитики. Скорость распространения этих методов так велика, что в настоящее время уже говорят о визуальной революции. Большую часть информации об окружающем мире мы получаем с помощью зрения. Визуальные методы позволяют четко отразить смысл, имеющийся в данных любого объема и структуры. Они также влияют на эмоциональную составляющую процесса коммуникаций, побуждающую аудиторию действовать. В условиях усугубляющегося дефицита времени на принятие решений эффективные бизнес-коммуникации становятся все важнее.

Первое время средствам визуализации не придавали особого значения. Все ведь так или иначе умеют строить графики и рисовать картинки. Однако практика показывает, что выпускник современного вуза без изучения основ визуализации данных оказывается беспомощным в море обрушивающейся на него информации. У части людей есть интуитивно правильный подход к проблеме визуальной подачи данных, но даже они не всегда знают, что существуют соответствующие правила и методы. Конечно, есть множество стандартных средств для анализа данных, содержащих шаблоны графиков и диаграмм. Они не подлежат никакой критике. У разработчиков в те времена и не стояла задача грамотной визуализации.

Среди факторов конкурентоспособности выпускников вузов называются такие, как математическая подготовка, компьютерная грамотность, умение работать в команде, и многие другие. Однако все большее количество работодателей стали требовать от выпускников визуальной грамотности.

Очевидно, необходимо уметь представлять числовую информацию в виде графиков и диаграмм. Как ни странно, мало кто делает это грамотно. Одна из наиболее интересных работ, посвященных этой проблеме, – книга Дж. Желязны [Желязны, 2012]. Самым важным, по мнению автора (и с этим трудно спорить), является не «как показать», а «что и кому мы хотим показать».

В Финансовом университете при Правительстве РФ для некоторых направлений подготовки, в том числе для направления «менеджмент», в учебные планы включена дисциплина «информационные технологии визуализации бизнес-информации»[1]. В программу включены темы, посвященные использованию информационных технологий для разработки визуального материала. При этом применяются как хорошо всем известные средства Microsoft Office, так и не очень популярные пока программы и сервисы, например Infogr.am, Piktochart.com и Easel.ly и т. д. Они позволяют решать визуальные задачи с помощью широко распространенных средств и без интернета. Изучение же не самых известных сервисов делает работы наших студентов уникальными, непохожими на большинство других, экономит время. Несмотря на то что каждый считает себя знатоком в таких вопросах, к завершению курса многие студенты с удивлением сравнивают свои первые и последние работы. Так, диаграмма, построенная стандартными средствами Excel, после грамотной обработки становится неузнаваемой, понятной и красивой.

При использовании визуализации с применением информационных технологий самого разного уровня наиболее трудным бывает понять, что и кому необходимо показать, а также к какому действию мы призываем слушателя (зрителя). И научить этому наиболее трудно. В мире выпущено много литературы, посвященной проблемам визуализации. Конечно, далеко не каждое издание может быть рекомендовано как руководство к действию. Работы [Желязны, 2012; Роэм, 2012] относятся, на наш взгляд, к самым удачным.

Первые результаты преподавания нашей дисциплины появились при защите выпускных квалификационных работ. Материал, представляемый студентами на защиту, стал наглядным, хорошо читаемым, правильно оформленным. Студент теперь продумывает порядок доклада, оценивает важность выносимой на защиту информации, удачные образы. Уровень профессиональных компетенций наших выпускников существенно повысился.

Таким образом, визуальная грамотность сегодня становится необходимым элементом подготовки конкурентоспособного специалиста и одним из важнейших направлений повышения квалификации.

Литература

1. *Желязны Дж.* Говори на языке диаграмм: пособие по визуальным коммуникациям. 5-е изд. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.
2. *Роэм Д.* Визуальное мышление: Как «продавать» свои идеи при помощи визуальных образов. М.: Эксмо, 2012.

© Денежкина И.Е., 2020

[1] *Алтухова Н.Ф., Денежкина И.Е.* Информационные технологии визуализации бизнес-информации. Рабочая учебная программа для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «менеджмент», профили «маркетинг», «управление бизнесом», «финансовый менеджмент». М.: Финуниверситет, 2019. https://portal.fa.ru/Files/Data/3f6e0c6b-94b8-4fc5-a810-51dc446c1e6b/itvbi_men_bkls.pdf.

УДК 658.5

Р.В. Серышев
к.э.н., доцент
департамент менеджмента и инноваций
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: seryshev@mail.ru

СИСТЕМЫ УСОВЕРШЕНСТВОВАННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ПРОИЗВОДСТВА: КОНЦЕПЦИЯ, ПРЕИМУЩЕСТВА, ЭТАПЫ ВНЕДРЕНИЯ

Аннотация. Большие преобразования, вызванные глобализацией, заставляют компании иметь дело со все более требовательными рынками в отношении стоимости, графиков поставок, качества, надежности и всего, что определяет конкурентоспособность. Менеджеры постоянно находятся под давлением корпоративных целей получения наибольшей прибыли и ищут более совершенные методы управления. В статье представлен обзор ключевых понятий, структура, краткое описание APS-системы и ее интеграция с другими системами производственного планирования, общий процесс внедрения и ключевые преимущества данных систем.

Ключевые слова: производственное планирование, MRP1, MRP2, ERP, APS.

R.V. Seryshev
Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor
Department of Management and Innovation
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: seryshev@mail.ru

ADVANCED PRODUCTION PLANNING SYSTEMS: CONCEPT, ADVANTAGES, IMPLEMENTATION STAGES

Abstract. The great transformation brought about by globalization is forcing companies to deal with increasingly demanding markets in terms of cost, delivery schedules, quality, reliability, and everything that determines competitiveness. Managers are constantly under pressure from corporate goals of getting the most profit and are looking for better management methods. The article provides an overview of key concepts, structure, a brief description of the APS system and its integration with other production planning systems, the overall implementation process, and the key advantages of these systems.

Keywords: production planning, MRP1, MRP2, ERP, APS.

Введение. Системы производственного планирования и контроля (СППК) – это центральные механизмы корпоративного управления, которые связывают производственные и логистические показатели компании с потребностями клиентов. Их основная задача – планировать, инициировать и контролировать поставку продукции, а в случае непредвиденных отклонений – корректировать ход выполнения заказов или производственных планов. СППК играют важную роль в непрерывном поиске улучшений использования производственных ресурсов и направлены на планирование и контроль производства таким образом, чтобы компания достигала производственных требований с максимально возможной эффективностью.

Компьютеризированные ППК развивались в течение последних 30 лет начиная с систем планирования материальных потребностей (MRP) [Асланова, 2017], планирования производ-

ственных ресурсов (MRP II) [Пудовкина, 2020], планирования ресурсов предприятия (ERP) [Ибулаев, Кабирова, 2016] и расширенного планирования (APS) [Тюлькин, 2017]. Системы APS представляют собой набор приложений, используемых для управления тремя областями операций цепочки поставок: планированием, программированием и исполнением. Системы APS рассматриваются как эффективный подход к формированию оптимизированного производственного плана с учетом широкого спектра ограничений, включая доступность сырья, возможности машин и операторов, уровень обслуживания, надежный уровень запасов, затраты, продажи и спрос. Системы APS представляют собой наиболее актуальную инновацию в мире производства с момента внедрения систем MRP в 1970-х годах.

Обзор литературы. Согласно источникам [Дидык, Воронков, 2016; Сухобоков и др., 2016; Хисамова, Мезенцев, 2016; Jansen, 2016; Никитин, 2017; Рубцов и др., 2017; Смирнова, 2017; Логиновский и др., 2019; Гузиекова и др., 2020] и практике можно дать общую характеристику системам APS. Они основаны на принципах иерархического планирования и широко используют подходы к решению задач, известные как математическое программирование и метаэвристика. Основная способность систем APS состоит в нахождении оптимального выбора ресурсов для операций, последовательностей операций, распределения передаточных партий разного объема и графиков с учетом гибкости потоков, текущего состояния ресурсов, мощностей завода, ограничений, приоритетов и баланса рабочей нагрузки. В отличие от других систем APS не предполагает, что мощности бесконечны, что все клиенты, продукты и материалы имеют одинаковую важность и что определенные параметры, такие как время выполнения заказа, могут быть зафиксированы. В системах APS улучшена интеграция планирования материалов и мощностей, преодолены разрывы между сложностью цепочки поставок и ежедневными оперативными решениями. Системы APS рассматриваются как эффективный подход к формированию оптимизированного производственного плана с учетом широкого спектра ограничений, включая доступность сырья, возможности машин и операторов, уровень обслуживания, надежный уровень запасов, затраты, продажи и спрос. В рассмотренных источниках, как правило, дается обзор подобного рода систем [Афанасьев и др., 2016; Дидык, Воронков, 2016; Сухобоков и др., 2016; Тюлькин, 2017; Коновалова, 2019; Логиновский и др., 2019], представлены попытки более глубокой проработки отдельных алгоритмов составления планов [Ибулаев, Кабирова, 2016; Асланова, 2017; Егоршин, Михалев, 2017; Никитин, 2017], вместе с тем в недостаточной степени раскрыты вопросы внедрения систем и конкретизации их преимуществ. Данные проблемы в определенной степени покрывается настоящим исследованием.

Методология исследования. Применяя методы системного анализа и синтеза, обобщая практический опыт работы на проектах внедрения информационных систем управления производственными предприятиями, а также проводя обзор научных источников, автор настоящей статьи обобщает информацию о концептуальной базе методологии усовершенствованного планирования производства – APS, определяет ее возможности, выводит основные этапы проектов внедрения данных систем. Выведенные общие характеристики этих систем позволяют частично раскрыть основные подсистемы на основе анализа структуры APS-системы, которая включает в виде входных данных размер заказа, срок выполнения заказа, доступную мощность, тип продукта, режим процесса, время процесса, время цикла, время переналадки оборудования, время такта, профилактического обслуживания, среднее время ремонта, среднее время между отказами и работой в процессе, в то время как выходные данные APS включают загрузку оборудования, использование линии, время выпуска заказа и время начала/окончания производства заказа. На основании исходной информации и результатов работы данных систем формулируется их возможности и актуальность практического использования.

Результаты исследования. Набор приложений систем APS обычно имеет следующие возможности: моделирование и планирование производства, моделирование потоков материалов и запасов, оптимизация, управление и анализ ограничений, контроль выполнения.

Моделирование производственных возможностей позволяет определить точное количество ресурсов и ограничения, которые необходимо брать во внимание при планировании. Моделирование потоков материалов позволяет определить движение запасов материалов в производстве, регулировать и настраивать основные и альтернативные маршруты движения материалов. Планирование графика и оптимизация позволяют настраивать различные требования и критерии производительности процессов на основе доступных рабочих центров и ограничений по ресурсам. Планирование ресурсов позволяет учесть потребность в ресурсах и смоделировать альтернативные производственные ситуации с помощью анализа «что, если». Управление и анализ ограничений позволяет выявить ограничения в случае изменения приоритетов спроса. Управление выполнением – управляет операциями с помощью интеллектуальных механизмов анализа данных. В цехе системы APS отвечают за следующие виды деятельности: выпуск заказов, последовательность их выполнения, диспетчеризацию и отчетность. Модуль выпуска заказа связан с контролем выполнения заказов, проверкой наличия материала и комплектацией заказа. Управление последовательностью – модуль, отвечающий за решения, которые должны быть приняты по поводу того, какой заказ будет обработан следующим. Политика диспетчеризации – это то, какую информацию включает в себя диспетчерский список, каким образом цех получает информацию о любых изменениях и какая свобода действий есть у персонала для установления приоритетов и выбора последовательности выполнения заказов (диспетчеризации). Информация о ходе выполнения заказов в цехе и выявление возможных проблем являются функциями, относящимися к отчетности.

Для внедрения систем производственного планирования и управления с конечной емкостью (таких как APS-системы) необходимы инвестиции в программное обеспечение, аппаратное обеспечение, обучение, внедрение, обслуживание системы и организационные изменения. Инвестиции в программное обеспечение связаны с приобретением самого приложения, возможными потребностями в его адаптации и интеграции с другими информационными системами компании. В аппаратном обеспечении – оборудование, необходимое для управления системой. В обучении – подготовка кадров для управления новыми технологиями. Реализация включает в себя моделирование и наличие другой необходимой информации. Техническое обслуживание системы связано с управлением системой, ее обслуживанием и модернизацией программного и аппаратного обеспечения. В организационных изменениях необходимы усовершенствования в плане эффективного управления системой в организации.

Внедрение систем APS включает в себя следующие этапы:

1) этап фрахтования – включает в себя решения, ведущие к финансированию системы APS. Типичные мероприятия включают анализ текущего состояния, требования к внедряемой системе, определение ключевых показателей эффективности, проведение бизнес-кейса для инвестиционного развития, определение руководителя проекта, утверждение бюджета и графика, выбор программного комплекса;
2) этап проектирования – фаза, на которой проводятся мероприятия по настройке и запуску системы. Типичные виды деятельности включают построение моделей, настройку внутренних структур баз данных, валидацию/тестирование, обучение и запуск в эксплуатацию;
3) этап реализации – фаза, когда организации вступают в борьбу с информационной системой. Типичные действия включают в себя очистку данных и донастройку параметров, проведение дополнительного обучения пользователей, особенно по бизнес-процессам, а также работу с поставщиками и консультантами с целью устранения ошибок в программном обеспечении.
4) этап продвижения вперед – фаза, которая продолжается от нормальной работы до тех пор, пока система не будет заменена обновленной или другой. Типичные виды деятельности включают аудит после внедрения, непрерывное совершенствование бизнеса, техническое перевооружение, дополнительное повышение квалификации конечных пользователей.

Перечислим основные преимущества, которые можно получить при использовании систем APS, основываясь на результатах обзора различных источников и практического опыта:

- более эффективное управление цепочками поставок;
- увеличение пропускной способности и сокращение промышленного времени;
- интеграция с ERP-системами, другими модулями планирования или системами управления технологическими процессами;
- высокая скорость получения результатов;
- создание подходящих с точки зрения надежности производственных планов;
- учет ограничений пропускной способности и последовательности операций;
- увеличение операционной прибыли;
- снижение уровня запасов;
- быстрая реакция на исключения и вариативность;
- повышение удовлетворенности клиентов;
- поддержка последующих процессов управления продажами и операциями: прогнозирование будущего спроса, подготовка предварительного плана поставки, подготовка предварительного плана производства, корректировка и согласование плана поставки и производственного плана;
- оценка рентабельности различных альтернатив удовлетворения запросов клиентов;
- возможности графического представления производственных графиков и быстрого доступа к дополнительной информации об элементах графика;
- ручное изменение существующих производственных графиков, особенно для управления исключениями;
- реалистичные и выполнимые обещания по поставкам;
- планирование планово-предупредительных ремонтов;
- лучшее распределение нагрузки, что приводит к снижению сверхурочной работы и потребность в услугах аутсорсинга.

Выводы и рекомендации. Отсутствие согласованности между производственными ресурсами различных компаний может привести к путанице в производственных графиках, что влечет за собой среди прочих проблем низкую производительность, низкий уровень обслуживания и потерю клиентов, что негативно скажется на финансах компании. Многие традиционные системы планирования и управления производством, внедренные на предприятиях, имеют проблемы в работе, поскольку игнорируют ограничения производственных мощностей, либо негибки с точки зрения перепланирования под влиянием изменяющихся внешних условий. Системы APS представляют собой одно из решений в области производственного планирования и контроля, поскольку учитывают различные ограничения, позволяют оперативно планировать, анализировать и оптимизировать производственные графики.

Для компаний при использовании систем APS возможно добиться улучшения показателей по срокам поставок, сокращению штрафов, поддержанию запасов сырья, НЗП и готовой продукции на необходимом и достаточном уровне, сокращению сроков выполнения заказов, повышению качества выполнения запросов клиентов, повышению производительности и общей эффективности использования производственных ресурсов, рационализации закупок и привлечения аутсорсинговых услуг.

Литература

1. *Асланова И.В.* MES как основа разработки систем управления производственными процессами предприятия // Российское предпринимательство. 2017. №11. С. 1651–1658.
2. *Афанасьев М.А., Староверова О.В., УринцовА.И.* Компьютерный инструментарий управления эффективностью бизнеса // Вестник Московского университета МВД России. 2016. №8. С. 208–211.

3. *Гузиекова С.М., Салий В.В., Ищенко О.В.* Роль процессного подхода в построении учетной информационно-аналитической // ЕГИ. 2020. №3(29). С. 138–142.
4. *Дидык К.С., Воронков И.С.* Эволюция развития и современные реалии «бережливого производства» // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2016. №1.
5. *Егоршин А.А., Михалев А.А.* Составление производственных расписаний с использованием планировщика системы Preactor // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2017. №13.
6. *Ибулаев Р.Г., Кабирова А.С.* Применение математического моделирования для повышения эффективности управления оборотным капиталом компаний нефтеперерабатывающей и нефтехимической отраслей // Ceteris Paribus. 2016. №5.
7. *Коновалова Г.И.* Концепция формирования конкурентоспособности машиностроительного предприятия в условиях жесткой рыночной конкуренции // Организатор производства. 2019. №3.
8. *Логиновский О.В., Шестаков А.Л., Голлай А.В.* Современные информационные технологии и необходимость повышения качества управления организационными и корпоративными структурами // Вестник ЮУрГУ. Серия: Компьютерные технологии, управление, радиоэлектроника. 2019. №3.
9. *Никитин Н.С.* Мультиагентные технологии в планировании производства: особенности и преимущества использования // Инновации и инвестиции. 2017. №5.
10. *Пудовкина О.Е.* Формирование цифровой экосистемы промышленной кооперации на базе передовых цифровых платформ в условиях реиндустрилизации // Вестник ГУУ. 2020. №9.
11. *Рубцов А.Е., Ботвин Г.А., Белых Д.Л.* Обзор и анализ современного программного обеспечения для управления цепями поставок // Экономика и управление. 2017. №1(135).
12. *Смирнова Е.В.* Влияние информационных систем на потенциал предприятия // Стратегии бизнеса. 2017. №10.
13. *Сухобоков А.А., Сухобоков А.В., Лахвич Д.С., Тихонов И.В.* Проблемы и перспективы создания APS для мультинациональных компаний // Программные продукты и системы. 2016. №4(116).
14. *Тюлькин В.В.* APS-система как основа развития логистической координации предприятия алюминиевой промышленности // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2017. №13.
15. *Хисамова А.И., Мезенцев Д.С.* Механизм информационного обеспечения управления производственной инфраструктурой машиностроительного предприятия // Таврический научный обозреватель. 2016. №5–1(10).
16. *Jansen J.H.* Is supply chain finance ready to be applied in small and medium-sized enterprizes? // Вестник ЧелГУ. 2016. №14(396).

© Серышев Р.В., 2020

УДК 658

П.В. Трифонов
к.э.н., доцент
департамент менеджмента и инноваций
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: PVTrifonov@fa.ru

РОЛЬ СЕТЕВЫХ ФОРМ В РАЗВИТИИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ СИСТЕМ

Аннотация. В работе проведена оценка методов и подходов использования информационно-коммуникационных технологий при создании цепочек воспроизводства добавленной стоимости современных производственных систем для повышения эффективности деятельности промышленных предприятий.

Приводится сравнение традиционных и новых форм управления производственными системами. Также представлены основные этапы эволюции производственных систем и информационно-коммуникационных технологий, применяющихся в промышленности.

Ключевые слова: сетевое производство, облачное производство, производственная система, информационно-коммуникационные технологии, цепочки воспроизводства добавленной стоимости.

P.V. Trifonov
Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor
Department of Management and Innovation
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: PVTrifonov@fa.ru

THE ROLE OF NETWORK FORMS IN THE DEVELOPMENT OF PRODUCTION SYSTEMS

Abstract. The paper evaluates methods and approaches for using information and communication technologies in creating value chains of modern production systems to improve the efficiency of industrial enterprises.

A comparison of traditional and new forms of management of production systems is given. It also presents the main stages of the evolution of production systems and information and communication technologies used in industry.

Keywords: network production, cloud production, production system, information and communication technologies, value-added reproduction chains.

Важным направлением повышения эффективности и конкурентоспособности производства вот уже несколько десятилетий является широкое применение информационных и коммуникационных технологий (ИКТ). К числу первых этапов освоения ИКТ в управлении производственными системами относилось появление гибкой производственной системы[1].

Следующий шаг в эволюции производственных систем по сетевому принципу развития систем управления на основе ИКТ был связан с появлением системы Enterprise Resource Planning (ERP).

Последующий этап развития систем управления производством на основе ИКТ систем был ознаменован переходом к цифровизации. Данная эпоха характеризуется существенным воздействием на все этапы производственного процесса и его характеристик.

[1] Digitalization, trade and development. Information economy report. United Nations conference on trade and development. 2017. 23 October. https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/ier2017_en.pdf.

В настоящее время большинство систем управления производством переходят на сетевой формат, которой характеризуется интеграцией на основе цепочек создания стоимости.

Сетевая технология была признана перспективной парадигмой для производственных систем в конце XX – начале XXI века. Исследователи попытались применить сетевую технологию к проектированию продукции, интеграции производственных ресурсов и совместному использованию, управлению предприятием, сотрудничеству предприятий, оптимальному распределению ресурсов и планированию, а также обеспечить цифровизацию корпоративной информации в качестве методологии внедрения [Смородинская и др., 2017; Lim et al., 2020].

Следующим шагом в эволюции производственных систем по сетевому принципу становится облачный формат систем, основанный на развитии информационно-коммуникационных технологий в формате облачных вычислений. Производство – это одна из областей, где облачные вычисления начинают рассматриваться как перспективное решение для возможностей и укрепления сотрудничества, чему способствуют новые организационные модели и стратегии. Сочетание областей облачных вычислений и производства привело к появлению облачного производства, которое переосмысливает способ организации производственных предприятий и то, как они могут реализовать преимущества облачных вычислений в своей деятельности. Однако полноценному применению облачного производства препятствует ряд проблем, из которых безопасность является одной из самых важных проблем развития этого формата (рис. 1).

Рис. 1. Эволюция форматов произвостенных систем в XX–XXI веках

Источник: [Абдикеев и др., 2019].

Последние стремительные достижения в области информационных и сетевых технологий оказали глубокое влияние на производственные исследования и их применение. Однако критическими областями для развития рассматриваемой технологии являются функциональность продукта и сложность производственной среды, поэтому единственным способом поддержания конкурентного преимущества на рынках является использования компаративного подхода для предприятий. Компаративный подход проявляется в создании совместных предприятий, работающих над единым продуктом и имеющих высокую степень взаимосвязи между производственными системами. Поэтому использование подхода совместного производства наряду с компьютерным распределенным управлением имеет важное значение для принятия эффективных решений и расширения рынка для промышленных предприятий.

В традиционном производстве станки и оборудование, связанные с рабочими местами, расположены и ограничены в пространстве. Однако для сетевого производства рабочие места и машины распределяются в разных цехах или предприятиях, расположенных по всему миру на больших расстояниях. Таким образом, можно сделать вывод, что сетевые производственные системы очень похожи по своим характеристикам функционирования на гибкие производственные системы, в которых возможно применение множества машин и операций, но не в одном цехе. Кроме того, в сетевом производстве формирование оптимального технологического плана для каждого задания происходит при наличии несколь-

ких динамических ограничений (текущее состояние машин, инструментов и устройств) в данном производственном месте.

В табл. 1 представлено обобщенное сравнение основных параметров традиционного производства с сетевым производством.

Таблица 1
Сравнение традиционного и сетевого формата производства

Наименование параметра	Традиционное производство	Сетевое компаративное производство
Бизнес-диапазон	Местный/ограниченный	Market-place глобального характера
Производство и управление	На основе традиционных систем и централизации	Взаимодействие на основе децентрализации и цифровизации (IoT) и применении технологии больших данных
Организационная структура	Функциональная или продуктовоориентированная	Процессно или проектно ориентированная на основе гибких и автономных ресурсов
График работы	Смена с фиксированным часовым поясом	Работает круглосуточно без каких-либо перерывов
Подход к выпуску продукции	Make-to-stock	Make-to-order с кастомизацией номенклатурных позиций
Отношения между предприятиями	Конкурентные	Конкурентные с возможностью создавать совместные проекты
Производственные функции	Линейные	Интегрированные/сетевые
Информационная интеграция	Минимальная адаптация	Очень динамична, гибка и «интероперабельна»

Источник: [Varela et al., 2018].

Следует отметить, что сетевой формат производства является более экономически эффективным и гибким в применении для современных промышленных предприятий нежели, чем традиционный, но требует использования более сложных информационно-коммуникационных технологий и математических моделей.

Литература

1. *Абдикеев Н.М., Богачев Ю.С., Октябрьский А.М.* Сетевые организационные структуры производства высокотехнологичной продукции как инструмент технологического прорыва в России // Экономическая наука современной России. 2019. №3(86). С. 91–103.
2. *Смородинская Н.В., Малыгин В.Е., Катуков Д.Д.* Сетевое устройство глобальных стоимостных цепочек и специфика участия национальных экономик // Общественные науки и современность. 2017. №3. С. 55–68.
3. *Lim M., Xiong W., Lei Z.* Theory, supporting technology and application analysis of cloud manufacturing: A systematic and comprehensive literature review // Industrial Management & Data Systems. 2020. Vol. 5.
4. *Varela M., Putnik G.D., Manupati V.K., Rajyalakshmi G., Trojanowska J, Machado J.* Collaborative manufacturing based on cloud, and on other I 4.0 oriented principles and technologies: a systematic literature review and reflections // Management and Production Engineering Review. 2018. No. 3. P. 90–99.

© Трифонов П.В., 2020

СЕКЦИЯ «СТРАТЕГИИ БИЗНЕСА»

УДК 005.32(075.8)

С.Е. Горчаков
директор
Петербургский институт ядерной физики им. Б.П. Константинова
Национальный исследовательский центр «Курчатовский институт»
Гатчина, Россия
E-mail: mmconf@unecon.ru

Ю.И. Растова
д.э.н., профессор
кафедра менеджмента и инноваций
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
Санкт-Петербург, Россия
E-mail: rastova.yu@unecon.ru

ПРИМЕНЕНИЕ ПРИНЦИПА ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОГО ИЗОМОРФИЗМА ПРИ СОЗДАНИИ И РАЗВИТИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ПОВЕДЕНИЕМ

Аннотация. Авторы обосновывают необходимость создания и непрерывного улучшения системы управления организационным поведением в соответствии с принципом институционального изоморфизма, демонстрируется ее структурная эквивалентность с интегрированной системой управления организацией, системой управления качеством, экологического менеджмента, охраны труда и безопасности, управления персоналом.

Ключевые слова: организационное поведение, система управления, стандарты.

S.E. Gorchakov
Director
Konstantinov Nuclear Physics Institute of Saint Petersburg
Kurchatov Institute National Research Centre
Gatchina, Russian Federation
E-mail: mmconf@unecon.ru

Y.I. Rastova
Dr. Sci. (Econ.), Professor
Department of Management and Innovation
Saint Petersburg State University of Economics
Saint Petersburg, Russian Federation
E-mail: rastova.yu@unecon.ru

APPLICATION OF THE PRINCIPLE OF INSTITUTIONAL ISOMORPHISM IN THE CREATION AND DEVELOPMENT OF A SYSTEM OF MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

Abstract. The authors substantiate the need for the creation and continuous improvement of the organizational behavior management system in accordance with the principle of institutional isomorphism, demonstrates its structural equivalence with the integrated management system of the organization, quality management system, environmental management, occupational health and safety, personnel management.

Keywords: organizational behavior, management system, standards.

Введение. Организационное поведение превратилось в растущую область исследований, которая предоставляет множество инструментов для лидеров XXI века, заинтересованных в повышении эффективности деятельности организации.

Рациональное организационное поведение определяет возможности реализовать потенциал каждой компании и выстраивать отношения со всеми заинтересованными сторонами, как того требуют стандарты ISO 9001:2015 и ISO 14001:2015, OMG Essence, SEBoK и др.

Обзор литературы. Подход, согласно которому управление организационным поведением сводится к реализации и корректировке стилей руководства и отклику на них со стороны персонала, пожалуй, наиболее распространен в теории менеджмента. Разного рода конфигурационные модели позволяют понять, в том числе в динамике, видение руководства и восприятие персонала характера управленческих отношений [The IEBM handbook, 2000. P. 473–479; Адизес, 2013].

Несколько иным является представление Ф. Лютенса и Р. Крейтнера о возможности модификации организационного поведения посредством исследований влияния отдельных лиц, групп и структур на поведение внутри организации и внесения изменений путем социального научения [Luthans, Kreitner, 1985].

За рубежом все большую популярность набирает основанный на теории прикладного анализа поведения (ABA) подход – управление организационном поведением (Organizational Behavior Management, OBM) О.С. Дэниелса, внедрившего принципы поведенческой психологии на рабочем месте и предложившего научному и бизнес-сообществу понятие управление производительностью (Performance Management) [Daniels, Rosen, 1986][1].

Методология исследования. Подход с позиций стандартов менеджмента ISO позволяет изменить угол зрения в управлении организационным поведением с прогностического использования результатов оценки и анализа его текущего состояния на создание культуры непрерывного совершенствования.

При этом реализуется принцип институционального изоморфизма, когда имеет место структурная эквивалентность институциональных элементов интегрированной системы управления организацией, систем управления качеством, экологического менеджмента, охраны труда и безопасности, управления персоналом и т. д.

В частности, стандарты менеджмента предписывают определенную эквивалентность назначения, структуры, состава элементов и связей разного рода систем управления в организации, создают схожий паттерн для них.

В нашем случае речь идет об установлении требований к разработке, внедрению, поддержанию в рабочем состоянии и улучшению системы управления организационным поведением.

Результаты исследования. Управление организационным поведением – это деятельность организации, преобразующая цели организации в относящиеся к организационному поведению решения, планы и действия. Системы управления – набор инструментов, включая планы, бизнес-процессы и информационные системы, которые интегрируются для осуществления деятельности по управлению организационным поведением.

Принципиальная схема системы управления организационным поведением, отвечающая требованиям стандартов менеджмента ISO, представлена на рис. 1.

[1] См. также: OBM foundation leaflet. https://apmg-international.com/product/organizational-behavior-management-obm.

Рис. 1. Принципиальная схема системы управления организационным поведением

Функционирование системы управления организационным поведением должно опираться на документированную информацию, свидетельствующую, что процессы осуществляются в соответствии с планом. В случае изменения требований законодательства, регулирующих органов и контрактов, целей организации, а также иных изменений среды процессы или процедуры могут потребовать плановых изменений. Непрерывный монито-

ринг, анализ и оценка информации об организационном поведении, управлении организационным поведением и системе управления организационным поведением обеспечивают их совершенствование и развитие.

Выводы и рекомендации. Как представляется, создание и развитие системы управления организационным поведением является необходимым звеном для обеспечения приращения в организации:

- эффективности и результативности деятельности;
- социально ответственного отношения к сохранению и возобновлению ресурсов;
- соответствия нормам законов, правил и нормативным требованиям, стандартам, политике и регламентам управления организационным поведением;
- удовлетворенности, информированности, доверия со стороны заинтересованных сторон, а также их участия в принятии решений.

Литература

1. *Адизес И.* Стили управления – эффективные и неэффективные / Пер. с англ. 3-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2013.
2. *Daniels A., Rosen T.* Performance management: Improving quality and productivity through positive reinforcement / 3nd ed. Tucker, GA: Aubrey Daniels Publications Inc., 1986.
3. *Luthans F., Kreitner R.* Organizational behavior modification and beyond. Glenview, IL: Scott Foresman Publishers, 1985.

© Горчаков С.Е., Растова Ю.И., 2020

УДК 338.24

И.В. Трифонов
д.т.н., доцент, профессор
департамент управления бизнесом
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Москва, Российская Федерация
E-mail: asd91169@mail.ru

ИЗМЕНЕНИЕ ПРОДУКТОВОЙ СТРАТЕГИИ (НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ)

Аннотация. В статье проанализировано развитие предприятия (изменение продуктовой стратегии «Евраз ЗСМК»), работающего в отрасли черной металлургии. Несмотря на то что данный рынок считается довольно стабильным, сейчас на нем сложилась непростая ситуация: перепроизводство стальной продукции вместе с замедлившимися темпами роста рынка, введение торговых барьеров рядом стран.

Проанализированы управление рисками проекта строительства технологической линии по производству непрерывного литья-прокатки ESP в рамках изменения продуктовой стратегии «Евраз ЗСМК».

Ключевые слова: продуктовая стратегия, управление продуктовым портфелем, управление рисками проекта.

I.V. Trifonov
Dr. Sci. (Technical), Associate Professor
Department of business management
Financial University under Government Of The Russian Federation,
Moscow, Russian Federation
E-mail: asd91169@mail.ru

CHANGING THE PRODUCT STRATEGY (ON THE EXAMPLE OF A COMPANY IN THE METALLURGICAL INDUSTRY)

Abstract. The article analyzes the development of the enterprise (changing the product strategy of Evraz ZSMK) operating in the ferrous metallurgy industry. Despite the fact that this market is pretty stable, now it was a difficult situation: the overproduction of steel products with slower market growth, imposition of trade barriers by several countries.

The risk management of the project for the construction of a technological line for the production of continuous metal rolling ESP as part of the change in the product strategy of Evraz ZSMK is analyzed.

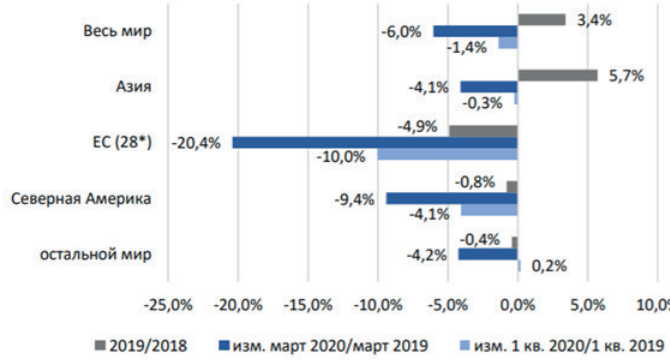
Keywords: product strategy, product portfolio management, project risk management.

Одной из ведущих отраслей тяжелой промышленности является черная металлургия. Она представляет собой деятельность по добыче и переработке железной руды для получения продукции стального проката. Сталь играет жизненно важную роль в современном мире. Она является одним из важнейших материалов для строительства и инфраструктуры, содействует широкому спектру производственных процессов и создает возможности для инновационных решений в других секторах.

2019 год завершился ростом производства стали на 3,4% – до 1869,9 млн тонн. Рост производства стали произошел преимущественно за счет крупнейших производителей – Китая и Индии (соответственно +8,3 и +1,8%). Положительная динамика зафиксирована также в США и Иране (соответственно +1,5 и +30,1%).

По результатам исследований рынка производства стали в I квартале 2020 года мировое производство сократилось на 1,4%, до 443 млн. тонн, по сравнению с аналогичным периодом 2019 года (рис. 1).

Рис. 1. Изменение объемов производства нерафинированной стали (%)



Источник: Обзор рынка черной металлургии 2019 – I кв. 2020 гг.: китайский фактор. http://www.ra-national.ru/sites/default/files/Обзор%20рынка%20черной%20 металлургии_май%202020.pdf.

Среди наиболее пострадавших экономик Евросоюза – страны Восточной Европы. Однако в марте на фоне усиления борьбы с распространением COVID-19 в значительной мере пострадал металлургический сектор Италии (–40,2%), Бельгии (–36,9%), Греции (–33,3%) и Австрии (–24,1%)[1].

Сейчас мировая металлургия находится под давлением сокращающегося спроса со стороны промышленных предприятий. Индекс деловой активности потребителей металлургической продукции в апреле 2020 года упал до минимальных за одиннадцать последних лет значений.

Черная металлургия представляет собой отрасль по добыче и переработке железной руды для получения продукции стального проката. Большинство компаний являются вертикально интегрированными, что позволяет им объединить несколько последовательных стадий при производстве продукта. Это позволяет им уменьшить производственные и сбытовые расходы. Основными типами стального проката являются плоский и сортовой прокат. При этом плоский прокат получается из слябов, а сортовой – из квадратных и трубных заготовок (биллетов).

Россия является чистым экспортером стальной продукции, продавая на международный рынок около 27 млн тонн продукции в год, в основном стальные заготовки и плоский прокат.

В статье проанализирована деятельность компании «Евраз» в рамках реализации функциональной стратегии (первый пункт этой стратегии предусматривает НИОКР и основную деятельность: внедрение новых технологий и сокращение издержек)[2].

Данная компания является глобальной горно-металлургической компанией и лидером

[1] Обзор рынка черной металлургии 2019 – I кв. 2020 гг.: китайский фактор. http://www.ra-national.ru/sites/default/files/Обзор%20рынка%20черной%20металлургии_май%202020.pdf.

[2] Обзор рынка черной металлургии. 2 полугодие 2019 г. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/manufacturing/russian/Deloitte-steel-iron-russia-survey-2019-h2.pdf.

российского рынка строительного, рельсового проката и труб большого диаметра в Северной Америке, крупнейший добытчик коксующегося угля[1].

Компания в настоящий момент рассматривает перспективы стратегического развития продуктового портфеля одного из своих активов – объединенного Западно-Сибирского металлургического комбината («Евраз ЗСМК»), который предполагает выработку стратегических инициатив по изменению набора продукции, выпускаемой компанией, которая позволит улучшить экономические показатели предприятия на 3–5-летнем горизонте.

Операционная модель металлургического комбината «Евраз ЗСМК» представляет собой разделение деятельности по трем основным сегментам (табл. 1).

Таблица 1
Производство продукции «Евраз» по сегментам, 2018 год

Сегмент	Произведено продукции (тыс. тонн)
Стальной сегмент	10 853
Угольный сегмент	14 130
Северная Америка	2141

Источник: EVRAZ. Annual report & accounts – 2018. https://www.evraz.com/upload/iblock/9e6/9e61022f8141f31548b6cbd6de6f0ca0.pdf.

Несмотря на то что угольный сегмент показывает наибольший объем производства, основным для «Евраза» является стальной сегмент, так как является для компании наиболее прибыльным с точки зрения выручки (табл. 2).

Таблица 2
Финансовые показатели по сегментам продукции «Евраз», 2018 год

Финансовые показатели по сегменту	Стальной сегмент	Угольный сегмент	Северная Америка
Выручка (млн долл.)	8 879	2 337	2 583
EBITDA (млн долл.)	2 672	1 218	14
Рентабельность EBITDA (%)	30,1%	52,1%	0,5%

Источник: EVRAZ. Annual report & accounts – 2018. https://www.evraz.com/upload/iblock/9e6/9e61022f8141f31548b6cbd6de6f0ca0.pdf.

В 2018 году объемы реализации внешней металлопродукции стального сегмента снизились на 7,6%[2]. Основными причинами этого сокращения стали: выбытие украинского актива «Евраз ДМЗ»; сокращение производства чугуна после запуска новой доменной печи № 7 при одновременной остановке доменной печи № 6 на «Евраз НТМК»; капитальный ремонт доменной печи № 3 на «Евраз ЗСМК».

В 2019 году компания «Евраз» (имеющая активы как в Российской Федерации, так и в США и Канаде) в целом увеличила объемы металлургического производства до 13,81 млн тонн (+6,1% к уровню 2018 года). Положительная производственная динамика связана с наращивание выплавки чугуна. Судя по динамике железнодорожных отгрузок, заметный вклад в позитив компании внесли «Евраз ЗСМК» (+8,1%) и «Евраз НТМК» (+7,1%)[3].

На данный момент продуктовый портфель «Евраз ЗСМК» в основном все же составляют слябы и квадратные заготовки, а это продукция с низкой добавленной стоимостью. При сохранении текущего портфеля (продуктовой стратегии) возможно существенное

[1] Там же.
Время взвешенных инвестиций // Российская газета. Спецвыпуск: металлургия. 2019. № 8012. https://rg.ru/gazeta/rg-spec/2019/11/12/1.html.
[2] EVRAZ. Annual report & accounts–2018. https://www.evraz.com/upload/iblock/9e6/9e61022f8141f31548b6cbd6de6f0ca0.pdf.
[3] Итоги 2019 года в черной металлургии. Ч. 1 // MetalTorg.Ru. https://www.metaltorg.ru/analytics/black/?id=766.

снижение выручки, что делает необходимым его диверсификацию. В сложившейся ситуации основной объем продукции следует переориентировать на местный рынок – в Сибирь, на Урал и Дальний Восток.

При этом компания имеет следующие конкурентные преимущества: цены на доставку в Сибирь и на Дальний Восток ниже, чем у конкурентов, на 11–30%; логистика дает преимущество в среднем 3% в цене продукции; скорость доставки продукции в Сибирь и на Дальний Восток повышается в среднем на 50%.

Проанализировав существующие технологии прокатки стали, можно сделать вывод, что на данный момент изготовление плоского проката ESP является самым оптимальным вариантом для «Евраз ЗСМК», так как он обеспечивает лучшие физико-химические свойства продукции, достаточно экономичен в использовании и опробован на рынке (технология его изготовления позволит ежегодно производить 2,5–3 млн тонн продукции)[4].

Для качественного изменения продуктового портфеля требуется постепенное снижение производства стальных заготовок, увеличение производства более маржинального сортового проката и дальнейшее производство толстых и тонких горячекатаных листов. Причем тонкие листы пользуются большим спросом, поэтому требуется увеличение их производства в соотношении 60:40, что позволит в 2019–2021 годах производить 2,8 млн тонн квадратных заготовок и 3,4 млн тонн сортового проката. Это увеличение возможно благодаря имеющимся мощностям оборудования.

Проект строительства технологической линии по производству листового проката ESP состоит из пяти этапов: разработка решения, строительство, поиск клиентов, начало работы технологической линии ESP, выход стана на проектную мощность.

Необходимым этапом при создании стратегии является разработка плана управления рисками, так как рынок металлургии является довольно стабильным, особенно после замедления промышленного роста в Китае, и в ближайшее время не предвидится серьезных изменений в объеме мирового рынка. Однако постепенно появляются новые технологии в производстве плоского проката, которые не имеют широкого распространения из-за своей дороговизны и низкой апробации, но при этом являются очень перспективными благодаря своей эффективности, экологичности и экономичности ресурсов. Более детально риски рассмотрены в табл. 3.

Таблица 3
Управление рисками проекта нового продуктового портфеля «Евраз ЗСМК»

Риск	Нивелирование
Закрытие крупных строительных проектов в Сибири и на Урале	Переориентация продукция на судостроительную и авиаотрасли
Азиатские производители могут усилить позиции на рынке Сибири	Нестабильная политическая ситуация и импортозамещение нивелируют данный риск
Открытие на Урале и/или во Владивостоке заводов конкурентов	Заключение долгосрочных контрактов с потребителями
Повышение норм экологичности производства в России	Установка оборудования, снижающая уровень вредных отходов
Появление продуктов-субститутов (например, пластика)	Постоянный анализ деятельности конкурентов и корректировка стратегии «Евраз ЗСМК»

Источник: составлено автором.

Основные риски связаны с новыми технологиями, геополитической ситуацией и развитием потребляющих отраслей.

Основными конкурентными преимуществами станут выгодное географическое поло-

[4] CSP – The leading thin slab technology. https://www.sms-group.com/plants/all-plants/csp-technology/.

жение вдали от конкурентов и вблизи к потенциальным клиентам и более низкая стоимость продукции из-за применения современной технологии производства.

Плоский прокат будет производиться на аппарате непрерывного литья-прокатки ESP, которая пропускает стадию повторного нагревания слябов, что положительно сказывается на себестоимости и качестве продукции.

Выводы. В статье проанализировано развитие предприятия (изменение продуктовой стратегии «Евраз ЗСМК»), работающего в отрасли черной металлургии. Несмотря на то что этот рынок считается довольно стабильным, сейчас на нем сложилась непростая ситуация: перепроизводство стальной продукции вместе с замедлившимися темпами роста рынка, введение торговых барьеров рядом стран и ситуация с COVID-19.

Определено, что применение современной технологии производства непрерывного литья-прокатки ESP компанией «Евраз ЗСМК» может способствовать изменению продуктовой стратегии за счет избавления от производства низкомаржинальных заготовок с заменой их тонкими и толстыми горячекатаными листами.

Проанализированы управление рисками проекта строительства технологической линии по производству непрерывного литья-прокатки ESP в рамках изменения продуктовой стратегии «Евраз ЗСМК».

Литература

1. Время взвешенных инвестиций // Российская газета. Спецвыпуск: Металлургия. 2019. 12 ноября. № 8012. https://rg.ru/gazeta/rg-spec/2019/11/12/1.html.
2. Итоги 2019 года в черной металлургии. Ч. 1 // MetalTorg.Ru. https://www.metaltorg.ru/analytics/black/?id=766.
3. Обзор рынка черной металлургии 2019 – I кв. 2020 гг.: китайский фактор. http://www.ra-national.ru/sites/default/files/Обзор%20рынка%20черной%20металлургии_май%202020.pdf.
4. Обзор рынка черной металлургии. 2-е полугодие 2019 г. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/manufacturing/russian/Deloitte-steel-iron-russia-survey-2019-h2.pdf.
5. EVRAZ: Annual report & accounts. 2018. https://www.evraz.com/upload/iblock/9e6/9e61022f8141f31548b6cbd6de6f0ca0.pdf.
6. SMS group: CSP – The leading thin slab technology. https://www.sms-group.com/plants/all-plants/csp-technology/.

© Трифонов И.В., 2020

СЕКЦИЯ «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

УДК 339.13(075.8)

Б.С. Касаев
д.э.н., профессор
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: bkasaev@mail.ru

СИСТЕМНО-СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ НЕМАТЕРИАЛЬНЫМ АКТИВОМ ГЛОБАЛЬНЫХ ЦЕПОЧЕК СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ

Аннотация. Приведено описание системно-ситуационного подхода в управлении нематериальным активом в глобальной цепочке создания стоимости, выделены факторы, оказывающие существенное влияние на состояние баланса в формировании добавленной стоимости в указанной цепочке, рассмотрена схема протекания процессов и состава факторов влияния на формирование конечной продукции, предложена когнитивная структуризация ситуации в системно-ситуационном подходе, суть которой состоит в формализации гипотезы о функционировании исследуемого объекта как сложной системы и построении графовой модели для анализа факторов влияния на конечный результат.

Ключевые слова: материальные активы, нематериальные активы, добавленная стоимость, глобальная цепочка создания стоимости.

B.S. Kasaev
Dr. Sci. (Econ.), Professor
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: bkasaev@mail.ru

THE SYSTEM-SITUATIONAL APPROACH TO THE MANAGEMENT OF INTANGIBLE ASSETS IN GLOBAL VALUE CHAINS

Abstract. the description of the system-situational approach to managing an intangible asset in the global value chain is Given, the factors that have a significant impact on the balance sheet in the formation of value added in this chain are highlighted, the scheme of processes and the composition of factors influencing the formation of final products is considered, a cognitive structuring of the situation in the system-situational approach is proposed, the essence of which is to formalize the hypothesis about the functioning of the object under study as a complex system and build a graph model for analyzing factors that influence the final result.

Keywords: tangible assets, intangible assets, value added, global value chain.

Введение. Значение нематериального капитала в современном динамично развивающемся мире стало неуклонно расти, и как важный фактор он стал все больше определять, какие компании в перспективе останутся успешными, а какие в ходе неизбежной конкуренции будут вынуждены искать ошибки и недочеты в организации своей деятельности. Для менеджмента высшего звена суть здесь в том, что наряду с вопросами организации производства отдельных частей и сборки конечного продукта, а также маркетинговых и логистических услуг реализации неизбежно возникают организационные вопросы, связанные с технологиями, дизайном, брендом, то есть нематериальными активами. Дополнительную сложность здесь вносит и размещенность отдельных этапов производства в разных точках

страны или даже на территориях разных стран. Такая территориальная разобщенность по-разному влияет на оценку нематериальных активов на различных этапах производства, причем также по-разному в зависимости и от типа самого продукта. В то же время есть определенные трудности, связанные с количественным измерением значимости нематериального капитала, сравнения самих видов актива на предмет принятия решений предпочтения определенных инвестиций в тот или иной нематериальный актив. Таким образом, возникает реальная проблема: как компании управлять своими нематериальными активами в глобальной цепочке создания стоимости, зависит ли здесь эффективность управления от вида самой интеллектуальной собственности (ИС) и есть ли для всех видов ИС общие подходы для решения проблем, возникающих на разных этапах.

В настоящем докладе будет приведено описание системно-ситуационного подхода к управлению нематериальными активами в зависимости от этапа формирования конечной стоимости в глобальной цепочке создания стоимости.

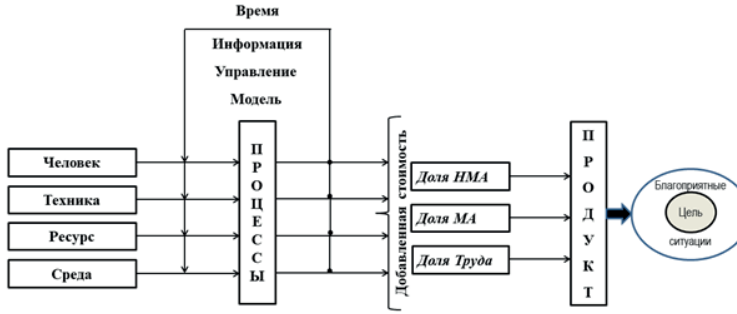
Обзор литературы. Как следует из публикаций [Cummins, 2005; Corrado et al., 2013; Baldwin et al., 2014; Chen et al., 2017] рост глобальных цепочек создания стоимости является одной из основных характеристик так называемой второй волны глобализации, которая датируется второй половиной XX века. Как считается авторами упомянутых исследований, первая волна стала зарождаться еще в XVIII веке – в то время, как известно, был изобретен паровой двигатель, а пик самой волны пришелся уже на начало XX века. Надо заметить, что в этот период торговля была ограничена в основном сырьем и конечной продукцией промышленных предприятий. Со второй половины XX века структура торговли стала меняться и включала в отдельных отраслях уже и промежуточные товары. Параллельно также шли процессы рассредоточения производства различных комплектующих на разных территориях.

В [Chen, 2017] собраны макроэкономические данные о доле добавленной стоимости по 19 группам промышленных товаров и 43 экономикам и определено, какая доля добавленной стоимости создается трудовыми ресурсами, материальным и нематериальным капиталом в 2000–2014 годы. В целом обзор публикаций подтверждает, что производство в рамках глобальной цепочки создания стоимости в XXI веке часто изображают с помощью «улыбающейся» кривой [Baldwin et al., 2014], которую впервые в начале 1990-х годов начертили в компании Acer Inc. Эта кривая свидетельствует о росте значимости допроизводственных и постпроизводственных этапов, а также о том, что именно на этих стадиях создается все большая доля общей стоимости продукции.

Методология исследования. Предлагаемая методология позволяет для процесса, описывающего формирование конечного продукта организации, с учетом долевого соотношения трех факторов, формирующих добавленную стоимость: доли нематериальных активов (ДНМА), доли материальных активов (ДМА), доли труда (ДТР), – строить модель текущей ситуации и проверять сохранение или утрату адекватных эталону для данной группы продукта соотношений ДНМА, ДМА, ДТР. Такой подход назовем когнитивной структуризацией в системно-ситуационном анализе процесса формирования конечной продукции организации.

Когнитивная структуризация ситуации в системно-ситуационном подходе состоит в формализации гипотезы о функционировании исследуемого объекта как сложной системы из отдельных элементов, подсистем, факторов, переменных (рис. 1) и оказывающих определенное влияние состоянием исходных факторов [Рекс, Ибрагимов, 2012] в составе: *человек, техника, материал, среда, время, информация, модель, управление* – на целевое соотношение ДНМА, ДМА, ДТР. Как показано на рис. 1, в модели допускается отклонение от целевого значения для этой группы продуктов.

Рис. 1. Категориально-понятийная структура – основа управления ситуацией

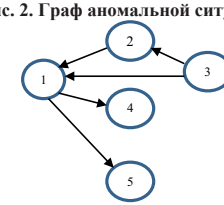


Результаты исследования. *Управление* реальными процессами производства продукции организации, отраженными в приведенной категориально-понятийной структуре, основано на преобразовании информации и выступает как двуединый процесс отражения: с одной стороны, здесь отражается потребность и цель самой системы производства и реализации продукта организации, с другой – как реагирует внешняя среда, в том числе потребительский рынок, на котором реализуется продукция данной организации.

Первый процесс информирует субъект управления о том, что необходимо для достижения цели, а второй – о том, как реагирует рынок на продукцию организации. Переработка информации приводит к сравнению и оценке действительного и желаемого состояния системы производства продукции организации, в результате чего появляется новая информация, необходимая для выполнения управленческого акта, ведущего к полезному конечному результату в процессе управления. Если в результате производства и реализации продукции в обычном режиме, то есть в условиях сбалансированности соотношения долей в добавленной стоимости НМА, МА и доли труда на уровне средних значений, например общего для всех отраслей соответственно 30, 19,1, 50,9%, продукция сбывается полностью, то цели организации достигаются и функционирование происходит в нормальном режиме. Однако в случае возникновения отрицательной обратной связи рынка на продукцию организации, падения спроса на продукцию возникает аномальная ситуация, требующая анализа причин ее появления и принятия решения.

Пример 1. Поскольку снижение спроса на продукцию предположительно связано с улучшением дизайна у конкурентов, в ситуацию для анализа включены наиболее влияющие на изменение в ситуации результирующего фактора – доли НМА – исходные факторы влияния: 1 – человек, 2 – управление, 3 – информация, 4 – модель.

Рис. 2. Граф аномальной ситуации



Граф аномальной ситуации для системно-ситуационного анализа приведен на рис. 2. Вершинам графа соответствуют реальные входные и выходные факторы системного процесса производства продукции организации, наиболее существенные для анализа текущей аномальной ситуации: 1 – человек, 2 – управление, 3 – информация, 4 – модель, 5 – доля НМА.

Валентность вершины 1 описанной ситуации указывает на исключительную важность фактора «человек» в данной ситуации. Это означает, что нужно углубить анализ этого фак-

тора, рассматривая уже факторы, влияющие на качество выполнения как профессиональных, так и объективных и субъективных его параметров, возможно, влияющих на дизайн подотчетной продукции. Так, для учета объективных факторов можно рассмотреть следующие:

- сложность самой задачи;
- ошибки в организации работы;
- дефекты проектирования;
- неблагоприятная окружающая обстановка.

В качестве субъективных факторов также можно рассмотреть следующие:

- недостатки подготовки;
- специфика мышления;
- психологическое состояние;
- физическое состояние;
- личные качества;социальная обстановка.

Выводы и рекомендации. Структурирование ситуации и представление ее в системном виде позволяет при помощи единого логико-математического аппарата описывать и анализировать разнообразные ситуации для принятия решений лицом (ЛПР) или коллективом с различной степенью информированности по влияющим на ситуацию факторам. Сведение всего множества возможных факторов в систему из восьми факторов дает возможность учета малозначительных факторов в более узком представлении. Вместо многообразия факторов намного легче оперировать и набирать необходимую статистику с некоторым выделенным набором; полученный результат можно сравнивать затем с эталонным значением факторов в определенной ситуации. Наличие таких эталонных значений для определенной ситуации поможет значительно упростить и сократить время принятия решений, что также немаловажно для повышения эффективности управления в целом.

Можно также рекомендовать категориально-факторную матрицу ситуаций по каждой продукции, где будет накапливаться история аномальных ситуаций по отношению к каждой доле формирования добавленной стоимости в глобальных цепочках создания стоимости.

В заключение отметим, что перспективным представляется дальнейшее развитие системно-ситуационного подхода, использования формальных моделей структурирования ситуаций, в том числе использования понятий положительного или отрицательного влияния факторов, весовых оценок вершин и дуг в формировании графовой структуры, учета в анализе механизмов влияния прямых и обратных положительных, отрицательных и перекрестных связей.

Литература

1. *Рекс Л.М., Ибрагимов А.Г.* Менеджмент деятельно-техноприродной системы. М.: ФГБОУ ВПО МГУП, 2012.
2. *Chen W., Gouma R., Los B., Timmer M.* Measuring the income to intangibles in goods production: A global value chain approach. Geneva: WIPO Economic Research Working Paper, 2017. No. 36.
3. *Baldwin R., Ito T., Sato H.* The smile curve: Evolving sources of value added in manufacturing. 2014. Mimeo available at: www.uniba.it/ricerca/dipartimenti/dse/e.g.i/egi2014-papers/ito.
4. *Corrado C., Haskel J., Jona-Lasino C., Iommi M.* Innovation and intangible investment in Europe, Japan, and the United States // Oxford Review of Economic Policy. 2013. Vol. 29 (2). P. 261–286.
5. *Cummins J.G.* A new approach to the valuation of intangible capital // Measuring capital in the new economy / C. Corrado, J. Haltiwanger, D. Sichel (eds). NBER Book Series Studies in Income and Wealth. 2005. P. 47–72.

© Касаев Б.С., 2020

УДК 336.63

Н.А. Львова
д.э.н., доцент, профессор
кафедра теории кредита и финансового менеджмента
Санкт-Петербургский государственный университет
Санкт-Петербург, Российская Федерация
E-mail: n.lvova@spbu.ru

К ВОПРОСУ О ФИНАНСОВОЙ ДИАГНОСТИКЕ ПУБЛИЧНЫХ КОМПАНИЙ НА ФОРМИРУЮЩИХСЯ РЫНКАХ

Аннотация. Исследование направлено на систематизацию методических подходов к финансовой диагностике публичных компаний с акцентом на специфику формирующихся рынков. Данные подходы рассматриваются в контексте инвестиционного мониторинга корпоративного сектора на основе релевантного инструментария оценки финансового здоровья эмитентов с учетом выявленных информационных, теоретических и методических особенностей и связанных с ними ограничений в диагностике.

Ключевые слова: финансовая диагностика, финансовая диагностика публичных компаний, финансовое здоровье, инвестиционный мониторинг, формирующиеся рынки.

N.A. Lvova
Dr. Sci. (Econ.), Associate Professor, Professor
The Chair of Credit Theory and Financial Management
Saint Petersburg State University
Saint Petersburg, Russian Federation
E-mail: n.lvova@spbu.ru

ON THE ISSUE OF FINANCIAL DIAGNOSTICS OF PUBLIC COMPANIES ON EMERGING MARKETS

Abstract. The research aims to systematize methodological approaches to financial diagnostics of public companies with an emphasis on the emerging markets' specifics. These approaches are considered in the context of investment monitoring of the corporate sector and based on the relevant tools for assessing the financial health of issuers, taking into account the identified information, theoretical and methodological features and related limitations in diagnostics.

Keywords: financial diagnostics, financial diagnostics of public companies, financial health, investment monitoring, emerging markets.

Введение. Несмотря на повышение роли частного капитала[1] [Tett, 2019], публичные компании не теряют своей значимости в современной экономике, о чем можно судить по их роли в оценке финансового развития (см., например, [Svirydzenka, 2016]). Финансовое здоровье публичных компаний является существенным условием инвестиционной привлекательности рынка [Lubin, 2018; Melas, 2019], а финансовая диагностика данных компаний – необходимым элементом инвестиционного мониторинга корпоративного сектора. С учетом этого цель исследования состояла в систематизации методических подходов к финансовой диагностике публичных компаний, рассматриваемой с акцентом на особенности формирующихся рынков.

Обзор литературы. Вопросы финансовой диагностики нельзя назвать малоизученными. Основной вклад в ее развитие внесли представители школы прогнозирования банкрот-

[1] The rise and rise of private capital // The Economist Buttonwood's Notebook. 2019. 4 July. https://www.economist.com/finance-and-economics/2019/07/04/the-rise-and-rise-of-private-capital.

ства [Львова, 2019]. Однако оценка финансового здоровья публичных компаний в системе инвестиционного мониторинга получила фрагментарное внимание. Как правило, данная проблематика затрагивается в рамках трех направлений: прогнозирование банкротства; инвестиционная оценка; мониторинг финансового развития [Разработка системы индикаторов.., 2020. С. 113–117]. Интеграция представлений в этой области позволяет обосновать методологию исследования.

Методология исследования. Методология исследования коррелирует с обзором литературы и основывается на следующих положениях: методические альтернативы финансовой диагностики публичных компаний в основном заданы инструментарием *прогнозирования банкротства*; существенное значение, в том числе в вопросе адаптации инструментария *инвестиционной оценки*, имеет информационное обеспечение диагностики; результаты систематизации методических подходов в исследуемой области необходимо корректировать с поправкой на уровень *финансового развития*.

Результаты исследования. На основе принятой методологии факторы финансового здоровья публичных компаний подразделялись автором настоящей работы на рыночные и специфические. Было выявлено, что в оценке *рыночных факторов* финансового здоровья публичных компаний необходимо отталкиваться от моделей оценки финансового развития. Подходы к оценке *специфических факторов* были разделены на финансовые (учетные, рыночные, гибридные) и комплексные. Особенности формирующихся рынков при систематизации методических подходов к финансовой диагностике были учтены в классификации стран, в спектре доступного инструментария и в сравнительной значимости внешних факторов финансовой стабильности.

Выводы и рекомендации. В условиях формирующегося рынка специфика финансовой диагностики публичных компаний связана с информационным, теоретическим и методическим обеспечением. Выбор методических подходов, как и в развитых странах, отталкивается от моделей прогнозирования банкротства, но возможность их применения ограничена. В первую очередь это касается рыночных моделей, объединяющих задачу прогнозирования банкротства с инвестиционной оценкой. Пристального внимания требует внешняя конъюнктура бизнеса, что определяет направления дальнейших исследований.

Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта № 18–010–00085.

Литература

1. *Львова Н.А.* Финансовая диагностика публичных компаний: выбор методических альтернатив для формирующегося финансового рынка // Экономика и управление: теория и практика. 2019. Т. 5. № 1. С. 53–60.
2. Разработка системы индикаторов финансовой нестабильности корпораций в условиях экономического спада: Монография / Под ред. И.Я. Лукасевича. М.: Прометей, 2020.
3. *Lubin D.* Dance of the trillions: Developing countries and global finance. Washington, DC; London: Brookings Institution Press; Chatham House, 2018.
4. *Melas D.* The future of emerging markets. 30 years on from the launch of the MSCI Emerging Markets Index // MSCI. April 2019. https://www.msci.com/www/research-paper/the-future-of-emerging-markets/01323047429.
5. *Svirydzenka K.* Introducing a new broad-based index of financial development. IMF Working Paper. 2016. No. WP/16/5.
6. *Tett G.* The surprising rise of private capital // Financial Times. 2019. May 30. https://www.ft.com/content/d083b08e-82c7-11e9-b592-5fe435b57a3b.

© Львова Н.А., 2020

УДК 336.6

Н.П. Молчанова
д.э.н., профессор
департамент общественных финансов финансового факультета
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: NPMolchanova@fa.ru

УПРАВЛЕНИЕ ФОРМИРОВАНИЕМ ФИНАНСОВ НЕКОММЕРЧЕСКОГО СЕКТОРА: СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД

Аннотация. Цель исследования состоит в рассмотрении эволюции финансовой системы (с начала 1990-х годов до настоящего времени) и роли в ней финансов некоммерческих организаций. Исследование базируется на системном подходе, для обоснования выводов и рекомендаций применяются методы экономического анализа и вербального анализа решений, логического сравнения, экспертных оценок; для иллюстрации используются результаты социологических исследований и опросов. Изучение процесса функционирования национальной финансовой системы приводит к выводу о наличии закономерностей в преобразовании ее сфер и звеньев в условиях становления цифровой экономики. Особенно сильно эти прогрессивные изменения проявляются в сфере «финансы организаций» и одном из ее звеньев – «финансы некоммерческих организаций». Установлено, что актуализация проблем развития некоммерческого сектора – своевременный и управляемый процесс, а для координации вопросов финансового обеспечения некоммерческих организаций необходимы институциональные изменения. Сделаны выводы о своевременности проводимых преобразований финансово-экономического механизма социально ориентированных некоммерческих организаций и активизации деятельности персонала по овладению информационно-коммуникационными технологиями.

Ключевые слова: финансовая система, социально ориентированные некоммерческие организации, институциональная структура, финансовое обеспечение, некоммерческий сектор, гражданское общество.

N.P. Molchanova
Dr. Sci. (Econ.), Professor
Department of Public Finance
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: NPMolchanova@fa.ru

NON-PROFIT SECTOR FINANCE MANAGEMENT: A SYSTEM APPROACH

Abstract. The purpose of the study is to examine the evolution of the financial system (from the early 1990s to the present) and the role of the finances of non-profit organizations in it. The study is based on a systematic approach; to substantiate the conclusions and recommendations, methods of economic analysis and verbal analysis of decisions, logical comparison, expert assessments are used; the results of sociological studies and surveys are used for illustration. The study of the functioning of the national financial system leads to the conclusion that there are patterns in the transformation of its spheres and links in the conditions of the formation of the digital economy. These progressive changes are especially pronounced in the field of "organization finance" and one of its links - "finance of non-profit organizations". It has been established that the actualization of the problems of the development of the non-profit sector is a timely and controlled

process, and institutional changes are required to coordinate the issues of financial support of non-profit organizations. Conclusions on the timeliness of the ongoing transformations of the financial and economic mechanism of socially oriented non-profit organizations and the revitalization of the personnel's activities in mastering information and communication technologies are made.

Keywords: financial system, socially oriented non-profit organizations, institutional structure, financial support, non-profit sector, civil society.

Введение. В публикациях по экономической тематике рассматриваются позиции разных научных школ о составе национальной финансовой системы. Трансформационные процессы в российской экономике, вызванные переходом к шестому технологическому укладу и активизацией процесса цифровизации, инициируют изменения в финансовых отношениях экономических субъектов, входящих в состав сфер и звеньев финансовой системы. Активные преобразования в организации финансов происходят внутри звена «финансы некоммерческих организаций» (НКО). Становление гражданского общества в России сопровождается институциональными изменениями, которые затрагивают некоммерческий сектор (НКС) и формирующие его структуру негосударственные организации. Видное место в этом процессе принадлежит социально ориентированным некоммерческим организациям (СО НКО): их роль существенно возрастает в условиях реформирования системы социального обслуживания населения.

Дискуссионность понятия национальной финансовой системы. В экономической науке сформировалось несколько концептуальных подходов к построению финансовой системы и ее составу. Данный объект исследователи традиционно рассматривают с различных точек зрения: принимают за основу функционирования существующие общественные отношения, базируются на научных основах экономической теории и методологических конструкциях различных научных школ, учитывают законодательные основы организации рыночного хозяйства.

Многогранность понимания финансовой системы, ее состава и структуры обусловливается различными концептуальными подходами к определению сущности финансов. В рамках распределительной концепции сформировался функциональный (содержательный) подход, в котором финансовая система определяется как единство тесно связанных между собой сфер и звеньев финансовых отношений, сгруппированных по определенным признакам. При применении воспроизводственной концепции в рамках институционального подхода финансовая система рассматривается как совокупность организаций, либо финансовых рынков и их институтов (институциональный подход). Основной упор здесь делается на институциональные элементы финансового рынка, вследствие чего сложно проследить всю совокупность финансовых отношений и логических взаимосвязей между экономическими субъектами.

В современный период трансформационных изменений финансовая система России приобретает новые качества. Это проявляется в усложнении состава ее сфер и звеньев, появлении новых элементов. Нововведения, которые в ней происходят, в основном соответствуют потребностям рыночной экономики. Периодические кризисы, как экономические, так и финансовые, негативно влияют на функционирование финансовой системы, поскольку затрагивают денежную, кредитную, банковскую сферы. Они возникают по разным причинам – как внешним, так и внутренним, обусловливаются как объективно складывающимися критическими ситуациями в мировом хозяйстве, так и становятся следствием применения финансовых инноваций.

Функциональный (содержательный) подход наиболее широко распространен в специальной научной литературе. Согласно структурно-функциональной организации, он отражает «совокупность взаимосвязанных сфер и звеньев финансовых отношений, опосредующих формирование и использование доходов, поступлений и накоплений экономических субъектов» [Игонина, 2016. С. 20]. В систематизированном виде этот подход применительно к финансовой системе России глубоко изучен. Группировка финансовых отношений производится по следующим классификационным признакам: внутри сферы финансов организаций – в зависимости «от характера деятельности субъектов», а внутри сферы государственных и муниципальных финансов – от «формы организации государственных и муниципальных финансовых ресур-

сов». Звенья «финансы коммерческих организаций» и «финансы некоммерческих организаций» структурированы по организационно-правовым формам и отраслевой принадлежности хозяйствующих субъектов. Сложившаяся методологическая конструкция позволяет анализировать деятельность всех экономических субъектов, входящих в состав сфер и звеньев современной национальной финансовой системы, а также обосновывать целесообразные направления ее развития в будущем.

Финансы некоммерческих организаций: состояние и проблемы функционирования. Особенности функционирования некоммерческих организаций во многом обусловлены новациями в российской экономике, связанными со становлением рыночных отношений, развитием прав и свобод граждан, установленных в Конституции Российской Федерации[1]. Негосударственные НКО составляют основу структуры некоммерческого сектора, работа которого ориентирована на учет интересов населения территорий и в этой связи относится к числу злободневных тем. Деятельность НКС связана с оказанием именно тех товаров и услуг, которые по степени важности входят в состав первоочередных (жизненно важных) для населения, однако весьма ограниченно предоставляются коммерческим сектором (КС) и созданными с участием государства различными организациями. Развитие НКС востребовано из-за наличия ряда веских причин: необходимости расширения поддержки социально уязвимых групп населения, создания новых рабочих мест – как высокотехнологичных, так и организованных дистанционно, – выработки нестандартных подходов к решению острых вопросов социального характера, участия в реализации общегосударственной задачи по продолжению социальной интеграции. Вследствие ограниченности бюджетных средств и других объективных причин требуют первоочередного внимания меры по привлечению внимания предпринимательского сообщества к участию в укреплении и развитии материально-технической базы НКО.

Актуальный ракурс исследований проблематики НКС – изучение состояния деятельности НКО на основе статистического и социологического инструментария. Важно понимать, как воспринимает население работу НКО. Исследователи полагают, что со стороны правомочных организаций предпочтительным трендом становится формирование позитивного восприятия НКО в обществе. Только на такой основе возможно успешное развитие НКС. Напротив, негативное восприятие гражданами самой сути НКО препятствует укреплению экономических основ их деятельности [Мерсиянова, Якобсон, 2011]. Репрезентативную оценку результатов работы НКО можно выполнить на основе социологических опросов.

На региональном уровне достаточно широко практикуется проведение подобных исследований. Так, методом социологического опроса проводилось изучение мнений жителей Вологодской области с 2009 по 2018 год[2]. Применялись несколько параметров оценки: информированность, объем получаемых услуг, значимость работы НКО для населения региона. Основной тезис гипотезы следующий: «На отношение населения к НКО оказывают влияние различные социально-демографические факторы» [Уханова, Косыгина, 2019. С. 30]. Использование квотной модели многоступенчатой районированной выборки позволило провести выборочное исследование в три ступени (объем выборки – 1500 чел.). На первой ступени были выделены типичные субъекты Вологодской области (города и районы). На второй ступени внутри этих субъектов было выполнено территориальное районирование. На третьей ступени проведен отбор респондентов согласно заданным квотам по стандартным социально-демографическим признакам (пол, возраст, образование, доход на члена семьи, тип населенного пункта).

Результаты опроса 2018 года показали, что примерно треть респондентов (37%) осведомлены о наличии в субъекте РФ НКО, но лишь небольшая доля опрошенных (14%) была получателями услуг от НКО; 30% считают деятельность НКО общественно значимой [Уханова, Косыгина, 2019. С. 32–33]. Полученные данные свидетельствуют о недостаточной осведом-

[1] Понятие НКО было закреплено в ГК РФ (ч. 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ, а затем получило развитие в федеральном законодательстве - Федеральном законе от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» (http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8824/). Согласно экспертному мнению, российские НКО приобрели определенную самостоятельность только к концу 1990-х годов.

[2] В основу исследования легли данные периодически проводимых мониторингов общественного мнения, организованные Вологодским НЦ РАН.

ленности населения и низкой активности средств массовой информации по доведению знаний о предоставляемых НКО услугах до потенциальных потребителей.

Остро стоит вопрос о финансировании уставной деятельности НКО и расширении перечня предоставляемых ими общественно полезных услуг. В период перехода к цифровой экономике границы деятельности НКО, и в первую очередь социально ориентированных, закономерно расширяются. Развернута реформа социального обслуживания населения, основы которой закреплены в российском законодательстве[3]: НКО предоставлены права поставщиков социальных услуг; введено в оборот понятие «получатель социальных услуг». НКО переданы некоторые функции по оказанию социальных услуг населению (забота о малообеспеченных, социально неблагополучных гражданах, лицах с ограниченными возможностями здоровья, содействие воспитанию и образованию детей и подростков, сохранение и развитие культуры, реальная защита прав и свобод, гарантированных Конституцией).

Результаты анализа и обсуждение. Исследователи указывают на несовершенство существующей практики, согласно которой «социальное обслуживание населения преимущественно осуществляется за счет ресурсов региональных бюджетов и в основе имеет принципы адресности и нуждаемости» [Полтавская и др., 2019. С. 77]. Однако положение меняется, и вместе с ростом влияния НКО происходят изменения в институциональной структуре рынка социальных услуг. Социально ориентированные НКО вступают в конкурентные взаимоотношения с другими производителями (государственными и коммерческими предприятиями, индивидуальными предпринимателями) и вводят в практику не характерный для них ранее порядок предоставления социальных услуг на платной основе.

В Волгограде группой ученых ВолгГУ проведено исследование формирующегося рынка социальных услуг. Применялся метод массового формализованного интервью (N = 655, возраст – 18 лет и старше, март – апрель 2018 года). Выборка стратифицированная, квотная, репрезентирующая половозрастной состав внутригородских районов Волгограда. Результаты исследования во многом сходны с материалами представленного выше социологического опроса. Весьма значительная часть респондентов (70,5%) не проявляет интереса к услугам СО НКО, и соответственно, сравнительно невысокий удельный вес опрошенных (17,9%) пользуется услугами, которые они предоставляют. Представляет интерес структура выбранных гражданами услуг по признаку их оплаты: большинство опрошенных (52,1%) остановились на бесплатных услугах; платные предпочитают только 10,3% респондентов; льготные – 27,3%; смешанные – 10,3%. Разброс мнений по отношению к социальным услугам, которые оказывают СО НКО на платной основе, отражает следующая пропорция: поддерживают 36,3%, не поддерживают – 47,8%, затруднились с ответом 15,9% [Полтавская, 2019. С. 79–80].

Анализ информации по представленным исследованиям приводит к определенным выводам. В период цифровой трансформации рынок социальных услуг формируется на качественно новой основе (учитывая изменения в структуре его элементов), расширяется состав его участников. Функции НКО закономерно развиваются, и при этом существенно диверсифицируются предоставляемые ими услуги. В целях оптимизации экономической деятельности менеджменту СО НКО необходимо заботиться о создании конкурентной среды за счет повышения качества и разнообразия предоставляемых услуг, расширении реестра поставщиков социальных услуг, продумывать меры по организации социального партнерства и межсекторального взаимодействия. Для повышения эффективности системы социального обслуживания можно рекомендовать апробирование разных моделей (передовых практик) предоставления социальных услуг, которые практикуются в разных регионах России [Заболотная, Ларионов, 2017]. На этой основе с применением ИКТ создаются новые механизмы и способы финансирования деятельности СО НКО.

Вместе с тем значительная доля респондентов не считает целесообразным обращаться к СО НКО за помощью при решении своих жизненно важных проблем. Сохраняется приоритетность потребления гражданами бесплатных услуг, что можно объяснить уровнем среднедушевых денежных доходов. В качестве причин, влияющих на сравнительно низкую вос-

[3] Федеральный закон от 28.12.2013 № 442-ФЗ «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации» (последняя редакция). http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_156558/.

требованность платных услуг, респонденты указывают на сложившиеся привычки, а в ряде случаев – на отсутствие доверия и позитивного имиджа у предоставляющих услуги СО НКО. По результатам исследований выявлены положительные и отрицательные факторы, проявляющиеся в деятельности социально ориентированных НКО. Среди первых можно указать на накопленный опыт оказания социальных услуг, наличие уникального набора услуг и апробированных социальных технологий, адресность и индивидуальность оказываемой помощи, ориентированность на клиента. Среди вторых – наличие проблемы»временных лагов (задержка возмещения затрат по завершении оказания услуг), экономически необоснованные тарифы, недостаточные размеры компенсаций негосударственным поставщикам, излишне бюрократизированная процедура отчетности СО НКО за оказанные услуги [Полтавская, 2019. С. 81]. Среди вероятных путей улучшения работы называют повышение информированности благополучателей о качестве оказываемых услуг и их тарифах (это будет позитивно влиять на рост спроса), рост квалификации сотрудников, применение положительных отечественных и зарубежных практик (это будет отражаться на увеличении предложения).

Расширение сферы деятельности СО НКО в условиях цифровизации. СО НКО функционируют в рыночной среде, и это обусловливает необходимость соответствия производимых ими продуктов и услуг требованиям конкурентного рынка по ряду базовых характеристик: технических, потребительских, ценовых. В формирующейся электронной среде СО НКО для обеспечения собственной конкурентоспособности необходимо использовать цифровые инновационные технологии на разных стадиях воспроизводственного процесса: производства, распределения, обмена и потребления. Это относится прежде всего к производству, так как именно на этой стадии и закладываются все важнейшие свойства будущего продукта (услуги). Инновационная направленность воспроизводственного процесса применительно к НКО означает поддержание конструктивных отношений между государством, самими НКО и населением в направлении получения социально-экономического эффекта и достижения целевых ориентиров экономического развития.

Роль НКО в современной экономике определяется разнообразием и значимостью выполняемых ими функций: социальной, производственной, институциональной. Основополагающей *функцией*, которая и лежит в основе развивающихся НКО, является *социальная*. Роль этой функции определяется ее предназначением, а именно участием в:

- формировании человеческого капитала, что предполагает не только сохранение, но и многократное увеличение разнообразных аспектов потенциала общества (духовного, образовательного, научного);
- охране здоровья, что предполагает концентрацию внимания на различных аспектах развития ряда отраслей социальной сферы (здравоохранения, физической культуры и спорта), поддержании роста творческой активности и увеличении продолжительности жизни;
- влиянии на механизмы обеспечения социальной стабильности, а в конечном итоге – и в улучшении социального климата.

Вместе с тем нельзя преуменьшать значение *производственной* функции, реализация которой, во-первых, отражается на динамике издержек в сторону их снижения и, соответственно, проявляется в повышении эффективности экономической деятельности; во-вторых, способствует росту производства продуктов и услуг, обладающих общественной полезностью (а следовательно, и росту совокупного объема ВВП); в-третьих, позитивным итогом является многократно возрастающий в условиях преодоления последствий пандемии COVID-19 вклад НКС в обеспечение занятости и самозанятости населения.

До настоящего времени остается реализованной не в полной мере *институциональная* функция. При переходе к цифровой экономике институциональная структура видоизменяется. Это обусловлено совершенствованием норм и правил функционирования социально-экономических отношений. Устремления государства по созданию институциональной среды, понимаемой как «совокупность политических, юридических и социальных институтов хозяй-

ствования» [Альпидовская, Стомпелева, 2020. С. 18], в конечном итоге направлены на поддержание условий для устойчивого и результативного функционирования НКО. Сами НКО развиваются на основании социально ориентированных целей и принципов, положенных в основу их деятельности. Однако функционирование в рыночных условиях побуждает их расширять предоставление услуг на коммерческой основе. На населении как основном потребителе лежит ответственная задача – принятия (одобрения) либо непринятия (отрицания) полезности (приемлемости) с точки зрения количественных и качественных характеристик тех продуктов и услуг, которые производят НКО.

Заключение. В гражданском обществе ценность НКО определяется общественной значимостью реализуемых ими целей: образовательных, научных, социальных, культурных, благотворительных. Функционирование СО НКО способствует росту занятости, раскрытию творческих способностей работников, сохранению и развитию человеческого капитала. Вместе с расширением сферы деятельности происходит развитие потенциала, пересматриваются и усложняются выполняемые НКО функции. В научном сообществе повышается интерес к исследованию перспектив развития НКО и НКС в целом. Цифровизация финансов ставит перед национальной финансовой системой новые задачи. Эффективность и результативность работы во всех сферах и звеньях финансовой системы будет способствовать повышению темпов экономического роста в нашей стране.

Литература

1. *Альпидовская М.Л., Стомпелева Е.С.* Институциональные особенности цифровизации российской экономики // Вестник Волгоградского университета. Экономика. 2020. Т. 22, № 1. С. 15–22. DOI: https://doi.org/10.15688/ek.jvolsu.2020.1.2.
2. *Аналитика экспертов ВЦИОМ.* Во ВЦИОМ рассказали о росте доверия россиян к НКО за последние годы. http://wciom.ru/index.php?id=238&uid=8761.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (ч. 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (посл. ред.). http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/d987f8aecdea90060f74c0c6bdfe46d28f528d7e.
4. *Денежно-кредитная и финансовая системы / Под ред. М.А.* Абрамовой, Е.В. Маркиной. М.: КноРус, 2014.
5. *Игонина Л.Л.* Финансовая система и экономическое развитие: монография. М.: Русайнс, 2016. 140 с.
6. *Заболотная Г.М., Ларионов А.В.* Региональные практики институционализации негосударственных поставщиков социальных услуг // Вопросы государственного и муниципального управления. 2017. № 3. С. 72–91.
7. *Мерсиянова И.В., Якобсон Л.И.* Сотрудничество государства и структур гражданского общества в решении социальных проблем // Вопросы государственного и муниципального управления. 2011. № 2. С. 5–24.
8. Об утверждении приоритетных направлений деятельности в сфере оказания общественно полезных услуг. Указ Президента РФ от 08.08.2016 № 398 (в ред. от 01.07.2017).
9. *Полтавская М.Б., Данилова Е.О., Абашкина Е.В.* Перспективы развития некоммерческих организаций как поставщиков социальных услуг: на примере Волгоградской области // Logos et Praxis. 2019. Т. 18. № 4. С. 74–85.
10. *Уханова Ю.В., Косыгина К.Е.* Некоммерческий сектор в оценках населения региона: социально-демографический аспект // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. 2019. № 2. С. 29–38.
11. *Финансы / Под ред. Е.В.* Маркиной. 2-е изд., стер. М.: КноРус, 2017.

© Молчанова Н.П., 2020

УДК 334.01

Т.В. Погодина
д.э.н., профессор
департамент финансового и инвестиционного менеджмента
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: TPogodina@fa.ru

АКТИВИЗАЦИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КАК ФОРМА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННОЙ КОМПАНИЕЙ

Аннотация. В статье выявляются причины неустойчивого финансово-экономического положения отечественных компаний промышленности и пути повышения эффективности антикризисного управления на основе активизации инновационной составляющей. Рассчитан показатель инновационного мультипликатора, оценивающий динамическую эффективность технологических инноваций. Сделаны выводы о необходимости повышения спроса на продукцию отечественных промышленных компаний как ведущего направления антикризисного управления в долгосрочной перспективе.

Ключевые слова: инновации, инновационный мультипликатор, антикризисное управление.

T.V. Pogoodina
Dr. Sci. (Econ.), Professor
Department of Financial and Investment Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: TPogodina@fa.ru

ACTIVATION OF INNOVATION ACTIVITY AS A FORM OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF AN INDUSTRIAL COMPANY

Abstract. The article reveals the reasons for the unstable financial and economic situation of domestic industrial companies and ways to improve the effectiveness of anti-crisis management based on the activation of the innovation component. The indicator of the innovation multiplier, which evaluates the dynamic efficiency of technological innovations, is calculated. Conclusions are drawn about the need to increase demand for the products of domestic industrial companies as a leading area of crisis management in the long term.

Keywords: innovation, innovation multiplier, anti-crisis management.

Введение. Рынок промышленных товаров производственного назначения в последние годы характеризуется некоторым оживлением, что выражается в следующих тенденциях. Во-первых, на отдельные виды товаров произошло значительное увеличение объемов производства. К таким товарам относится продукция машиностроения (вагоны метрополитена самоходные, самолеты гражданские, станки ткацкие, подъемники и конвейеры непрерывного действия для подземных работ, машины кузнечно-прессовые и элеваторы). Их производство возросло в два и более раз за 2010–2018 годы. Во-вторых, металлургическое производство, производство кокса и нефтепродуктов в последнее десятилетие находились в стабильном состоянии и продемонстрировали темпы прироста в пределах 85–117%.

Однако остальные сферы промышленного производства не характеризуются положительной динамикой и для них характерны противоречивые тенденции, что приводит к не-

обходимости поиска новых направлений повышения эффективности и активизации антикризисных мер в управлении их деятельностью.

С учетом сложившейся мировой и отечественной практики ведущим направлением антикризисного управления может выступать активизация инновационной деятельности промышленной компании, которая позволит сформировать долгосрочный вектор развития и повысит конкурентоспособность на внутреннем и внешних рынках.

Обзор литературы. Теоретические вопросы исследования инновационной деятельности предприятий, отраслей и регионов нашли отражение в работах зарубежных ученых П. Друкера, М. Портера, Й. Шумпетера. Среди отечественных авторов, активно изучающих проблемы инновационной динамики, можно выделить труды С.Ю. Глазьева, Г.Б. Клейнера, Т.Г. Попадюк [Попадюк, 2020; Kleiner, Karpinskaya, 2020]. Однако до сих пор в трудах как отечественных, так и зарубежных ученых остались неизученными вопросы взаимосвязи инновационной активности с антикризисным управлением компаний. Поэтому актуальность представленной темы исследований не вызывает сомнений.

Методология исследования. Методология исследования базируется на системном подходе к выявлению причин нахождения промышленных компаний в кризисном состоянии и выявлении на этой основе ключевого направления антикризисного управления, заключающегося в повышении инновационной активности организаций. В процессе исследования использовались коэффициентный, статистический и динамический методы анализа, позволяющие выявить глубину и тенденции развития промышленных компаний России. Был рассчитан инновационный мультипликатор, который позволил оценить уровень накопленного инновационного потенциала и возможности расширения технологических инноваций.

Результаты исследования. Промышленный рынок находится под воздействием уровня развития социально-экономических отношений, который оказывает непосредственное влияние на повышение эффективности системы взаимоотношений «спрос – предложение» на рынке промышленных товаров, от которой в свою очередь зависит эффективность промышленного производства. О значимости инновационной деятельности и ее положительном влиянии на развитие рынков промышленного производства свидетельствует инновационный мультипликатор, который характеризует предельную эффективность затрат на технологические инновации. Результаты расчетов за 2018 год представлены в табл. 1.

Таблица 1
Инновационный мультипликатор в средне- и высокотехнологичных отраслях промышленности России в 2018 году и его характеристика

Вид деятельности	Темп прироста объема отгруженной инновационной продукции (%)	Темп прироста затрат на технологические инновации (%)	Инновационный мультипликатор	Характеристика
Производство кокса и нефтепродуктов	34,962	–26,325	–1,328	Слепая зона
Производство химических веществ и химических продуктов	4,283	40,226	0,106	Умеренная
Производство лекарственных средств и материалов, применяемых в медицинских целях	–1,239	51,630	–0,024	Слепая зона
Производство металлургическое	–12,860	45,113	–0,285	Слепая зона
Производство компьютеров, электронных и оптических изделий	9,008	3,264	2,760	Очень высокая
Производство электрического оборудования	6,996	28,567	0,245	Умеренная

Источник: разработано автором по данным Росстата (Промышленное производство в России. 2019 г.: www.gks.ru).

Таким образом, значение инновационного мультипликатора варьируется от слепой зоны (отрицательных значений) до очень высоких показателей (больше единицы), что свидетельствует о различии между отраслями по уровню накопленного инновационного потенциала и наличию передовых разработок в данной сфере. Высокие значения инновационного мультипликатора характерны для высокотехнологичных отраслей и промышленных компаний, поскольку они являются неотъемлемым атрибутом их деятельности и выживания в конкурентной среде. В то же время другие компании также должны двигаться в данном направлении. Посредством регулярных и устойчивых внедрений передовых достижений, технологий и организации выпуска инновационной продукции будет формироваться более высокое значение инновационного мультипликатора, которое будет способствовать успешному развитию компаний.

Выводы и рекомендации. Для того чтобы обеспечить устойчивую динамику финансово- хозяйственной деятельности отечественных промышленных компаний, необходимо формирование динамичного спроса на производимую продукцию. Основными факторами роста спроса на продукцию передовых отечественных промышленных компаний стали: производство принципиально новой инновационной продукции, не имеющей аналогов на отечественном и зарубежном рынках; оптимальная бизнес-модель для конкретных рыночных условий; активное освоение зарубежных рынков; наличие свободных мощностей для внедрения передовой продукции; эффективная система риск-менеджмента; стратегический подход к развитию бизнеса. Это еще раз подчеркивает, что технологическое, продуктовое и инновационное лидерство способны обеспечивать устойчивый и растущий спрос на промышленных рынках.

Литература

1. *Попадюк Т.Г.* Развитие направлений поддержки инновационных стартапов // Самоуправление. 2020. Т. 2. №1 (118). С. 329–331.
2. *Kleiner G.B., Karpinskaya V.A.* Transition of firms from the traditional to ecosystem form of business: The factor of transaction costs // Lecture Notes in Networks and Systems. 2020. No. 110. P. 3–14.

.

© Погодина Т.В., 2020

УДК 336.6

В.Б. Фролова
к.э.н., доцент, профессор
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: viktorinafrolova@mail.ru

АКТУАЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ РОСТА КОМПАНИЙ

Аннотация. В современных условиях на фоне обострения нестабильности внешней среды бизнеса многие компании находятся в крайне затруднительном финансовом положении, между тем вопросы возможности и допустимости роста компаний остаются актуальными. В статье автор представляет некоторые результаты исследования подходов к оценке роста, особенностей регулирования роста, а также факторов, влияющих на принятие управленческого решения по обеспечению устойчивого роста компаний.

Ключевые слова: жизненная стадия, принятие решений.

V.B. Frolova
Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Professor
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: viktorinafrolova@mail.ru

CURRENT FACTORS OF COMPANY GROWTH

Abstract. In modern conditions, against the background of aggravated instability of the external business environment, many companies are in an extremely difficult financial situation, while the issues of the possibility and admissibility of the growth of companies remain relevant. In the article, the author presents some of the results of a study of approaches to assessing growth, the features of growth regulation, as well as factors affecting management decisions to ensure sustainable growth of companies.

Keywords: life stage, decision making.

Актуальность проблемы обеспечения роста компаний приобретает особую значимость в современных условиях, так как кризисное положение компаний на фоне пандемийных ограничений экономики привело к необходимости вести отсчет от точки падения до восстановления прежних позиций и дальнейшего роста в перспективе. Между тем и до наступления текущей ситуации для менеджмента компаний обозначенная проблема не была однозначной. Это было вызвано рядом факторов, в частности неопределенностью принятия решений, ведь даже при накопленной информации за ряд прошлых периодов времени и наличии определенных прогнозов вероятность развития событий по предполагаемому плану не гарантирована. Теоретические и методологические основы принятия решений часто оказываются не адаптированными к современной ситуации и подразумевают множество условностей и ограничений, соблюдение которых практически не реализуемо в реальных экономико-финансовых отношениях.

Начиная с середины прошлого века многие ученые посвятили свои труды оценке устойчивого роста компаний, в частности [Penrose, 1959; Williamson, 1966; Zakon, 1968; Higgins,

1977; Firer, 1995; Johnson, Soenen, 2003; Amouzesh et al., 2011; Pandit, Tejani, 2011; Huang, Zhang, 2015; Utami, Gunawan, 2015; Hafid, 2016]. Исследования основывались на различных эмпирических базах, различных временных горизонтах, в странах с разным уровнем экономического развития. Целью исследований являлось нахождение оптимальных величин роста с учетом влияния факторов на результат по данным финансовой отчетности компаний, рыночных показателей и реже – макропоказателей.

С точки зрения многих руководителей, компания должна стремиться к максимальному росту финансовых результатов и стоимости компании. Однако с финансовой точки зрения высокий темп роста не всегда является позитивным, так как излишне высокий темп роста, не обеспеченный ресурсами, может привести к банкротству. В то же время медленный рост и развитие компании также могут вызвать ряд финансовых проблем и обеспокоенность со стороны акционеров и совета директоров. В этой связи особую значимость имеет регулирование темпов роста компаний.

Рост компании зависит от множества внутренних и внешних факторов, совокупность которых является регулятором, одновременно сдерживающим и стимулирующим многие процессы. Настоящее исследование показало, что к основным факторам, сдерживающим рост, относятся: конкуренция, налогово-правовая база, ограниченность и дороговизна финансовых и кредитных ресурсов, низкий уровень инвестиционной привлекательности компаний, недостаточный уровень квалификации, опыта и заинтересованности персонала и, наиболее значимая в современных условиях макроэкономическая неопределенность. Очевидно, что многие показатели являются нефинансовым факторам.

В результате исследования автором выявлен ряд современных тенденций в принятии решений по управлению ростом компаний:

- факторы внешней среды в настоящий момент с точки зрения риска являются ключевыми, предопределяющими потенциал роста компаний;
- показатели, характеризующие рост компаний, представленные в трудах зарубежных авторов, преимущественно базируются на оценке финансового состояния и финансовых результатов деятельности компаний, а показатели рыночного потенциала роста относят к категории мультипликаторов; кроме того, практически не учитываются макропоказатели;
- на разных этапах жизненного цикла компаний решение о допустимом и максимально возможном росте должно базироваться на разных приоритетах, в первую очередь в части управления собственным капиталом;
- при оценке потенциального роста и инвестиционной привлекательности компаний все больше внимания уделяется нефинансовым факторам, в частности социальным, экологическим, управленческим и пр.

Литература

1. *Amouzesh N., Moeinfar Z., Mousavi Z.* Sustainable growth rate and firm performance: Evidence from iran stock exchange // International Journal of Business and Social Science. 2011. Vol. 2. No. 23. P. 249–255.
2. *Firer C.* Investment basics XXXI. Sustainable growth models // Investment Analysts Journal. 1995. No. 41. P. 57–58.
3. *Hafid I.* The effect of margin profit and total assets towards sustainable growth rate of the distributor and trade company // International Business Management. 2016. No. 10(4), P. 423–428.
4. *Higgins R.C.* How much growth can a fi rm afford? // Financial Management. 1977. No. 6(3). P. 7–16.
5. *Huang X., Zhang J.* Research on the financial sustainable growth of the listed companies on GEM // International Business and Management. 2015. No. 10(2). P. 32–37.
6. *Johnson R., Soenen L.* Indicators of successful companies // European Management Journal. 2003. No. 21(3). P. 364–369.
7. *Pandit N., Tejani R.* Sustainable growth rate of textile and apparel segment of the Indian retail sector // Global Journal of Management and Business Research. 2011. No. 11(6). P 39–44.
8. *Penrose E.T.* The theory of the growth of the firm. New York: Wiley, 1959.
9. *Utami S.R., Gunawan R.* Analyzing sustainable growth rate of the firms in kehati sustainable and responsible investment index in Indonesia // Case Studies Journal. 2015. No. 4(6). P. 84–93.
10. *Williamson J.* Profit, growth and sales maximization // Economica. 1966. No. 33(129). P. 1–16.
11. *Zakon A.* Growth and financial strategies. Boston, MA: Boston Consulting Group, 1968.

© Фролова В.Б., 2020

УДК 336.6

Л.Е. Хрустова
к.э.н., старший преподаватель
департамент корпоративных финансов и корпоративного управления
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: khrustoval@yandex.ru

ИННОВАЦИИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ: ВОПРОСЫ РАСКРЫТИЯ ИНФОРМАЦИИ И ЕЕ ВЛИЯНИЯ НА ИНВЕСТИЦИОННУЮ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ

Аннотация. Цифровые технологии, повсеместно внедряемые на всех этапах реализации бизнес-процессов, радикально изменили содержание корпоративного и финансового управления. Экономические преимущества, достигаемые компаниями при условии внедрения инновационных способов осуществления деятельности, определяют повышенный интерес инвесторов к высокотехнологичным компаниям. В рамках исследования была теоретически и эмпирически обоснована значимость раскрытия информации об инновациях в деятельности компании с точки зрения ее инвестиционной привлекательности.

Ключевые слова: инвестиционная привлекательность, текстовый анализ, стандарты GRI, инновационная деятельность, цифровые технологии, цифровизация экономики.

L.E. Khrustova
Cand. Sci. (Econ.), Senior Lecturer
Department of Corporate Finance and Corporate Governance,
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: khrustoval@yandex.ru

INNOVATIONS IN THE COMPANY'S ACTIVITIES: ISSUES OF INFORMATION DISCLOSURE AND ITS INFLUENCE ON INVESTMENT ATTRACTIVENESS

Abstract. Digital technologies, which are widely introduced at all stages of the business process, have radically changed the content of corporate and financial management. The economic benefits achieved by companies, which introduce innovative ways of doing business, determine the increased interest of investors in high-tech companies. The article theoretically and empirically substantiates the importance of innovation information disclosure in the company's activities and its influence on investment attractiveness of the company.

Keywords: investment attractiveness, text analysis, GRI standards, innovation activity, digital technologies, digitalization of the economy.

Введение. Существующие исследования подтверждают наличие связи между раскрытием нефинансовой информации и финансовыми показателями компании. Повсеместная цифровизация бизнес-процессов на рынке обусловила повышенный интерес инвесторов к высокотехнологичным компаниям. В связи с этим актуальным становится вопрос публичного раскрытия информации об инновационном и научно-техническом развитии компании и ее влияния на инвестиционную привлекательность компании.

Обзор литературы. Труды отечественных и зарубежных авторов, лежащие в основе представленного исследования, были сгруппированы по ряду направлений.

К первому направлению можно отнести работы, рассматривающие содержание и характеристики раскрываемой информации в части нефинансовых аспектов деятельности. Отдельные авторы изучают классификации нефинансовых факторов [Diana, 2015], другие определяют, как влияет обязательный характер раскрытия нефинансовой информации на обеспечение социальной ответственности компании [Jackson et al., 2020].

Второе направление исследований включает работы, посвященные отчетности как форме представления и раскрытия нефинансовой информации. Авторами рассматриваются актуальные проблемы подготовки специальных отчетов, таких как отчет об устойчивом развитии [Ефимова, 2018], социального отчета [Осадчая, Дикунова, 2017] и развития интегрированной отчетности [Кондрашова, 2018].

Третья группа трудов посвящена изучению раскрытия конкретных нефинансовых аспектов деятельности и их влияния на финансовые показатели компании. Несмотря на стремительное технологическое развитие, наблюдаемое во всех сферах, вопросам раскрытия информации об инновационной и технической деятельности компании уделяется несущественное внимание, а существующие исследования рассматривают данную проблему преимущественно через призму конкретного показателя – затрат на инновации [Неелова, 2014].

Методология исследования. В целях рассмотрения раскрытия инновационного и научно-технического развития компании автором настоящего исследования была использована методология текстового анализа. На основе контент-анализа нефинансовой отчетности, публикуемой российскими компаниями, был составлен словарь терминов и словосочетаний, наиболее часто упоминаемых при раскрытии сведений по рассматриваемому вопросу. Например, в словарь вошли слова «модернизация», «НИОКР», «патент», словосочетания «инновационный менеджмент», «программа развития», «научная разработка».

После составления словаря был осуществлен подсчет количества слов по исследуемой тематике в годовых отчетах 69 российских компаний за период с 2009 по 2019 год. С использованием построения модели линейной регрессии была изучена связь между степенью раскрытия информации об инновационном и научно-техническом развитии и инвестиционной привлекательностью компании, оцениваемой через коэффициент Тобина.

Результаты исследования. Общая оценка количества упоминаний терминов, характеризующих инновационность и научно-техническое развитие, продемонстрировала, что компании за анализируемый период стали раскрывать более существенный объем информации по рассматриваемому вопросу (табл. 1). Однако в сравнении с иными нефинансовыми аспектами деятельности, освещаемыми в отчетности, качество раскрытия сведений об инновациях существенно ниже – аналогичный показатель частотности упоминаний терминов по экологической ответственности в 2019 году оказался почти в три раза выше (7613 слов).

Таблица 1

Частотность упоминаний терминов, характеризующих раскрытие сведений об инновационности и научно-техническом развитии

Период	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**
Количество слов	1272	1474	1930	2064	2074	2311	2686	2729	2953	2753	2816

Регрессионный анализ позволил выявить существование обратного влияния раскрытия информации об инновационности и научно-техническом развитии на инвестиционную привлекательность.

Выводы и рекомендации. Полученные результаты позволяют утверждать, что наблюдается устойчивая тенденция к увеличению степени раскрытия информации об инновационности и научно-техническом развитии российскими компаниями. Однако в российских реалиях влияние публикации сведений приводит к отрицательному влиянию на инвестиционную привлекательность. Подобный результат может быть объяснен с различных позиций: с одной стороны, неоправданно высокий, с точки зрения инвесторов, уровень затрат на инно-

вационное и техническое развитие в сочетании с сомнительной стратегической программой и высокой неопределенностью экономики может сдерживать интерес потенциальных инвесторов; с другой стороны, чрезмерное освещение деталей технического оснащения компании повышает риск выявления заинтересованными сторонами уязвимых мест в ее деятельности.

Литература

1. *Ефимова О.В.* Формирование отчетности об устойчивом развитии: этапы и процедуры подготовки //Учет. Анализ. Аудит. 2018. Т. 5. №3. С. 40–53.
2. *Кондрашова О.Р.* Интегрированная отчетность в системе управленческого учета // Международный бухгалтерский учет. 2018. Т. 21. №1(439). С. 17–29.
3. *Неелова Н.В.* Затраты на инновации в бухгалтерской и статистической отчетности организаций //Международный бухгалтерский учет. 2014. №33(327). С. 43–54.
4. *Осадчая С.М., Дикунова Л.М.* Социальный отчет как форма проявления корпоративной социальной ответственности // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2017. №3. С. 162–173.
5. Diana G. Repeated measures analysis on determinant factors of enterprise value //Procedia Economics and Finance. 2015. Vol. 32. P. 338–344.
6. *Jackson G., Bartosch J.R., Avetisyan E., Kinderman D., Knudsen J.S.* Mandatory non-financial disclosure and its influence on CSR: An international comparison //Journal of Business Ethics. 2020. Vol. 162. No. 2. P. 323–342.

© Хрустова Л.Е., 2020

СЕКЦИЯ «ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ»

УДК 330.342

И.Н. Дрогобыцкий
д.э.н, профессор
кафедра системного анализа в экономике
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: dinind@mail.ru

СОДЕРЖАТЕЛЬНАЯ МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Аннотация. Для надлежащего совершенствования методологии и практики организационного управления нужна надежная теоретическая основа. В качестве последней может выступить структурная модель менеджмента, которая с единых методологических позиций описывала бы многообразие управленческих действий и все то, что используется для их формирования и реализации. Общее признание такой модели научным экономическим сообществом дало бы возможность надлежащим образом систематизировать знания данной предметной области, достигнутые за годы существования менеджериальной науки, и обеспечить надежную стартовую площадку для ее дальнейшего системного развития.

В настоящей статье предпринята попытка собрать в единую модель наиболее популярные взгляды на природу и содержание менеджмента, исходя из его функционального разнообразия. В результате получился замкнутый контур из десяти управленческих функций, который раскрывает внутреннюю логику управленческой деятельности и фиксирует пространственные координаты ее совершенствования.

Ключевые слова: организационное управление, менеджмент, функции менеджмента, управленческий контур, теория и практика управления.

I.N. Drogobyckij
Dr. Sci. (Econ.), Professor
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: dinind@mail.ru

CONTENT MODEL OF ORGANIZATIONAL MANAGEMENT

Abstract. Right improvement of methodology and practice in organizational management needs solid theoretical base. The last one may exist as a structural model of management, which should use the universal methodological positions for describing all variety of managerial acts and everything being used for their formation and realizing. Accepting this model by the economic scientific society would give possibility to systemize knowledge in this problem field, accumulated for the years of managerial science's history. It also may provide a solid start base for its further systematical development.

In the present article we make attempt to unite in one model the most popular points of view on the content and nature of management based on its functional variety. As a result, we have closed contour of 10 managerial functions. They describe internal logics of management and fix the space coordinates for its improvement.

Keywords: organizational management, general management, managerial functions, managerial contour, theory and practice of management.

Содержательная модель организационного менеджмента. Осуществление целенаправленной человеческой деятельности и его воздействие на определенную предметную область предполагает наличие в его представлении модели этой предметной области, посредством которой человек взаимодействует с объективной реальностью. Если на одну и ту же

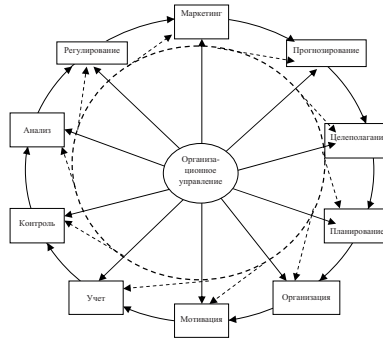
предметную область воздействуют много акторов, то для согласованности и координации их усилий необходимо, чтобы их представления о конкретном фрагменте реального мира совпадали или по крайней мере были непротиворечивы. Из этого следует, что всяким коллективным усилиям по исследованию, трансформированию или развитию конкретной сферы человеческой жизнедеятельности должно предшествовать интерактивное моделирование предметной области приложения труда.

Все отмеченное в полной мере относится к менеджменту как одному из масштабнейших направлений активности на протяжении всей истории человеческой цивилизации. Однако, несмотря на то что организационный менеджмент как отдельное направление науки существует уже целое столетие, ученые до сих пор не выработали единой содержательной модели его предмета. Не исключено, что именно по этой причине у нас до сих пор нет единой, признанной всеми теории организационного менеджмента, которая бы однозначно проецировалась в менеджериальную практику. В настоящей статье предпринята попытка наметить контуры такой модели, исходя из функционального предназначения менеджмента.

Современная экономическая наука интерпретирует менеджмент как взаимоувязанную последовательность функций, образующих замкнутый контур (рис. 1). Не трудно предположить, что приведенный перечень функций управления является довольно условным. С развитием теории и практики организационного менеджмента он может быть расширен, однако на текущий момент составляющие его функции довольно адекватно отражают сложившуюся ситуацию. Замыкание управленческого контура осуществляется через функцию «регулирование», причем последующее за регулированием управление может быть делегировано любой другой функции.

Несмотря на то что включенные в управленческий контур функции с той или иной степенью детализации описаны чуть ли не в каждой книге по менеджменту [Герчикова, 1995; Минцберг, 2001а; Стратегический менеджмент, 2005; Глухов, 2006], коротко остановимся на их содержании, акцентируя внимание на вопросах измеримости результативности, эффективности, организационно-технологического совершенства и ресурсного обеспечения.

Рис. 1. Функциональная модель организационного менеджмента



Маркетинг. Сущность маркетинга как функции управления заключается в изучении рынка. Его философия предельно проста: производить надо то, что может быть продано на рынке. Следовательно, до начала производства необходимо изучить текущее состояние рынка (технико-экономические характеристики присутствующей на рынке продукции, уровень спроса, основных потребителей, ключевых поставщиков, раздел влияния) и спрогнозировать его развитие на обозримую перспективу. Без серьезного маркетинга и последующего мониторинга рыночной конъюнктуры всякое предпринимательство обречено на неуспех.

В настоящее время маркетинг можно отнести к самостоятельному виду профессиональной деятельности. Во многих вузах ведется профессиональная подготовка маркетологов.

Содержание программ базовой подготовки и последующее повышение квалификации большей частью регулируется профессиональным сообществом. Практическое осуществление маркетинга сосредоточено в технократических и/или вспомогательных подразделениях организации [Минцберг, 2001b; Дрогобыцкая, 2009], которые не имеют прямого отношения к административному управлению (вертикали власти).

Маркетинг использует богатейший измерительный арсенал для параметризации исследуемого сектора (зоны) рынка. В натуральных и денежных единицах отражается его динамика, технико-экономическая характеристика продукции нередко дается в разрезе десятков различных показателей, клиентская база разбивается на несколько сегментов, каждый из которых измеряется «вдоль и поперек» (по частоте обращений, средней величине покупок, приверженности к продукции, лояльности к продавцу и т. п.). Однако если говорить об измеряемости самой функции маркетинга, то наблюдается совершенствовано противоположная ситуация. Его результативность и эффективность может быть измерена только косвенно (по конечным результатам), и то с большим временным лагом, а применяемая методика маркетинга, ее технологическая поддержка и организация маркетинговых работ измерениям вообще не поддаются измерению (табл. 1).

Прогнозирование. Поскольку любой экономический агент функционирует во внешней среде, то для предсказания его потенциальных возможностей на обозримую перспективу необходимо знать насущные потребности его окружения. Последние определяются посредством выполнения функции прогнозирования. В первую очередь прогнозированию подлежит динамика рынка сбыта продукции/услуг хозяйствующего субъекта. При этом требуется определить величину рыночного спроса, уровень рыночного потенциала, долю рынка и значение других индикаторов, которые стали традиционными для всех отраслей производства и видов экономической деятельности. В конечном итоге необходимо определить прогноз продаж продукции/услуг управляемого экономического объекта, достижение которого ожидается в течение определенного промежутка времени в стихийно складывающихся условиях внешней среды. Только зная конкретные потребности рынка, можно приступать к формулировке стратегических целей и планированию производства.

Таблица 1

Измеряемость функций организационного менеджмента

	Целевые критерии			**Критерии исполнительного совершенства**			**Критерии ресурсного обеспечения**			
	результативность	**эффективность**	**научно-технический уровень**	**методического**	**технологического**	**организационного**	**кадрового**	**материального**	**финансового**	**информационного**
Целеполагание	-	-	-	-	-	-	⊥	⊥	⊥	_
Маркетинг	⊥	⊥	-	-	-	-	⊥	⊥	⊥	⊥
Прогнозирование	+	⊥	-	-	-	-	⊥	⊥	⊥	⊥
Планирование	+	⊥	-	-	-	-	⊥	⊥	⊥	⊥
Организация	-	-	-	-	-	-	⊥	⊥	⊥	_
Мотивация	-	-	-	-	-	-	⊥	⊥	⊥	_
Учет	+	⊥	-	-	-	-	⊥	⊥	⊥	⊥
Контроль	⊥	⊥	-	-	-	-	⊥	⊥	⊥	⊥
Анализ	-	-	-	-	-	-	⊥	⊥	⊥	_
Регулирование	-	-	-	-	-	-	⊥	⊥	⊥	_

+ – показатели существуют и используются
⊥ – показатели существуют, но практически не используются
- – измеряемые показатели отсутствуют

Что касается измеримости функции прогнозирования, то следует признать, что она довольна высока. Каждый практически значимый метод, как правило, рассчитан на некоторый горизонт прогнозирования и сопровождается методикой оценки надежности прогнозных результатов. Чем больше горизонт прогнозирования и выше надежность прогнозов, тем результативнее и эффективнее функция прогнозирования.

Целеполагание. Развитие любой экономической системы имеет смысл только тогда, когда оно сопряжено с целью. Нередко цель экономической системы задается извне. Собственно, многие экономические системы для того и создаются, чтобы обеспечить достижение определенных целей. В первую очередь это касается органов государственной власти, корпораций, предприятий и других организаций, имеющих ярко выраженное целевое назначение.

Тем не менее в рыночной экономике цели большинства экономических систем формируются внутри системы. Первоначально цель рождается в сознании руководителя организации или другого лица, принимающего решения, как некая размытая область. В процессе ее обсуждения с заинтересованными сторонами (активными элементами) цель подвергается детализации и трансформируется, как правило, в набор конкретных и упорядоченных подцелей, которые, в свою очередь, могут быть подвергнуты дальнейшей декомпозиции. Таким образом, процедура целеполагания во многих экономических системах сводится к пошаговому структурированию, детализации и конкретизации целевой концепции, сгенерированной топ-менеджментом.

К настоящему времени процедура целеполагания обросла мощной методико-инструментальной поддержкой. В методологическом плане ее поддерживает метод интерактивного моделирования, форсайт-методы, метод мозгового штурма и другие экспертные методы, способные активизировать знания, опыт и интуицию активных элементов управляемой экономической системы. В инструментальном плане это аналитические BI-технологии, системы поддержки принятия решений и совместной работы, справочные системы и библиотечные сервисы.

Если процедура целеполагания осуществляется с помощью интерактивного моделирования, посредством применения форсайт-методов или других признанных методик коллективного достижения договоренностей о «светлом будущем» управляемого объекта, то ее ресурсоемкость может быть измерена довольно точно (табл. 1). При этом следует понимать, что значения показателей ресурсоемкости будут зависеть не только от применяемых методов целеполагания, но и от параметров объекта управления и его ближайшего окружения. К сожалению, качество сформулированных (выбранных) целей, как и совершенство их методического, технологического и организационного обеспечения, измерениям пока не подвластны.

Планирование. Как следует из предыдущего текста, существует много путей движения организации к намеченной цели. Задача функции планирования в том и заключается, чтобы из этого множества выбрать один (желательно оптимальный) и расписать его по этапам в разрезе ресурсов, сроков и исполнителей. Разумеется, существует целая методология составления планов, которая вместе с ее инструментальной поддержкой постоянно совершенствуется, развивается и стандартизируется.

В социалистической экономике планирование было главной функцией управления. Планировались номенклатура и объемы производства. В рамках каждой номенклатурной позиции проводилось перспективное, технико-экономическое и оперативно-календарное планирование. Составлялись сменные, дневные, декадные, месячные, квартальные, полугодовые, годовые, пятилетние и перспективные планы. План был главным объектом разработки и инструментом управления. Профессиональных плановиков готовили чуть ли не все экономические вузы страны.

В настоящее время общественное значение функции планирования несколько поубавилась: сузился масштаб ее применения, существенно уменьшился временной горизонт планирования, сократилось число и разнообразие планов. Однако отмеченные сужения и сокращения не относятся к планированию деятельности отдельных хозяйствующих субъ-

ектов. Наоборот, с наблюдающимся повышением дефицитности ресурсного обеспечения производства, ростом скорости изменения пользовательских предпочтений и кастомизацией потребления требования к точности внутрифирменных планов только возрастают. Планы призваны обеспечить почти абсолютную ресурсную, временную и логистическую взаимоувязку всех бизнес-процессов подразделения/организации в единый производственный процесс, максимально ориентированный на потребности внешней среды.

Вместе с тем, обеспечивая многомерное измерение производственной деятельности подразделения/организации во временном, количественном и качественном аспектах, плановики не всегда располагают средствами для измерения собственной деятельности. Те немногие показатели, значения которых все-таки фиксируются в процессе планирования (табл. 1), имеют отдаленное отношение к общей оценке организационного управления и далеко не покрывают всех особенностей этой масштабной деятельности.

Организация. Посредством выполнения организационной функции осуществляется распределение производственных ресурсов во времени и по элементам оргструктуры, устанавливаются взаимоотношения (постоянные и временные) между структурными подразделениями управляемой системы, определяются порядок и условия ее функционирования как единого целого. В рамках этой функции формируется и совершенствуется организационная структура управления подразделения/организации, устанавливаются условия работы, распределяется ответственность между менеджерами всей административной вертикали, вырабатываются способы и порядок взаимодействия менеджеров с сотрудниками технократических и вспомогательных подразделений, определяются состав, содержание и последовательность процедур выработки, принятия и реализации управленческих решений, проектируются схемы информационных потоков, выбирается их технологическая платформа и программно-инструментальная поддержка.

Это абсолютно творческая функция организационного менеджмента. Несмотря на то что целенаправленные попытки ее формализации и алгоритмизации наблюдаются на протяжении 30–40 последних лет [Минцберг, 2001a; 2001b; Иншаков, 2007], серьезных успехов на этом поприще пока не достигнуто. Как в былые времена, формирование (совершенствование) оргструктуры управления подразделения/организации делегируется первому руководителю и тот – где по наитию, а где опираясь на знания, где исходя из насущных потребностей, а где слепо следуя за модой, где руководясь нахлынувшими эмоциями, а где опираясь на результаты серьезных дискуссий и длительных рассуждений – на свой страх и риск выстраивает ее под себя. Что касается измерения и количественных оценок такого творчества, то на сегодняшний день они отсутствуют.

Мотивация. Мотивация заключается в материальном и моральном поощрении трудовых коллективов и сотрудников управляемого объекта с целью повышения результативности и эффективности их деятельности. Выделение мотивации в отдельную функцию управленческого контура обусловлено возрастанием дефицитности трудовых ресурсов. В условиях усложнения производственных технологий и технологий организационного управления хозяйствующие субъекты постоянно ощущают острую нехватку квалифицированных кадров и с целью их удержания/привлечения разрабатывают целые программы мотивации: бонусные схемы, программы участия в капитале организации, системы поощрений и наказаний и другие мероприятия, которые по существу дополняют и усиливают функцию организации. Иногда разработчики таких программ настолько увлекаются, что предлагаемые ими решения лишены элементарного ощущения объективной реальности. Последний момент является косвенным подтверждением плохой измеряемости функции мотивирования. Не располагая сколь-либо серьезным аппаратом измерения качества предлагаемых мотивационных решений, при их выработке надо руководствоваться простым и понятным принципом – затраты на мотивацию не могут превышать обеспеченного ими прироста прибыльности управляемого объекта.

Учет. В профессиональном плане учет – очень древняя, наиболее алгоритмизированная и в последнее время очень популярная функция менеджмента. Она заключается в обеспечении

сбора, передачи, обработки учетных данных, а также систематизации и сохранении сводной информации о функционировании управляемого объекта, позволяющей в конечном итоге четко фиксировать его текущее состояние. Сравнение последнего с плановыми заданиями позволяет позиционировать местоположение управляемого объекта в фазовых координатах.

По числу защищаемых диссертационных работ в области экономики учет удерживает лидирующее положение на протяжении всей истории развития рыночных отношений в России. Складывается впечатление, что это главное направление экономической науки, хотя многие ученые-экономисты считают его ремеслом. Такое положение функции учета в общем контуре управления прежде всего обусловлено тем, что она является главным, а нередко и единственным источником первичных данных о функционировании объекта. В той или иной степени эти данные используют все другие функции управленческого контура. Без нормальной постановки функции учета о каком-то качестве организационного менеджмента даже говорить не приходится.

В плане измеряемости учет – чуть ли не единственная управленческая функция, полностью поддающаяся количественной оценке. Объем учетных операций довольно точно отражают число бухгалтерских проводок и трудоемкость их исполнения, взятые на некотором фиксированном промежутке времени; качество учета вполне может быть измерено числом ошибок, допущенных учетными работниками на этом же промежутке времени; для измерения результативности учета можно использовать величину временного лага между текущей датой и датой, на которую имеется полный срез (фотография) управляемого объекта на принятом множестве учетных регистров. Только эффективность учета не поддается прямому измерению. Правда, косвенно ее довольно точно можно оценить величиной эффекта, приходящегося на организационное управление, скорректированной на долю учета (например, по трудоемкости выполнения функции).

Контроль. Контроль предполагает активное слежение за выполнением принятых управленческих решений, а также соблюдением законов, правил и норм экономического поведения. Поскольку основные решения, касающиеся желаемой траектории развития управляемого объекта, принимаются в рамках функции планирования, то соответствующие плановые события, привязанные к определенным календарным датам, значения важных показателей, сетевые и логистические графики, допустимые пропорции и составляют предмет контроля. Другими словами, посредством выполнения контрольных процедур реализуются обратные связи в управляемой системе, на основании которых вырабатываются корректирующие управленческие воздействия. Что касается законов, норм и правил экономического поведения, то их следует интерпретировать как управленческие решения внешней среды или надсистемы, которые образуют контуры обратных связей для вышестоящих органов: региональных администраций, отраслевых министерств, саморегулируемых профессиональных организаций и других контролирующих структур.

Поскольку отклонение плана от факта всегда фиксируется в количественных значениях, то степень измеряемости контрольной функции всегда высока. Другой вопрос, что действенность контроля на дальнейшее развитие управляемого объекта не всегда фиксируется.

Анализ. Функция анализа заключается в позиционировании текущего состояния управляемого объекта, сопоставлении плановых и фактических значений показателей, а в случае их расхождения – установлении причин и выработке доступных пояснений для лиц, принимающих решения. Анализ призван обеспечивать правильную оценку реальной ситуации и тем самым создавать предпосылки для внесения корректив в намеченные планы. В этой связи осуществление функции анализа в первую очередь опирается на правильную организацию системы учета и отчетности. Как правило, последняя строится в таких же разрезах и по таким же формам, что и система планирования. Это облегчает осуществление мониторинга за ходом выполнения плановых заданий.

Значительное место в реализации аналитической функции занимают информационные и коммуникационные технологии, призванные обрабатывать исходные данные, формиро-

вать и передавать по назначению управленческую (результатную) информацию, подвергать ее многомерному и многофакторному анализу и вырабатывать на этой основе надежные управленческие решения. Вместе с тем экономический анализ – это не просто функция организационного управления, но и определенная система мышления, требующая специфических научных подходов, умения формулировать правильные выводы и доводить их до ЛПР.

Непосредственная реализация функции анализа сопровождается использованием целого множества различных показателей и индикаторов, которые в той или иной степени отражают количественную и качественную стороны функционирования управляемого объекта. В общей сложности их делят на две большие группы: показатели, характеризующие экономический потенциал управляемого объекта, и показатели, характеризующие его хозяйственную деятельность. Что касается показателей, характеризующих результативность и эффективность самой функции анализа, то нам такие не известны.

Регулирование. Данная функция организационного менеджмента является логическим завершением всего управленческого контура и всегда направлена на непосредственную реализацию принятых управленческих решений. Причем эти решения представляют собой не только результаты функции анализа, как это следует из модели, – они генерируются на всех этапах управленческого контура и могут быть результатом любой из предшествующих функций управления, начиная с маркетинга. Менеджер может принимать непосредственное участие в реализации управленческого решения, обеспечивать его реализацию руками (и головами) других участников управленческого процесса, надлежащим образом планируя и мотивируя их деятельность, либо делать это посредством информации, первоначально обеспечив нужную легитимизацию управленческого решения (выпустив приказ, утвердив план работ или сделав нужное предписание).

Что касается измеряемости функции регулирования, то в настоящее время наилучшим образом она поставлена на уровне контроля исполнительной дисциплины. Измеряемость других актов ее реализации пока проблематична.

Заключение. Не трудно заметить, что приведенное в статье описание функциональной модели организационного менеджмента отражает только самые общие содержательные срезы каждой функции управления. Реалии современной жизни таковы, что за последние годы каждая из них уточнялась, углублялась и в результате сильно дифференцировалась. Так, в рамках функции маркетинга, реализация которой всегда сопровождается значительными рисками, возникло целое новое направление – риск-менеджмент, который впоследствии распространился на весь контур организационного управления. Прогнозирование может проводиться с применением модельных построений, использовать экспертные оценки или опираться на предсказания футурологов и экстрасенсов, что, естественно, предполагает различные методологические подходы. В планировании различают долгосрочные, среднесрочные и оперативные планы, что также влечет за собой использование различных методов и средств. В рамках учетной функции в самостоятельные направления выделились финансовый, налоговый и управленческий учет, а аналитическая функция клонировалась на собственно анализ хозяйственной детальности и финансовый менеджмент. Более того, процессы дифференциации и клонирования функций организационного менеджмента продолжаются, и достоверно предсказать их конфигурацию на обозримую перспективу очень непросто.

Тем не менее дальнейшая дифференциация управленческих функций должна вестись вокруг базовой функциональной модели. Отступление от этого правила может внести путаницу в логику следования функций, что непременно усложнит естественное проецирование теории в практику управления и понимание его внутренней логики. По существу, каждый блок модели, обозначающий определенную функцию организационного менеджмента, подлежит дальнейшей декомпозиции. Производные управленческие функции каждого блока характеризуются своей логикой и иерархией следования. В силу того что «висящие» вершины такой расширенной функциональной модели непосредственно соприкасаются с предметной областью управления, они должны содержать конкретные механизмы выра-

ботки управленческих решений, способные быстро адаптироваться к ее специфике. К сожалению, это естественное требование в рамках современной теории управления остается пока благим пожеланием.

Внимательный анализ содержания табл. 1 позволяет констатировать тот факт, что, занимаясь управлением другими объектами на основании постоянного расширения измеряемости факторов производства, менеджеры не очень заботятся об измеряемости собственного труда и надлежащей организации процессов управления. Синтез новых инструментов выработки, принятия и реализации управленческих решений возможен только в рамках рассмотренных ранее управленческих функций. Недостаточная метричность и плохая измеряемость этих функций обуславливают ведущую роль интуиции и опыта, а не инженерных расчетов в процессах выработки, принятия и реализации управленческих решений. Это означает, что в организационном менеджменте в настоящее время больше искусства, чем науки.

Рост масштабов организационного менеджмента и трансформирование его в отдельную отрасль экономики требуют профессиональной подготовки управленческих кадров. Последняя предполагает всестороннюю алгоритмизацию управленческой деятельности, которая без измерений и количественных оценок функций управления не представляется возможной. Следовательно, устойчивое экономическое развитие российской экономики непременно надо связывать с метризацией, алгоритмизацией и автоматизацией управленческих функций.

Литература

1. *Герчикова И.Н.* Менеджмент. М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1995.
2. *Глухов В.В.* Менеджмент. СПб.: Питер, 2006.
3. *Дрогобыцкая К.С.* Организационный дизайн в информационном обществе. М.: Экономика, 2009.
4. *Иншаков О.* Экономическая генетика и наноэкономика. Волгоград: ВолГУ, 2007.
5. *Минцберг Г.* Действуй эффективно: лучшая практика менеджмента. СПб.: Питер, 2001a.
6. *Минцберг Г.* Структура в кулаке: создание эффективной организации. СПб.: Питер, 2001b.
7. Стратегический менеджмент / Под ред. А.Н.Петрова. СПб.: Питер, 2005.

© Дрогобыцкий И.Н., 2020

УДК 796.062

А.В. Козлов
к.п.н., доцент
департамент управления бизнеса факультета «Высшая школа управления»
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: AVKozlov@fa.ru

ПОНЯТИЕ И КЛАССИФИКАЦИЯ СПОРТИВНОГО КЛАСТЕРА

Аннотация. В статье рассматриваются аспекты применения кластерного подхода для повышения эффективности использования объектов спорта и инновационного результативного управления организаций спортивной отрасли России. Представлены ведущие международные организации инновационного развития и эксплуатации объектов спортивной инфраструктуры. Дано определение и классификация понятия «спортивный кластер».

Ключевые слова: кластерный подход, развитие спорта, управление спортивной инфраструктурой, тип и вид спортивного кластера.

A.V. Kozlov
Cand. Sci. (Pedagog.), Associate Professor
Department of Business Management
Faculty of «Higher School of Management»
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: AVKozlov@fa.ru

CONCEPT AND CLASSIFICATION OF A SPORTS CLUSTER

Abstract. The article discusses aspects of using the cluster approach to improve the efficiency of using sports facilities and innovative effective management of organizations in the Russian sports industry. The leading international organizations of innovative development and operation of sports infrastructure facilities are represented. The definition and classification of the concept of «sports cluster» is given.

Keywords: cluster approach, sports development, sports infrastructure management, type and type of sports cluster.

Введение. В России стремительно развиваются спортивная индустрия, строительство объектов спорта, процесс внедрения инновационных технологий как организационного, так и промышленного характера. Минспортом России в рамках реализации госпрограмм осуществляется разработка и внедрение методических рекомендаций для субъектов Российской Федерации по повышению эффективности использования объектов спорта. В современных условиях повышения эффективности и результативности системы организационного, экономического, правового регулирования спортивной отрасли перспективным инструментом коллаборации власти, федераций, спортивных организаций, инфраструктуры спорта и населения с научной точки зрения может стать кластерный подход.

Кластеры существуют там, где экономическая деятельность в ряде смежных отраслей на территории (в регионе) достигает критической массы. Именно в этот момент территориальные (региональные) связи начинают оказывать существенное влияние на результаты деятельности компаний, и возникают возможности для сотрудничества между предприятиями различной формы собственности в соответствующих областях.

Кластеры в спортивной отрасли могут стать эффективными для экономики регионов,

что позволит им создать уникальные условия для конкурентоспособных рабочих мест, привлечения инвестиций, широкого позиционирования спорта [Череповская, 2020].

В настоящее время к проблемам формирования кластера спортивной отрасли в регионах нашей страны относят:

- недостаточную подготовку специалистов, соответствующих тенденциям регионального рынка и способных выдерживать конкурентную борьбу;
- малочисленность разработок отечественных инновационных технологий в данной области;
- неумение спортивных организаций автономно от государства вести эффективную воспроизводственную стратегию во всех сферах своей деятельности, в особенности предпринимательскую.

Но вполне очевидно, что кластерный характер взаимодействия объектов спортивной инфраструктуры и организаций индустрии спорта способствует росту их деловой активности, развитию социальных, экономических, информационных систем, создает условия для более интенсивного развития предпринимательства в спортивной сфере. Следует отметить также, что лучшие зарубежные практики по развитию спортивных кластеров основываются на научных достижениях в области теории спортивного менеджмента, спортивной науки, информатики, медицины, био- и нано-технологий [Ананишнев, Корепова, 2016].

Таким образом, изучение кластеризации спортивной отрасли должно явиться предметом изучения управленческих, экономических, социальных, инженерных наук.

Цель работы – определить и представить понятие и классификацию спортивного кластера.

Содержание. Предлагаемое зарубежными учеными представление кластерного подхода носит, как правило, описательный характер, основанный чаще всего на качественных признаках. Один из наиболее распространенных подходов описания кластеров – модель в виде пирамиды, где наверху расположены ведущие компании-экспортеры, ниже – поставщики материальных ресурсов и услуг, а в основании находятся пять основополагающих факторов: трудовые, технологические, финансовые и инфраструктурные ресурсы и законодательство в области конкуренции.

Л.Ш. Шитова в своей статье рассматривает европейские спортивные кластеры двух видов: наднационального и регионального уровней [Шитова, 2020]. При этом европейские спортивные кластеры практически не различаются по своей структуре, направлениям деятельности, предоставляемым услугам. Основным видом деятельности спортивных кластеров является инновационная деятельность и деятельность по интернационализации в интересах своих участников. Автор анализирует инновационное развитие спорта на основе кластеризации по деятельности одной из ведущих европейских организаций – Европейской платформы спортивных инноваций (EPSI).

Другой глобальной организацией, созданной для обмена международным опытом в области планирования, проектирования и эксплуатации спортивных кластеров, является Международная ассоциация сооружений для спорта и отдыха (IAKS).

В России с целью содействия в разработке стратегии развития сети спортивных сооружений в Российской Федерации и реализации программ развития физической культуры и спорта основана общероссийская физкультурно-спортивная общественная организация «Российская ассоциация спортивных сооружений» (РАСС).

Анализ деятельности этих организаций позволил автору настоящей работы выявить, что сейчас кластеризация объектов спорта обусловлена взаимодействием с инфраструктурой городов и пригородов, которое называют «Города и стадионы – полный цикл». В основе этого взаимодействия лежат принципы проектирования городских агломераций, в частности уменьшение монотонности городской среды, развитие социальной инфраструктуры, формирование «коридора благосостояния», интеграция спортивного кластера в городское пространство[1].

[1] Футбольные стадионы / Под ред. Л. В. Жестянникова. М.: РАСС; Коста, 2014.

Несмотря на наличие профильных управляющих организаций, придерживающихся внедрения научных положений кластеризации спортивной отрасли, у российских ученых пока еще нет достаточного количества фундаментальных исследований по проблемам кластерного подхода в спорте. Следует отметить и отсутствие в научной среде самой категории «спортивный кластер».

А.Н. Лагодюк в [Лагодюк, 2015] использует определение «олимпийский кластер» – объединение спортивных предприятий, поставщиков спортивного оборудования, комплектующих, физкультурно-оздоровительных и спортивных услуг, научно-исследовательских и образовательных организаций в области физической культуры и спорта, связанных отношениями территориальной близости и функциональной зависимости в сфере производства и реализации спортивных товаров и услуг.

Полагаем, что такое определение имеет право на существование, но нежелательно смысловое содержание понятия ориентировать на слово «олимпийский». Очевидно, что объекты, построенные для Олимпиады, потом адаптируют и под неолимпийские виды спорта, но возникает закономерный вопрос: как быть другим объектам спорта, территориально объединенных для неолимпийских видов спорта?

Определения кластеров в документах Правительства РФ представлены содержанием промышленного кластера, инновационно-территориального кластера, туристско-рекреационного кластера, территориального кластера[1].

По мнению автора, с учетом уже имеющихся в научных публикациях определений кластераможно сформулировать следующее определение спортивного кластера.

Спортивный кластер – это совокупность территориально-кооперативных и конкурентоспособных объектов спортивной инфраструктуры, реализующих продукт индустрии спорта, произведенный расположенными на этих объектах спортивными организациями, которые объединены в единую технологическую цепочку с целью эффективного использования регионального потенциала и тесно взаимодействуют с организациями регулирующие спортивную отрасль.

Спортивный кластер можно разделить на два типа: «узкий» предполагает включение в него сетей конкурентоспособных спортивных объектов, интегрированных в технологическую цепочку производства и реализации спортивного продукта; «широкий» включает в состав элементов спортивного кластера органы управления, спортивный потенциал, а также потребителей, предъявляющих спрос на производимый в кластере спортивный продукт.

Представленная типологизация определяет классификацию спортивных кластеров на три вида.

1. Малый спортивный кластер: двор – клуб по месту жительства, направлен на обеспечение создания комфортной городской среды, способствующей комплексному и устойчивому развитию муниципальных образований в части привлечения населения к здоровому образу жизни, физической культуре и спорту через развитие уличной детской игровой и спортивной инфраструктуры.
2. Средний спортивный кластер: спортивное сооружение – спортивные организации в многофункциональном сооружении.
3. Большой спортивный кластер: территориально обособленная совокупность спортивных сооружений города (области, региона).

Определение содержания понятия «спортивный кластер» и его классификация могут способствовать научно-методологическому обоснованию разработки стратегии формирования спортивных кластеров России, предполагающей развитие не только спортивного потенциала отдельной территории региона, но и преобразование качественно новой территориальной агломерации, обладающей спортивной конкурентоспособностью как внутри страны, так и за ее пределами.

[1] Методические рекомендации по реализации кластерной политики в субъектах Российской Федерации. Утв. Минэкономразвития РФ 26.12.2008 № 20615-ак/д19.

Литература

1. *Ананишнев В.В., Корепова В.В.* Проблемы формирования спортивных кластеров в России // Кластеры. Исследования и разработки. М.: Московский кластер бизнес-инициатив, 2016.
2. *Лагодюк А.Н.* Кластерное развитие регионов России в современных экономических условиях и формирование олимпийских (спортивных) кластеров // Материалы всероссийской научно-практической конференции с международным участием «Физическое воспитание и студенческий спорт глазами студентов». Казань: Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2015.
3. *Шитова Л.Ш.* Анализ европейского опыта развития территориальных спортивных кластеров // Современные наукоемкие технологии. 2020. №2. С. 139–143.
4. *Череповская Н.А.* Теоретико-методологические аспекты кластерного подхода к формированию эффективной экономики // Проблемы теории и практики управления. 2020. №10. С. 123–138.

© Козлов А.В., 2020

УДК 007.51

С.Г. Збрищак
к.э.н., доцент
кафедра системного анализа в экономике
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: sgzbrischak@fa.ru

ВИЗУАЛИЗАЦИЯ ЗНАНИЙ КАК ИНСТРУМЕНТ КОНЦЕПТУАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Аннотация. Использование больших объемов часто неполной или неоднозначной информации в управленческой деятельности требует инструментов, позволяющих снижать сложность за счет агрегирования, систематизации, категоризации и представления информации и знаний. Одним из инструментов служит визуализация знаний, которая представляет собой построение основанных на правилах схематических графических изображений информации и знаний.

Ключевые слова: управление знаниями, визуализация знаний, концептуальное моделирование, концептуальное управление.

S.G. Zbrishchak
Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor
Department of System Analysis in Economics
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: sgzbrischak@fa.ru

KNOWLEDGE VISUALIZATION AS A TOOL OF CONCEPTUAL MANAGEMENT

Abstract. The use of large volumes of often incomplete or ambiguous information in management requires tools to reduce complexity through aggregation, systematization, categorization and presentation of information and knowledge. One of the tools is knowledge visualization, which is the construction of rule-based schematic graphical images of information and knowledge.

Keywords: knowledge management, knowledge visualization, concept modeling, concept management.

Введение. В условиях нестабильной среды, информационных перегрузок менеджеры вынуждены все больше и больше полагаться на свои навыки интерпретации, анализа и постановки вопросов, чем на предыдущие знания и опыт. Управленческая деятельность становится все более концептуальной. Дж. Роудс, создатель концептуальных инструментов и специалист по менеджменту, справедливо замечает, что будущее принадлежит концептуальному менеджеру, а концептуализация – безусловно, искусство будущего [Rhodes, 1994].

Обзор литературы. Концептуальное управление рассматривается в первую очередь как управление организационными знаниями [Bischof, Eppler, 2011]. Инструменты концептуального управления рассматриваются в контексте инструментов мышления [Morris et al., 1996; Bischof, Eppler, 2011]. Выделяются три уровня инструментов мышления. На первом располагаются «идеи об идеях», то есть ментальные модели, эвристики, принципы. На втором, более прагматическом, уровне находятся инструменты, которые используются

для определения релевантности данных. На третий помещены инструменты мышления, которые представляют собой конкретные практические процедуры для конкретных задач.

Методология исследования. Визуализация знаний как инструмент концептуального управления. Инструмент концептуального управления – это структурированный, основанный на моделировании способ улучшения процесса решения проблем или принятия решений индивидуально или группой. В этом контексте в основе инструментов концептуального управления находится управление знаниями. Действенным способом представления и структуризации знаний служит их визуализация, которая позволяет в сжатом виде представить вербальное описание управленческой ситуации и помогает менеджерам осмыслить и понять ее. Многие проблемы управления знаниями не могут полагаться исключительно на ИТ-решения, поскольку осмысление, интерпретация информации и создание структур знаний по-прежнему остаются за человеком.

Результаты исследования. Средства визуализации знаний. Визуализация знаний – относительно молодая дисциплина, которая фокусируется на совместном использовании интерактивной графики для создания, интеграции и применения знаний [Eppler, Pfister, 2011]. Графические средства используются для разработки или передачи идей, мнений, опыта, информации, знаний и др. Сфера визуализации не ограничивается компьютерными изображениями. Основная цель визуализации знаний – поддерживать, по сути, социальные процессы создания и обмена знаниями.

Визуальный язык представления знаний включает три компонента: слова, образы (изображения) и формы [Horn, Weber, 2007]. Слова придают концептуальную форму коммуникативным процессам, определяют и классифицируют элементы, термины и понятия. Образы (изображения) – это визуальные метафоры вербально определенных элементов и понятий. Формы (диаграммы, графики, схемы и т. п.) отличаются от изображений – они более абстрактны.

Примерами визуализации знаний являются различные графические форматы: эвристические наброски – совместно создаваемые рисунки идей, данных, мнений при коллективном обсуждении управленческой ситуации, например наброски (scethes) М. Эпплера или образные схемы (rich pictures) П. Чекленда; концептуальные карты Дж. Новака для построения структурных моделей; различные типы когнитивных карт, отображающие имплицитные знания индивида; деревья решений; диаграммы потоков и др. Такие графические форматы фиксируют не только описательные факты или численные характеристики, но также содержат идеи, принципы, правила, основные предположения и отношения [Alexander et al., 2019].

Выводы и рекомендации. Построение основы для визуализации знаний. Создание и распространение организационных знаний посредством визуализации следует рассматривать с различных позиций посредством получения ответов на пять ключевых вопросов.

1. Какие знания визуализируются (содержание управленческой ситуации)?
2. Зачем нужно визуализировать эти знания (цель, процесс управления знаниями)?
3. Для кого визуализируются знания (целевая группа)?
4. В каком контексте это должно быть визуализировано (конфигурация проблемы, принятия управленческого решения)?
5. Как можно представить знания (метод, формат)?

Перечисление возможных ответов на эти ключевые вопросы приводит к созданию концептуальной структуры управленческой ситуации, которая является удобным инструментом, поддерживающим коммуникативные процессы и принятие решений.

Литература

1. *Alexander E., Eppler M.J., Bresciani S.* Visual replay methodology: A mixed methods approach for group discussion analysis // Journal of Mixed Methods Research. 2019. Vol. 13. No. 1. P. 33–51.
2. *Bischof N., Eppler M.J.* Caring for Clarity in Knowledge Communication // The Journal of Universal Computer Science. 2011. Vol. 17. No. 10. P. 1455–1473.
3. *Eppler M.J., Pfister R.* Sketching as a tool for knowledge management: an interdisciplinary literature review on its benefits // Proceedings of the 11th international conference on knowledge management and knowledge technologies. 2011. P. 1–6.
4. *Horn R.E., Weber R.P.* New tools for resolving wicked problems: Mess mapping and resolution mapping processes. Watertown, MA: Strategy Kinetics, 2007.
5. *Morris S., Meed J., Svensen N.* The intelligent manager, adding value in the information age. London: Pitman Publishing, 1996.
6. *Rhodes J.* Conceptual toolmaking, expert systems of the mind (1st ed.). Oxford: Blackwell Publishers, 1994.

© Збрищак С.Г., 2020

УДК 303.732

Л.С. Звягин
к.э.н., доцент
кафедра системного анализа в экономике
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: LSZvyagin@fa.ru

СИСТЕМНЫЕ ОСОБЕННОСТИ И ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

Аннотация. Актуальность обращения к вопросам управления предприятиями как сложными системами в менеджменте обуславливается необходимостью успешности действий их руководства в условиях рыночной среды. Видение предприятия как сложной системы позволяет обнаружить и исследовать закономерности построения и формировании подсистем, методов, применения информации различного характера для создания программы развития организации в ближайшей и отдаленной перспективе. Системный подход позволит обнаружить и проанализировать элементы организации, выявить место и роль каждого из них в едином процессе ее функционирования. Выделенные в процессе анализа элементы подвергаются синтезу, что позволяет на новом уровне знания продолжить и углубить исследование системы.

Ключевые слова: системный подход, системный анализ, экономика, система, развитие, аналитические методы, управление.

L.S. Zvyagin
Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor
Department of System Analysis in Economics
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: LSZvyagin@fa.ru

SYSTEM FEATURES AND MANAGEMENT THEORY OF MODERN ENTERPRISES

Abstract. The relevance of addressing the issues of enterprise management as complex systems in management is determined by the need for successful actions of their management in a market environment. The vision of an enterprise as a complex system allows you to discover and investigate the patterns of construction and formation of subsystems, methods, and the use of various types of information to create an organization's development program in the near and long term. A systematic approach will allow you to identify and analyze the elements of the organization, to identify the place and role of each of them in the unified process of its functioning. The elements selected in the analysis process are synthesized, which allows us to continue and deepen the study of the system at a new level of knowledge.

Keywords: system approach, system analysis, economics, system, development, analytical methods, management.

Введение. В теории и практике менеджмента предприятие позиционируется как единая система, элементы которой находятся во взаимодействии друг с другом. Истоки системного подхода (хотя и не в современном понимании этого термина) можно отыскать в трудах и практическом опыте Ф.У Тейлора, А. Файоля, Г. Гантта и др. Основательные подходы

к рассмотрению предприятия как системного единства стали применяться с 50-х годов XX века. Основоположниками системного подхода в управлении можно считать А.А. Богданова, Г. Саймона, П. Друкера, А.Чандлера. С момента возникновения первых представлений о необходимости рассмотрения предприятия как системы со множеством подсистем и звеньев прошло немало времени. В начале XXI века процесс управления предприятием как системным единством является ведущим подходом, доказавшим свою целесообразность и научно-практическую обоснованность. Даже если менеджер далек от того, чтобы изучать теоретические основы науки управления, он прекрасно понимает и осознает, что все процессы в жизни организации тесно взаимосвязаны. Управляя персоналом, важно помнить и о финансовой стороне жизни предприятия, и о его техническом оснащении, затрагивать факторы внешней и внутренней среды.

Обзор литературы. Разными авторами в литературы отражены несколько пониманий самого предприятия. Предприятие как объект управления – это «сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, действующее на постоянной основе для достижения поставленных перед ним целей» [Управление организацией, 2016].

Предприятие есть устойчивая система, в котором все виды деятельности объединены устойчивыми связями и программно-целевыми установками. Целостность предприятия как системы обусловлена единством всех технико-экономических процессов, различных видов функций, осуществляемых в рамках конкретной организации. К ним относятся: производственная, снабженческая, финансовая, заготовительная, сбытовая, организационно-управленческая и др. [Устинов, Баскаков, 2015].

Сложность функционирования предприятия в начале XXI века обуславливается тем, что оно производит выпуск многих видов продукции, имеет подразделения и является структурным звеном в системе связей между другими участниками рынка. Еще в первой половине XX века жизнь предприятий была относительно проста, а процесс управления базировался на зарекомендовавших себя практических методах принятия решений. С конца XX века управленческая парадигма коренным образом изменилась. Теперь предприятие не может рассматриваться вне связи с другими объектами. Актуальность представляет также исследование его системных характеристик. Таким образом, системные характеристики предприятия и его элементы тесно связаны между собой, образуя закономерное структурное образование. Предприятие как системное единство действует в связи с другими объектами и иными компонентами внешней среды. На успешность его функционирования влияют специфика микроклимата, горизонтальные и вертикальные связи, присутствующие в организации.

Методология исследования. Предприятие является сложной системой. Чем сложнее система, тем больше в ней уровней иерархии, ярче выражены информационные потоки [Фейзуллаев, 2017]. Сложная система обладает многоступенчатой многокомпонентной структурой, большим количеством элементов и связей, что можно соотнести и с организацией. Управлять малым предприятием, к примеру, проще, чем холдингом с дочерними структурами.

Структура системы состоит из различных связей, которые включены в особый режим функционирования, необходимый для достижения общей и частных целей.

Предприятие как открытая система может быть описано при помощи различных схематических моделей. Каждая из моделей отражает параметры системы, а также связи между входными управляющими и возмущающими переменными и выходными параметрами системы. «Модели организаций могут быть представлены в упрощенном или подробном виде» [Андрейчиков, Андрейчикова, 2012]. Здесь многое зависит от того, что это за организация, каковы ее профиль деятельности, экономические возможности на рынке и т. д. Немаловажное значение играет состояние внешней среды, кризисные явления в экономике и другие факторы.

Системный подход позволяет спрогнозировать деятельность и поведение организации на рынке. При этом используется методология исследования операций, заключающаяся в «построении адекватной математической модели» [Федорова, 2015]. В процессе ее соз-

дания могут использоваться, к примеру, методы линейного, нелинейного, динамического программирования, задачи теории массового обслуживания, теории игр и т. д. После построения модели начинается поиск подходящих методов для отыскания оптимальной стратегии управления организацией как системой.

Результаты исследования. Выбор методов управления в их системном единстве обусловлен различными факторами, характеризующими возможности управлять той или иной организацией. К ним относятся человеческий и информационный факторы, фактор средств труда, системный фактор. Исследование практики управления привело к выводам о необходимости управления потоками информации. Информация является связующим звеном между подсистемами компании. Учет и понимание закономерностей информационных потоков позволяют выстраивать работу в соответствие с потребностями развития общества. При этом существующий информационный уровень должен соответствовать задачам развития предприятия. Системный подход позволяет спрогнозировать деятельность и поведение организации на рынке. Здесь используется методология исследования операций, заключающаяся в построении адекватной математической модели[1]. В процессе ее создания могут использоваться, к примеру, методы линейного, нелинейного, динамического программирования, задачи теории массового обслуживания, теории игр и т. д. После построения модели начинается поиск подходящих методов для отыскания оптимальной стратегии управления организацией как системой. Рассмотренные методы проявляют себя в совокупности, в системном единстве. Их влияние на успешность функционирования предприятия обуславливается необходимостью менеджера знать и понимать вверенную ему организацию и постоянно развиваться в профессиональном и личностном планах. В этом залог правильности принятия решений и результативности действий в настоящем и будущем.

Выводы и рекомендации. Управление предприятиями как сложными системами в менеджменте подразумевает философское осмысление организации, выявление ее различных элементов, обоснование их актуальности и функциональной необходимости. Рассматривая предприятие как открытую систему, следует выделить два направления оценки ее эффективности: оценка эффективности всех ее подсистем и оценка эффективности развития организации во внешней среде. Для выявления эффективности работы предприятия необходимо знать его сильные и слабые стороны, специфику рыночной среды, особенности жизненного цикла компании, ее кадровый состав, опыт управленческого персонала и иные параметры. При этом ресурсы компании, будь то организационные, технические, информационные или кадровые, зависят от состояния ведущих подсистем предприятия и одновременно являются объектами оценки и управления.

В процессе измерения очень важно учитывать взаимосвязь и взаимовлияние параметров работы входящих в структуру компании подсистем. Однако без учета параметров внешней среды делать какие-либо прогнозы по поводу функционирования предприятия в будущем не представляется возможным.

Системный подход в менеджменте формирует особое мышление у руководства организации, способствует развитию новых представлений о ценности поступающей информации, усиливает внимание к различным деталям, среди которых нет второстепенных, позволяет использовать весь арсенал полезных математических средств и приемов, значительно облегчающих принятие управленческих решений, вести разработку различных систем планирования и контроля. Необходимо отметить тот факт, что сложность управления современным предприятием зависит не только от его размеров и масштабов деятельности, но и от средового фактора. Факторы внутренней и особенно внешней среды способны оказать влияние на протекание различных процессов на предприятии, обнаружить противоречия между управленческими воздействиями и реальным состоянием дел. Здесь необходимо выявить различные элементы подсистем предприятия с целью успешного планирования деятельно-

[1] Попов А. Что значит управлять предприятием [Электронный ресурс] https://blog.iteam.ru/chto-znachit-upravlyat-predpriyatiem/ (Дата обращения: 27.11.2019)

сти и дальнейших стратегических мероприятий по разработке и внедрению инновационных решений и программ.

В системе управления предприятием нет и не может быть «ненужных» и второстепенных подсистем. Все они связаны воедино общими задачами и целями. Поэтому принято рассуждать о системном единстве и необходимости взвешенного подхода к практике управления предприятием в современных условиях кризисной нестабильности. Руководство каждого предприятия само вправе выявлять определенные подсистемы в его структуре. Многое здесь зависит от специфики предприятия и направления его деятельности. Но очевидно следующее: предприятие – сложная система, требующая детализации предпринимаемых решений и стратегических действий. Она отличается лабильностью и всегда предполагает альтернативные варианты действий.

Поэтому процесс управления предприятиями как сложными системами предполагает креативность и поиск лучшего варианта из возможных. Это выбор мыслящих руководителей и менеджеров, стремящихся идти в ногу со временем, понимающих необходимость следования по пути инновационного развития бизнеса вне зависимости от экономической обстановки в стране.

Литература

1. *Андрейчиков А.В., Андрейчикова О.Н.* Системный анализ и синтез стратегических решений в инноватике: Основы стратегического инновационного менеджмента и маркетинга. М.: URSS, 2012.
2. *Егоршин А.П.* Основы менеджмента. Нижний Новгород: НИМБ, 2018.
3. *Иноземцев В.П.* Принципы системного подхода в управлении предприятием // Новая наука: опыт, традиции, инновации. 2016. №3. С. 86–90.
4. *Крылов В.Е.* О системном подходе в управлении организацией // Научный диалог: Экономика и менеджмент. Сборник научных трудов по материалам XXII международной научной конференции. 2019. С. 11–13.
5. *Лапыгин Ю.Н., Лапыгин Д.Ю.* Управленческие решения. М.: Академия, 2016.
6. *Лисецкий Ю.М.* Предприятие как целеустремленная система // Программные продукты и системы. 2018. №2. С. 246–252.
7. *Матиашвили В.М.* Еще раз о диалектике и системном подходе в управлении организациями // Актуальные вопросы экономики, менеджмента и инноваций. Материалы международной научно-практической конференции ученых, специалистов, преподавателей вузов, аспирантов, студентов. 2018. С. 153–158.
9. *Стельмах А.А.* Системный подход в управлении организацией // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. 2019. №8. С. 95–98.
10. *Федорова А.В.* Организации как сверхсложные системы и организационно-управленческие риски// Вестник Поволжского института управления. 2015. №3. С. 73.
11. *Фейзуллаев М.А.* Модернизация системного подхода к управлению предприятием // Теория и практика общественного развития. 2017. №4. С. 47–51.
12. *Управление организацией / Под ред. А.Г.* Поршнева, Г.Л. Азоева. М.: ИНФРА-М, 2016.
13. *Устинов А.Э., Баскаков Э.Н.* К вопросу применения системного подхода к управлению развитием предприятия // Вестник экономики, права и социологии. 2015. №1. С. 60–63.

© Звягин Л.С., 2020

УДК 338

О.В. Коновалова
к.э.н., доцент
кафедра анализа рисков и экономической безопасности
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: ovkonovalova@fa.ru

СПЕЦИФИКА УПРАВЕНИЯ ВНУТРЕННИМИ ОПЕРАЦИОННЫМИ РИСКАМИ ПРЕДПРИЯТИЙ

Аннотация. Управление рисками предприятия является одной из наиболее актуальных тем предпринимательства и экономической сферы жизни общества. Это связано с глобализацией и научно-техническим прогрессом, а также с развитием рыночного типа экономической системы страны и мира. Операционные риски являются наиболее опасными и волнующими собственников предприятий, так как именно они при наступлении повлияют на прибыль, на сами же риски можно влиять различными способами. Актуальность выбранной темы обусловлена появлением современных подходов к управлению рисками и внутреннем устройством организаций.

Ключевые слова: операционный риск, управление рисками, рыночная неопределенность, эффективность деятельности организации.

O.V. Konovalova
Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor
Department of Risk Analysis and Economic Security
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: ovkonovalova@fa.ru

SPECIFICS OF MANAGING INTERNAL OPERATIONAL RISKS OF ENTERPRISES

Abstract. enterprise risk management is one of the most relevant topics of entrepreneurship and the economic sphere of society. This is due to globalization and scientific and technological progress, as well as the development of the market type of the economic system of the country and the world. Operational risks are the most dangerous and exciting for business owners, since they will affect profits when they occur, and the risks themselves can be affected in various ways. The relevance of the chosen topic is due to the emergence of modern approaches to risk management and the internal structure of organizations.

Keywords: operational risk, risk management, market uncertainty, organizational performance.

Управление рисками – обязательная деятельность каждого предприятия независимо от размера и вида деятельности. Поэтому если малое предприятие не может позволить себе отдел по безопасности, то специально для менеджеров и руководителей компаний разработаны международные стандарты по управлению рисками [Коновалова, Фешина, 2017], которые содержат базовые принципы управления рисками, определение и классификацию рисков. В США действует обязательный стандарт COSO ERM, стандарт FERMA был разработан для европейских компаний, стандарт ISO 31000:2009 является международным. Так как банковская сфера – одна из наиболее важных для государства, то для нее были разработаны специальные документы под названием Базель I, II, III, IV, который постоян-

но модернизуется. На сегодняшний день существует порядка 50 стандартов управления рисками, они могут быть применимы к любой организации. Каждый стандарт дает свое определение риску, какие-то похожи, какие-то – в корне различаются, например в том, что риск может быть только негативным. Решения по поводу управления рисками и реакции на эти риски со стороны компании всегда принимают ее руководитель и собственник, но, как уже было сказано ранее, управление рисками не может вестись эффективно, если не соблюден ряд принципов, которые подтверждают многие международные стандарты по риск-менеджменту.

Каждый собственник предприятия должен уделить время управлению рисками, так как их наступление несет не только выгоду, но и ущерб для организации. Основным видом рисков, на которые собственник или руководитель предприятия может влиять, являются операционные риски, то есть связанные его деятельностью. Они могут зародиться как следствие внутренних и/или внешних процессов. Кроме этого, любые риски надо классифицировать в более узкую категорию, чтобы понимать, кто и как в компании должен заниматься возможными угрозами от их наступления, а лучше управлять компанией так, чтобы превентивно избегать их или снижать их последствия.

Система управления рисками имеет свою инфраструктуру, которая должна включать выявление рисков (этим занимаются как риск-менеджеры, так и непосредственно исполнители текущей финансово-хозяйственной деятельности компании), их оценку, обратную связь с руководством, сокращение операционных рисков, постоянный мониторинг выявленных рисков и рисковых объектов.

Обобщая все стандарты, можно выделить базовые принципы управления рисками:

- непрерывность процесса;
- всеохватность (осуществляется сотрудниками на всех уровнях организации);
- влияние на стратегическое планирование (учет рисков при построении целей и задач);
- выступает гарантом достижения целей для высшего руководства и собственников, а также соответствия заданному собственниками риск-аппетиту компании.

Говоря об операционных рисках, нужно отметить и то, что они должны быть максимально конкретны и постоянно обновляться, так как вполне можно получить всю информацию с ее обновлениями и, следовательно, препятствовать угрозе потерь. Риск-аналитики, анализируя производство, должны понимать его, только тогда они смогут предложить мероприятия по устранению проблемы[1].

Операционный риск в широком смысле в обществе определяется методом исключения как любой финансовый риск, который не вошел в категории рыночного и кредитного. В литературе определения понятия внутреннего операционного риска не встречается, сформулируем его самостоятельно.

Внутренний операционный риск – риск несения организацией потерь в связи с ошибками или неадекватностью внутренних процессов, систем и персонала.

Так как понятие внутренних операционных рисков значительно сужает сферу рассматриваемых рисков, то здесь можно выделить конкретные источники его возникновения: персонал, бизнес-процессы, информационные и технические системы.

Указав источники рисков, можно сформулировать новое определение. Внутренние операционные риски – это операционные риски, источниками которых является внутренняя среда организации.

Можно представить следующую классификацию операционных рисков.

Во-первых, как уже ясно из названия, операционный риск может быть внешним (убыток из-за внешних событий, в том числе стихийных бедствий) и внутренним. Данная классификация определяется субъектом риска, то есть от того, от кого риск исходит, находится ли он внутри организации либо за ее пределами.

---

[1] Operational risk. KPMG business dialogue.Luxemburg: KPMG, 2016.

Во-вторых, исходя из определения, мы можем классифицировать риски по типу убытка, который они принесут. Прямой операционный риск показывает прямое следствие наступления риск и убытка, например уничтожение готовой продукции. Косвенному операционному риску предшествует прямой: так, если продукция уничтожена, мы не доставим ее вовремя покупателю, потеряем клиента и доход.

Базель II выделяет также категории операционных рисков, которые можно классифицировать как типы внутренних операционных рисков, исключая такие пункты, как внешнее мошенничество. С точки зрения Базельского комитета, наиболее опасным риском для организации является мошенничество внутри компании. По определению операционных рисков к данной категории можно отнести хищение имущества компании ее работниками, но в то же время и невыполнение должностных обязанностей, которые повлекли последствия в виде дополнительных затрат для предприятия. Второй категорией внутренних операционных рисков является должностная практика и безопасность труда, которая включает всевозможные компенсационные выплаты, сделанные компанией по судебным искам, например за дискриминацию или о возмещении ущерба, а также если деятельность работников противоречит законам о безопасности, в том числе труда. Третьей категорией является клиенты, продукт и бизнес-практика, включающая ошибки персонала по общению и работе с клиентами. Четвертая категория называется «ущерб физическим ресурсам», при рассмотрении только внутренних операционных рисков в данную категорию включаются такие риски, как смерть или травма рабочих на производстве, а также износ или порча оборудования. Пятая категория включает риски отказа программного обеспечения и называется сбоями в бизнесе и отказами систем. Последняя категория включает в себя, например, сбои при обработке транзакций[2].

Кроме приведенных специальных классификаций, внутренние операционные риски можно классифицировать, как и все остальные риски, по возможности предвидения (прогнозируемый и непрогнозируемый), по комплексности исследования (простые и сложные, которые, в свою очередь, имеют подвиды), по возможности страхования (страхуемые и нестрахуемые), по размеру возможного ущерба (допустимый, критический и катастрофический, который влечет уничтожение организации) [Тэпман, 2014].

Идентификация внутреннего операционного риска как первый этап работы с рисками является наиболее важным. Для создания отчетов по рискам для руководства риск-аналитики пользуются ключевыми риск-индикаторами, такими как текучесть кадров, количество брака, сбоев на оборудовании, простоев оборудования, количество выявленных дисциплинарных, юридических нарушений на месте работы и др. Конечно, выбор этих показателей и их оптимальных значений зависит от деятельности организации, ее положения на рынке, структуры и многих других факторов, следовательно, система KRI должна разрабатываться предприятием индивидуально. Кроме KRI, триггерами риска также служат жалобы клиентов, предыдущие расходы и убытки организации, отчет аудита технических экспертов, выпуск нового продукта, набор новых сотрудников, переориентация бизнеса и др.

Оценкой риска служит анализ, учитывающий вероятность его возникновения и угрозы его влияния на деятельность компании. Отчет по риску может включать не только угрозы, но и возможности, также в нем должны содержаться меры по его ликвидации либо снижению его вероятности. Анализ рисков может включать такие методы, как построение дерева событий или ошибок, построения матриц по уровням финансово-хозяйственной деятельности организации и видам экономической безопасности, статистический анализ, SWOT-анализ, поддержание непрерывности бизнес-процессов.

На сегодняшний день у крупных консалтинговых организаций существует услуга риск-аудита процессов и персонала, аудит технического обеспечения и проверку его надежности можно обеспечить наняв эксперта в данной области.

Альтернативным методом управления рисками является метод избежания риска, то есть отказ от взаимодействия с собственностью или сотрудниками (увольнение), деятельности,

[2] Международная конвергенция измерения капитала и стандартов капитала: Уточненные рамочные подходы. Банк международных расчетов, CH-4002. Базель, Швейцария, 2004. С. 155–167.

выпуска новой продукции. Также к этому методу относят поглощение риска (признание ущерба) и лимитирование, то есть установление лимитов затрат или риск-аппетита.

Для сокращения риска высшее руководство фирмы может принять решение о передаче риска такими способами, как заключение контракта (передача одного из видов деятельности компании на аутсорсинг), хеджирование (которое может застраховать от изменения валютного курса).

Наиболее удобным способом управления рисками является страхование риска, но оно подразумевает ряд затрат, которые невосполнимы при ненаступлении страхового случая. Тем не менее финансирование самого риска происходит за счет страховой организации, с которой заключен договор [Лавренчук, Груздева, 2015].

После принятия решений даже в случае избегания риска следует проводить мониторинг любого выявленного риска. Он помогает анализировать эффективность мероприятий по управлению рисками, обеспечивает надлежащий уровень информации и накапливает опыт для будущих решений. Мониторинг рисков обеспечивает контроль за исполнением принятых высшим руководством мер, что подчеркивает функцию гаранта достижения целей.

Таким образом, принятие решений по отношению к риску является обязанностью высшего менеджмента организации и оно субъективно, что тоже является определенным риском. Система мероприятий по управлению рисками включает как постоянные факторы, так и уникальные для каждого риска. Постоянными факторами являются внутренний контроль и аудит организации, система мотивации, проверка отделом экономической безопасности компании сотрудников (как новых, так и действующих), юридическая поддержка компании, соответствие законодательству и др. Уникальные факторы должны быть направлены на повышение надежности и эффективности компании и системы внутреннего контроля, а также соответствовать законодательству.

Литература

1. *Коновалова О.В., Фешина С.С.* Роль стандартизации риск-менеджмента в построении корпоративных систем управления в России // Экономика. Налоги. Право. 2017. Т. 10. № 6. С. 54–61.
2. *Лавренчук Е.Н., Груздева Е.Ю.* Риск-менеджмент. Пермь, 2015. С. 100–105.
3. *Тэпман Л.Н.* Риски в экономике / Под ред. В.А. Швандара. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014.

© Коновалова О.В., 2020

УДК 334.02

П.А. Михненко
д.э.н.
кафедра общего и стратегического менеджмента
Университет «Синергия»
профессор
МГТУ им. Н.Э. Баумана
E-mail: mpa69@yandex.ru

ЦИФРОВОЙ МЕНЕДЖМЕНТ: РАЗВИТИЕ КОНЦЕПЦИИ

Аннотация. Цифровой менеджмент рассматривается в качестве перспективной методологии управления экономической деятельностью предприятия с использованием цифровых технологий, обеспечивающей получение экономических выгод, недоступных в полной мере при использовании традиционных систем, методов и технологий управления. Предложены три модели, описывающие взаимосвязь базовых понятий цифровой экономики для понимания роли и содержания цифрового менеджмента в системе современных представлений о цифровой трансформации. Делается вывод, что технологии цифровых платформ и цифровых двойников выходят за рамки цифровизации только производственных и коммерческих процессов и становятся основой цифрового менеджмента, способного в обозримом будущем обеспечивать оптимизацию управленческих процессов, включая процессы принятия решений.

Ключевые слова: цифровой менеджмент, цифровая трансформация, цифровая платформа, цифровой двойник.

P.A. Mikhnenko
Dr. Sc. (Econ.)
General and Strategic Management Department
University “Synergy”
Professor
Bauman Moscow State Technical University
E-mail: mpa69@yandex.ru

DIGITAL MANAGEMENT: THE CONCEPT DEVELOPMENT

Abstract. Digital management is considered as a promising methodology for managing the economic activity of an enterprise using digital technologies, which provides economic benefits that are not fully available when using traditional management systems, methods and technologies. Three models are proposed that describe the relationship between the basic concepts of the digital economy for understanding the role and content of digital management in the system of modern ideas about digital transformation. It is concluded that the technologies of digital platforms and digital twins go beyond the digitization of only production and commercial processes and become the basis of digital management, which can ensure the optimization of management processes, including decision-making processes, in the foreseeable future.

Keywords: digital management, digital transformation, digital platform, digital twin.

Введение. Термин «цифровизация» воспринимается сегодня не столько как элемент технической лексики, сколько как неотъемлемая часть современного экономического дискурса. Однако в ряде экономических публикаций он по-прежнему устойчиво ассоциируется с информационными технологиями. Вследствие этого нередко формируется редуцированное и в определенном смысле неактуальное представление о цифровой экономике, как «экономической деятельности, основанной на *цифровых технологиях,* предусматривающей вне-

дрение *информационных технологий* во все отрасли и сферы деятельности, а также перенос бизнес-процессов в цифровое пространство»[1]. Имеются основания полагать, что отождествление в этом определении понятий «цифровые технологии» и «информационные технологии» при обосновании специфики экономической деятельности не вполне соответствует современному пониманию «цифровых» аспектов экономики.

Являясь прямым переводом популярной англоязычной идиомы «digital economy», словосочетание «цифровая экономика» в русскоязычном экономическом дискурсе воспринимается скорее как условное обозначение, нежели целостный, не зависящий от контекста и трактовки экономический термин. Большинство интерпретаций этого словосочетания заключаются в перечислении конкретных типов технологий, относимых по тем или иным основаниям к цифровым. Например, Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации как основной исполнитель национального проекта «Цифровая экономика Российской Федерации» так определяет перечень сквозных цифровых технологий: «большие данные, новые производственные технологии, промышленный интернет, искусственный интеллект, технологии беспроводной связи, компоненты робототехники и сенсорика, квантовые технологии, системы распределенного реестра, технологии виртуальной и дополненной реальностей».

Очевидно, что в условиях разнообразия технических и технологических признаков требуются иные основания для построения определения цифровых технологий в рамках проблематики цифровой экономики.

Обзор литературы и эмпирический анализ. В данном исследовании с учетом мнений ряда отечественных авторов под *цифровой экономикой* будем понимать новую экономическую концепцию создания стоимости и получения дополнительных выгод за счет системного использования экономическими субъектами возможностей, которые открывает перед бизнесом, государством и обществом широкий спектр технологий, объединяемых условным термином «цифровые технологии» [Ганичев, Кошовец, 2019; Доклад о цифровой экономике.., 2019; Ларионов и др., 2019]. Ключевым тезисом этого определения, на наш взгляд, является упоминание о новой экономической концепции, реализация которой (в контексте получения дополнительных экономических выгод) становится возможной не столько в результате привлечения хозяйствующими субъектами новых технических и технологических средств, сколько вследствие осознания ими потенциальной неизбежности перехода на новые формы ведения бизнеса для сохранения или приобретения конкурентных преимуществ. Таким образом, в экономическом контексте под *цифровыми технологиями* будем понимать такие средства и способы работы с информацией, которые обеспечивают хозяйствующим субъектам формирование экономической добавленной стоимости и потребительской ценности, недоступных (или экономически невыгодных) без их применения.

Особое место в когорте «цифровых» терминов в последние годы занимает «цифровая трансформация» – наиболее многозначное понятие, допускающее широкий спектр толкования объектов, субъектов и содержания трансформации. В качестве одного из аспектов цифровой трансформации современные исследователи рассматривают потенциальную необходимость (по-видимому, не ставшую еще тенденцией) изменения традиционной системы управления хозяйственной деятельностью предприятий – менеджмента.

Интерес к этой проблеме привел к появлению в литературе нового термина – «цифровой менеджмент». На первых этапах изучения проблемы цифровизации экономики под цифровым менеджментом понимался процесс управления внедрением и развитием информационно-коммуникационных технологий (ИКТ), позднее – цифровых технологий. С развитием концепции индустрии 4.0 и последующим отождествлением ее с цифровыми технологиями предметом исследования в этом направлении становится менеджмент 4.0 как система управления экономической деятельностью предприятия, отвечающая условиям и задачам

[1] Аналитический центр готовит предложения к проекту программы «Цифровая экономика». Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации. 2017. 20 января. https://ac.gov.ru/news/page/analiticeskij-centr-gotovit-predlozenia-k-proektu-programmy-cifrovaa-ekonomika-11401.

индустрии 4.0 и цифровой экономики [Гумерова, Шаймиева, 2018; Степнов, 2018; Александрова, 2019; Шеве и др., 2019].

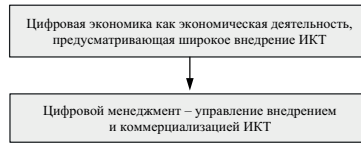
По мнению ряда авторов, поскольку цифровая трансформация как глобальное явление затрагивает не только деятельность предприятий, но и все институты общества, в том числе науку, в соответствие с «цифровыми» реалиями должны быть приведены не только технологии, но также теория и методология менеджмента [Ананьин и др., 2018; Аренков и др., 2018]. Следуя логике предложенного выше определения цифровой экономики, под *цифровым менеджментом* будем понимать новую методологию управления экономической деятельностью предприятия с использованием цифровых технологий, обеспечивающую получение дополнительных экономических выгод, недоступных в полной мере при использовании традиционных систем, методов и технологий управления.

Современный «цифровой» дискурс активно оперирует понятием «цифровая платформа» (digital platform), под которым понимается интегрированная информационная (цифровая) бизнес-среда, техническая, технологическая и организационно-правовая реализация которой обеспечивает взаимовыгодное взаимодействие некоторого количества экономических субъектов, что приводит к снижению их транзакционных издержек и получению ими добавленной стоимости. Причем такое взаимодействие может осуществляться не только в системах «пользователь – пользователь» и «пользователь – устройство», но и непосредственно между устройствами в рамках автоматизированного или автоматического производственного процесса [Ганичев, Кошовец, 2019. С. 53]. По мнению ряда авторов, в условиях цифровой экономики инструментом реализации научно-технологического прорыва может стать «цифровой стратегический менеджмент» – система стратегического управления предприятием, построенная на основе цифровых платформ, включающих в себя цифровой образ предприятия как объекта управления и децентрализованную базу данных [Степнов, 2018].

Начиная с 2010-х годов в качестве относительно самостоятельного понятия в экономической литературе выделяется «цифровое производство», под которым преимущественно понимается использование в производстве автоматических систем цифрового управления, позднее – технологий умных сенсоров, интернета вещей и облачных сервисов [Андиева, Фильчакова, 2016; Ананьин и др., 2018; Степнов, Ковальчук, 2018]. В последнее время под цифровым производством все чаще понимается применение в производственной деятельности предприятий так называемых цифровых двойников (digital twins) – компьютерных моделей производимых изделий, технологических процессов или предприятия в целом [Гончаров, Саклаков, 2018]. Таким образом, есть основания полагать, что проблематика цифровой экономики, цифровой трансформации и цифрового менеджмента требует сегодня всестороннего научного осмысления.

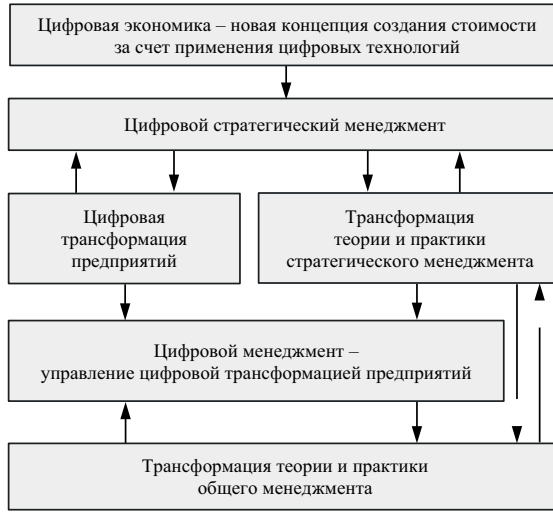
Методология и результаты исследования. Цель настоящего исследования состоит в обосновании и построении системы структурно-логических моделей, характеризующих взаимосвязь базовых понятий цифровой экономики, приводящую к пониманию роли и содержания цифрового менеджмента. Наиболее обобщенно иерархию базовых категорий цифровой экономики в контексте развития теории и практики цифрового менеджмента можно представить «*технологической» моделью*, описывающей наиболее ранние представления о цифровом менеджменте как о явлении, сформировавшемся в результате решения задач, стоявших преимущественно перед ИТ-менеджментом и заключавшихся в разработке, внедрении в производственную практику и коммерциализации новых ИКТ (рис. 1). Эта модель также демонстрирует наметившийся примерно с 2015 года в западной литературе тренд на описание задач менеджмента, выходящих за пределы задач управления информационными технологиями, но во многом обусловленных этими процессами.

Рис. 1. Технологическая модель цифрового менеджмента



Более сложная модель (рис. 2) воспроизводит современные представления о необходимости трансформации теории и практики менеджмента в интересах системной методологической интерпретации цифровой экономики.

Рис. 2. Модель менеджмента цифровой трансформации



Второй и третий уровни модели отражают развивающееся в науке представление о приоритете стратегического управления в решении задач цифровой трансформации путем как непосредственно цифровой трансформации производственной и финансово-хозяйственной деятельности предприятия, так и поиска новых теоретико-методологических основ стратегического управления в эпоху цифровой трансформации.

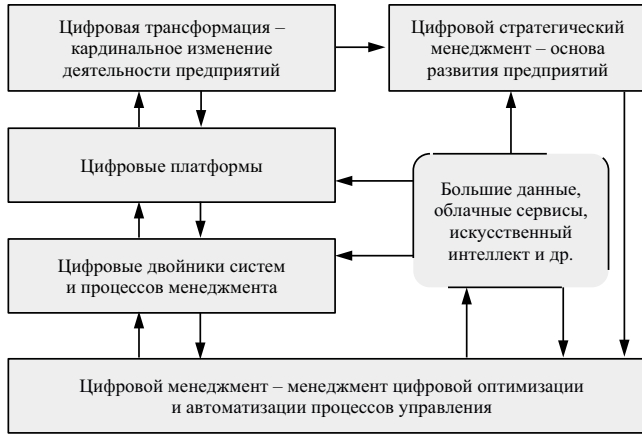
Взаимосвязь между четвертым и пятым уровнями указывает на перспективы системной трансформации теории и практики менеджмента на основе методологии менеджмента цифровой трансформации, которая в свою очередь базируется на приоритетах стратегического управления. Причем обратные связи соответствуют процессам рекуррентного осмысления и внедрения в практику финансово-хозяйственной деятельности предприятия актуальных методов и инструментов в пределах всего фрейма «цифровой стратегический менеджмент – трансформация теории и практики менеджмента».

Активно развивающаяся практика применения в бизнесе цифровых двойников, очевидно, переросла идею узко производственного и коммуникационного назначения. Возможность моделирования процессов субъектно-субъектного, субъектно-объектного и объектно-объектного взаимодействия в ближайшие годы может стать основой для оптимизации и «автоматизации» алгоритмизируемых управленческих функций. Это дает основание полагать, что направления развития цифрового менеджмента будут определяться внедрением

цифровых двойников процессов и систем менеджмента в практику анализа и оптимизации управленческих решений. Однако полноценная реализация таких функций, по-видимому, окажется возможной только в результате широкого использования сервисов слабого искусственного интеллекта.

Модель «оптимизационного цифрового менеджмента» (рис. 3) характеризует методологию поддержки принятия рациональных управленческих решений за счет применения новых цифровых технологий.

Рис. 3. Модель оптимизационного цифрового менеджмента



Отождествление в этой модели цифрового менеджмента с оптимизационным менеджментом преследует цель показать, что одной из вероятных тенденций цифрового менеджмента может стать внедрение в практику управления цифровых платформ, обеспечивающих оптимизацию управленческих решений за счет использования технологий больших данных, облачных сервисов и искусственного интеллекта. В качестве технической базы цифрового менеджмента рассматриваются цифровые платформы, основанные на концепции цифровых двойников, позволяющих моделировать и оптимизировать алгоритмизируемые (а при наличии искусственного интеллекта – и неалгоритмизируемые) управленческие процессы. Связь «цифровой стратегический менеджмент» – «цифровой менеджмент» показывает, что методологической основой цифрового менеджмента предприятия станет цифровой стратегический менеджмент, концепция которого предполагает, что стратегические решения обосновываются в результате решения оптимизационных задач с использованием новых цифровых технологий.

Выводы. Процессы внедрения цифровых технологий в практику современного менеджмента требуют теоретического осмысления. На сегодняшний день можно выделить три модели представлений о роли и месте цифрового менеджмента в цифровой трансформации деятельности предприятий и экономики в целом. Технологии цифровых платформ и цифровых двойников выходят за рамки цифровизации исключительно производственных и коммерческих процессов и становятся основой цифрового менеджмента, способного в обозримом будущем обеспечивать оптимизацию управленческих процессов, включая процессы принятия решений. Полученные выводы отражают часть аспектов цифровой трансформации и допускают академическую дискуссию. Тем не менее имеются основания полагать, что предложенные модели позволят точнее определить сущность цифрового менеджмента и спрогнозировать направления его развития.

Литература

1. *Александрова Т.В.* Цифровизация как современный тренд развития менеджмента производственных организаций // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2019. Т. 13. №3. С. 137–144.
2. *Ананьин В.И., Зимин К.В., Лугачев М.И., Гимранов Р.Д., Скрипкин К.Г.* Цифровое предприятие: трансформация в новую реальность // Бизнес-информатика. 2018. №2(44). С. 45–54.
3. *Андиева Е.Ю., Фильчакова В.Д.* Цифровая экономика будущего, индустрия 4.0 // Прикладная математика и фундаментальная информатика. 2016. №3. С. 214–218.
4. *Аренков И.А., Смирнов С.А., Шарафутдинов Д.Р., Ябурова Д.В.* Трансформация системы управления предприятием при переходе к цифровой экономике // Российское предпринимательство. 2018. Т. 19. №5. С. 1711–1722.
5. *Ганичев Н.А., Кошовец О.Б.* Технологический прорыв на базе развития цифровой экономики: возможности, проблемы, риски // Проблемы прогнозирования. 2019. №6. С. 48–59.
6. *Гончаров А.С., Саклаков В.М.* Цифровой двойник: обзор существующих решений и перспективы развития технологии // Информационно-телекоммуникационные системы и технологии. Материалы Всероссийской научно-практической конференции. 2018. С. 24–26.
7. *Гумерова Г.И., Шаймиева Э.Ш.* Менеджмент цифровой экономики как научное направление для подготовки управленческих кадров российской цифровой экономики (на основе Менеджмента 4.0) // Вектор развития управленческих подходов в цифровой экономике. Материалы Всероссийской научно-практической конференции. 2018. С. 56–63.
8. Доклад о цифровой экономике. Создание стоимости и получение выгод: последствия для развивающихся стран. Конференция организации объединенных наций по торговле и развитию. Женева, 2019. https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/der2019_overview_ru.pdf.
9. *Ларионов В.Г., Шереметьева Е.Н., Баринова Е.П.* Трансформация терминологии, компетенций и знаний в условиях цифровой экономики // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2019. №4. С. 21–28. DOI: 10.24143/2073–5537–2019–4–21–28.
10. *Степнов И.М.* Цифровой стратегический менеджмент как ключевой фактор научно-технологического прорыва // Экономика и управление в машиностроении. 2018. №3. С. 59–61.
11. *Степнов И.М., Ковальчук Ю.А.* Моделирование добавленной стоимости в цифровом стратегическом менеджменте // Учет. Анализ. Аудит. 2018. Т. 5. №5. С. 6–23.
12. Шеве Г., Хюзиг С., Гумерова Г., Шаймиева Э. Менеджмент цифровой экономики. Менеджмент 4.0. М.: КноРус, 2019.

© Михненко П.А., 2020

УДК 502.45

А.И. Мосалев
к.э.н., доцент
департамент менеджмента и инноваций
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: AIMosalev@fa.ru

УЩЕРБ И КАТАСТРОФЫ В СТРУКТУРЕ МЕЗОЭКОНОМИКИ

Аннотация. В работе описано представление подходов к оценке и выработке управляющих воздействий при наступлении неблагоприятных событий, вызванных авариями и катастрофами. Уделяется внимание структурному подходу, предполагающему рассмотрение ущербов не только в контексте свершившегося события, но и в динамике, а самого события – сквозь призму его влияния на структуру связей между агентами в мезоэкономическом контексте.

Ключевые слова: экономический ущерб аварий, эколого-экономическая система, мезоэкономика, устойчивость.

A.I. Mosalev
Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor
Management and Innovations Department
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: AIMosalev@fa.ru

DAMAGE AND DISASTERS IN THE STRUCTURE OF THE MESOECONOMICS

Abstract. The paper describes the presentation of approaches to the assessment and development of control actions in the event of adverse events caused by accidents and catastrophes. Attention is paid to the structural approach, which presupposes the consideration of damages not only in the context of an accomplished event, but also in dynamics, which presupposes the consideration of an accomplished event through the prism of its influence on the structure of connections between agents in a mesoeconomic context.

Keywords: economic damage from accidents, ecological and economic system, mesoeconomics, sustainability.

Введение. В России ежегодно фиксируется немалое количество техногенных и природных катастроф. Параллельно с разрушительными последствиями, человеческими жертвами инициируются последствия и кризисы негативного последствия. Катастрофы, бедствия, возникающие в экономических системах государств, крайне отрицательно сказываются на экономических, социальных факторах существования общества.

К настоящему времени в практике учета последствий экологических, техногенных катастроф в экономических системах не сложилось. Различные предложения, научные работы, постановления и регламенты основываются на показателях запаздывающего характера, однако учесть долгосрочные последствия, влияние самих последствий на комфортную среду обитания людей, возможность выстраивать прочные мезоэкономические связи невозможно, так как методы количественного измерения, да и в целом содержательный уровень определения ущерба не сложился. В качестве примера этого тезиса можно привести долгосрочность последствий от аварии на Чернобыльской АЭС.

Обзор литературы. Материалы исследования основываются на работах отечественных и зарубежных ученых, материалах методических рекомендаций и международных программ, базах статистических источников.

Среди отечественных ученых, внесших вклад в анализ динамического анализа факторов, оценки аварий, катастроф, неблагоприятных событий в макроэкономическом контексте можно выделить М.С. Красса, Н.П. Тихомирова, И.М. Потравного и др. Среди представителей зарубежной мысли выделяются E. Cavallo, I. Noy, W.K. Viscusi, J.E. Aldy и др. В совокупности каждый из авторов рассматривал процесс моделирования оценки прямого и косвенного ущерба материального и нематериального характера, применяя модели рационального поведения макроэкономических агентов в эконометрическом контексте. Также фокус внимания при анализе сосредоточен на различных методических рекомендациях и предложениях общественных и государственных структур, занимающихся вопросами менеджмента аварий, катастроф и устойчивости.

Методология исследования. Изучение вопросов оценки прямого воздействия от аварий и катастроф в мезоэкономическом контексте рассматривает классическое линейное эконометрическое моделирование, так как предполагается, что сила проявления события напрямую будет сказываться на принятии решения домохозяйствами и бизнесом об экономии денежных средств или напротив – об увеличении затрат с целью решения возникших проблем. Косвенное же воздействие ввиду сложности, системности и динамичности с неопределенной природой протекания может быть рассмотрено через применение модели построения взаимодействий экономических агентов.

Результаты исследования. Последствия немедленных экологических катастроф, техногенных аварий предопределены некоторыми катаклизмами, которые принято делить на три фазы: чрезвычайное положение, реабилитация и восстановление, а также реконструкция и возрождение (при условии возможности и необходимости). В этом случае последствия могут быть рассмотрены в качестве первичного и вторичного ущербов прямого и косвенного влияния. Длительность каждого из ущербов по продолжительности и силе своего проявления оттянута во времени. Однако каждый из них носит в себе как материальный, так и нематериальный характер воздействия на мезоэкономику. Следовательно, тот ущерб, который может рассматриваться в контексте аварий, катастроф важно идентифицировать в качестве некоторой эмерджентной совокупности возникающих в настоящее время и отложенных в будущем потерь домохозяйств и общества в целом в результате разрушений, изменений структуры организации сложившихся связей в жизни и взаимодействии людей, организаций. Также следует упомянуть и о сложности идентификации затрат на ликвидацию аварий, катастроф в стоимостной форме.

Если первичный ущерб возможно оценить с помощью простого суммирования прямого и косвенного ущербов, то в случае со вторичным ущербом дела обстоят намного труднее (в данном случае будет проявляться последствие экономической несбалансированности мезоэкономики).

Оценка прямого ущерба мезоэкономики определяется совокупностью затрат на выполнение работ аварийно-спасательного характера, оплату труда людей, задействованных на месте ЧП, затраты на обеспечение жильем, питанием, социальными услугами пострадавших и пр.

В этом случае моделирование оценки от прямого ущерба выражается линейной функцией:

$$DIS_{it} = \alpha + \beta X_{it} + \varepsilon_{it},$$

где DIS_{it} – величина прямого ущерба на i-й территории в период времени t; X_{it} – вектор управляющих переменных, который при каждом аналитическом подходе составляется различными независимыми переменными (величина последствий выражаемая количественно).

При проведении оценки прямого ущерба следует всегда делать допущения на величину территориального пространства (что дает ошибку в рамках масштабности в абсолютных значениях), а также на степень диверсификации экономики, возможности инженерных решений с восстановлением коммуникаций.

В случае с косвенной оценкой ущерба все намного сложнее, так как приходится учитывать динамический фактор изменений, который проявляется уже после самих аварий, катастроф. В частности, это учет вопросов косвенных убытков, снижение сбора налогов, потеря прибыли предпринимателями, повышение цен на энергоресурсы и т. п.

Для оценки вторичного ущерба рационально использовать модель «затраты – выпуск» (CGE – модель вычисляемого общего равновесия), представляющую собой агрегированное отображение экономической системы, где цены и количества выступают в качестве эндогенных переменных, а потребление привязано к доходу.

Так, можно рассмотреть модель следующего вида:

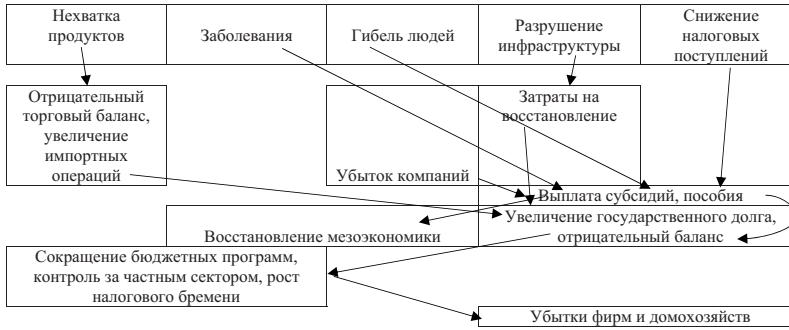
$$X = T_a(I - \widehat{M})RX + T_f(I - \widehat{M})F + EX,$$

где X – валовый объем выпуска; $\widehat{M}$ – диагональная матрица коэффициентов ввозимых товаров/работ/услуг; R – матрица технологических коэффициентов мезоэкономической модели «затраты – выпуск»; F – величина конечного потребления домохозяйств; T_a, T_f – матрицы коэффициентов торговли между экономическими системами (регионами или государствами), выражающими промежуточное и конечное потребление.

Отходя от рассмотрения модели в качестве некоторой «ортодоксальной» рациональности классической макроэкономики, представим ее графически в виде дерева событий с введением ряда динамических операторов.

Предположим, что последствия аварий, катастроф обусловлены совокупностью цепных событий. В случае если подходить к оценке каждого события цепи в последовательности нескольких итераций, то возможно подойти к оценке косвенного ущерба (рис. 1.).

Рис. 1. Оценка экономического ущерба



Выводы и рекомендации. Обобщая подходы к оценке ущерба и катастроф в мезоэкономическом контексте, следует заметить, что последствия аварий, катастроф обязательно растягиваются во времени на длительный период. Процесс экономической оценки важно рассматривать в некоторой совокупности фаз ЧП, реабилитации и восстановления. Каждая из фаз должна выражаться собственным объемом работ, где первоначально проводится инвентаризация (опросы, сообщения страховых компаний, визуальный осмотр и первичная экономическая инвентаризация); далее проводится оценка прямого и косвенного ущерба с построением ряда эконометрических и мезоэкономических моделей с целью учета силы воздействия события, определения потерь домохозяйствами и бизнес-сообществом, построения дерева событий. В заключение выводятся приблизительные оценки вторичного ущерба.

При этом следует заметить, что оценка косвенного ущерба представляется некоторым «облачным» состоянием, так как вопрос с четкостью границ ущерба всегда был и остает-

ся открытым. Это связано прежде всего с отсутствием систематизированной базы данных по авариям, катастрофам, трансформациям в этих условиях жизни сообществ, форм организации бизнес-процессов. Эконометрические модели к настоящему времени являются единственной возможностью строить прогнозы с максимально возможными допущениями, а потому выводы, полученные на их применении, годятся для расчета затрат на превентивные меры. Однако для построения стратегии институциональной поддержки безопасности, создания фондов возмещения убытков от аномалий и снижения экономического ущерба от аварий и катастроф различной природы требуется глубокая работа по созданию единой информационной базы по взаимодействию структур (общества, бизнеса, власти, иных сторон) в долгосрочном периоде.

Литература

1. *Красс М.С.* Концепция исследования современных проблем экономики // Экономические науки. 2010. № 5(66). С. 246–260.
2. Реализация в Российской Федерации Сендайской рамочной программы по снижению риска бедствий // *ФГБУ* ВНИИ ГОЧС (ФЦ) Сендай – Россия. https://www.srpsrb.org/.
3. *Тихомиров Н.П., Потравный И.М., Тихомирова Т.М.* Методы анализа и управления эколого-экономическими рисками. М.: ЮНИТИ, 2003.
4. Australian emergency manuals series. Part III. Emergency management practice. Guidelines 11. Disaster loss assessment guidelines // Emergency Management Australia. 2002. Vol. 3.
5. *Cavallo E., Noy I.* The economics of natural disasters. IDS Working Paper Series. No. IDB-WP-124. 2010.
6. Handbook for estimating the socio-economic and environmental effects of disasters. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2782/1/S2003701_en.pdf.
7. *Viscusi W.K., Aldy J.E.* The value of a statistical life: A critical review of market estimates throughout the world // Journal of Risk and Uncertainty. 2003. No. 27. P. 5–76.

© Мосалев А.И., 2020

УДК 65.01

Ю.В. Никиточкина
к.э.н., старший преподаватель
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: yuvnikitochkina@fa.ru

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ В ОБЛАСТИ ОХРАНЫ ТРУДА И ТЕХНИКИ БЕЗОПАСНОСТИ

Аннотация. Системный подход к управлению охраной труда и промышленной безопасностью предполагает, что люди, оборудование, инструменты, процессы и политика взаимосвязаны и в совокупности влияют на результаты и достижения любого предприятия. Несмотря на то что ряд общепринятых стандартов для систем охраны труда и промышленной безопасности опирается на синергию между систематическим управлением, которое отражает степень системного контроля, и системным мышлением, которое представляет собой степень системного знания, различные уровни применения этих двух подходов в ходе их симбиоза в рамках данной системы не были четко сформулированы.

Ключевые слова: системный подход, системное мышление, промышленная безопасность, охрана труда, системное управление.

Yu.V. Nikitochkina
Cand. Sci. (Econ.), Senior Lecturer
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: yuvnikitochkina@fa.ru

A SYSTEMATIC APPROACH TO OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY MANAGEMENT

Abstract. A systematic approach to occupational health and safety management assumes that people, equipment, tools, processes, and policies are interrelated and collectively affect the results and achievements of any enterprise. Although a number of generally accepted standards for occupational health and safety systems rely on the synergy between systematic management, which reflects the degree of system control, and systems thinking, which represents the degree of system knowledge, the different levels of application of these two approaches during their symbiosis within this system have not been clearly defined.

Keywords: system approach, system thinking, industrial safety, labor protection, system management.

Введение. Системный подход к системе управления охраной труда и промышленной безопасностью (СУОТИПБ) включает в себя как систематическое управление, так и системное мышление.

Процедуры являются ядром системного подхода и описывают что, как, когда, где и аспекты каждой задачи, основанные на передовой практике и стандартах. Чрезмерный акцент на процедурах, которые являются центральным элементом систематического управления, может препятствовать эффективности, производительности и даже безопасности. Вместе с тем неконтролируемые фрагментарные практики, возникающие из-за изменчивых и противоречивых требований на рабочем месте, могут привести к расхождению с системными целями. Таким образом, с одной стороны, чрезмерное систематическое управление может

привести к избыточной декомпозиции систем и, следовательно, к излишним упрощению, описанию и процедурализации. С другой стороны, системное мышление и пассивное принятие того факта, что социотехнические системы всегда демонстрируют изменчивость результатов деятельности, которую нельзя полностью предвидеть заранее, может привести к крайне непоследовательной и несогласованной организации с негативным воздействием на достижение ее целей, включая безопасность, а также к несоблюдению законодательства.

Таком образом, настоящая статья вносит свой вклад в дискуссию о беспорядке, связанном с дублированием, обобщением и чрезмерной спецификацией деятельности по обеспечению безопасности, которые могут привести к цинизму и поверхностному соблюдению стандартов.

Обзор литературы. Значимыми работами по применению теории систем в области управления охраной и безопасностью являются [Gardner, 2000; Gallagher et al., 2003; Makin, Winder, 2009; Carayon et al., 2015; Phillips et al., 2016].

Среди работ, связанных с системным мышлением в СУОТИПБ, стоит выделить наиболее популярные по числу цитирования [Perrow, 1984; Arnold Ross, Wade Jon, 2015; Waterson et al., 2015].

Методология исследования. Теоретическую и методологическую базу работы составили концепции, разработки и практические материалы мировых ученых по исследуемой проблеме по следующим направлениям: теория систем и системный анализ, управление охраной труда и безопасностью. Для получения результатов исследования использовались общие методы научного сравнения, анализ, синтез.

Результаты исследования. Анализ научной литературы позволил подчеркнуть, что на оперативном уровне СУОТИПБ включают в себя двунаправленную коммуникацию, децентрализованное управление и самоуправляемые рабочие группы. К ключевым характеристикам рассматриваемой системы относят: четкие обязанности, консультации сотрудников и конкретные программные элементы, динамическое мышление о предстоящих угрозах и опасностях, включающее проактивное управление рисками, а также постоянное балансирование и усиление контуров обратной связи. Эффективная система управления охраной труда и безопасностью должна быть гибкой и способной быстро адаптироваться к достижению запланированной цели при любых обстоятельствах.

Что касается второй составляющей системного подхода, а именно наличия системного мышления, то изучение научной литературы позволило подчеркнуть, что ключевым феноменом системного мышления является получение максимально возможного знания о системе интересов, а конечной целью является внедрение соответствующих вмешательств.

В целом ожидается, что система управления охраной труда и безопасностью соединит макро – и микроуровни путем интеграции окружающей среды, людей и систем именно в тех пропорциях, которые отражают уникальные характеристики организации.

Такая система имеет более высокие шансы на успех, но в некоторых случаях индивидуально подобранная система, которая наилучшим образом соответствует предполагаемой организации, может быть экономически нецелесообразной или неэффективной и зависит от организационной, операционной специфики предприятия и его готовности принимать вызовы окружающей среды.

Комбинации различных степеней применения системного управления и системного мышления позволяют выделить ключевые направления для осуществления изменений и контроля:

- разработку целей, включающих политику, стратегии, видения и т. д. подсистем, а также личных целей, желаний человеческих агентов;
- разработку процедур, которые относятся к реализации целей (правила, стандарты и т. д.);
- наличие вариативности, чтобы отразить различия в поведении подсистем и элементов (то есть входов, операторов, процессов, элементов управления и выходов) как внутри системы, так и между уровнями системы и агентами, включая их связи, а также изменение их с течением времени.

Выводы и рекомендации. Независимо от того, в какой степени организация принимает систематическое управление и/или системное мышление, эффективная система управления охраной труда и безопасностью требует принятия управленческих обязательств. Последнее проявляется в руководстве и поощрении участия персонала в разработке и внедрении данной системы при ресурсной и финансовой поддержке со стороны общей системы управления. Система может существовать без культуры безопасности, а культура безопасности может существовать без формально разграниченной системы; однако системный подход к управлению охраной труда требует, чтобы оба они работали в унисон для успешного выполнения целей организационной политики в области охраны труда. Знания, полученные с помощью системного мышления, могут служить основой для наилучших методов управления; успехи или неудачи последних могут сигнализировать о необходимости более глубокого изучения и понимания системы, чтобы использовать положительные уроки и анализировать негативные результаты.

Литература

1. *Arnold Ross D., Wade Jon P.* A definition of systems thinking: A systems approach // Procedia Computer Science. 2015. Vol. 44. P. 669–678.
2. *Carayon P., Hancock P., Leveson N., Noy I., Sznelwar L., van Hootegem G.* Advancing a sociotechnical systems approach to workplace safety – developing the conceptual framework // Ergonomics. 2015. Vol. 58(4). P. 548–664.
3. *Gallagher C., Underhill E., Rimmer M.* Occupational safety and health management systems in Australia: Barriers to success // Policy and Practice in Health and Safety. 2003. Vol. 1(2). P. 67–81.
4. *Gardner D.* Barriers to the implementation of managment systems: Lessons from the past // Good Practice, Regulation, and Law. 2000. Vol. 8. P. 3–10.
5. *Makin A.-M., Winder C.* Managing hazards in the workplace using organisational safety management systems: A safe place, safe person, safe systems approach // Journal of Risk Research. 2009. Vol. 12. No. 3–4. P. 329–343.
6. *Perrow C.* Normal accidents: Living with high-risk technologies. New York: Basic Books Inc., 1984.
7. *Phillips J.M., Stalter A.M., Dolansky M.A., Lopez G.M.* Fostering future leadership in quality and safety in healthcare through systems thinking // Journal of Professional Nursing. 2016. Vol. 32. P. 15–24.
8. *Waterson P., Robertson M.M., Cooke N.J., Militello L., Roth E., Stanton N.A.* Defining the methodological challenges and opportunities for an effective science of sociotechnical systems and safety // Ergonomics. 2015. Vol. 58(4). P. 565–599.

© Никиточкина Ю.В., 2020

УДК 65.01

Б.Е. Одинцов
д.э.н., профессор
департамент анализа данных и машинного обучения
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: Odintsov45@list.ru

ЦЕЛЕОБРАЗОВАНИЕ В ОРГАНИЗАЦИОННОМ УПРАВЛЕНИИ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫМИ ИНСТРУМЕНТАМИ

Аннотация. Несмотря на впечатляющие успехи в создании интеллектуальных систем в технической среде (робототехнике), информационные роботы только начинают применяться в организационном управлении в качестве помощников в выполнении рутинных функций (закупке товара или услуг, приеме заказов и их оплате, составлении отчетности и т. д.). Но нет сомнений в том, что в результате непрерывного совершенствования технологий им будут подвластны также и высокоинтеллектуальные процессы (например, формирование управляющих целей, направленных на повышение эффективности бизнес-процессов, или решений по самоинвестированию предприятий и т. д.). Однако работ, ориентированных на создание интеллектуальных средств для оперативного целеобразования на предприятии, пока мало. В настоящей статье рассмотрен метод формализации процессов оперативного целеобразования на базе целевых интенций и нечетких понятий.

Ключевые слова: целеобразование, информационные роботы, организационное управление, нечеткие множества, критерии оценки целей, интенции целей.

B.E. Odintsov
Dr. Sci. (Econ.), Professor
Department of Data Analysis and Machine Learning
Financial University under the Government of the Russian Federation
E-mail: Odintsov45@list.ru

GOAL FORMATION IN ORGANIZATIONAL MANAGEMENT SMART TOOLS

Abstract. Despite the impressive success in creating intelligent systems in the technical environment (robotics), information robots are only beginning to be used in organizational management as assistants in performing routine functions (purchasing goods or services, accepting orders and paying for them, reporting, etc.). But there is no doubt that as a result of continuous improvement of technologies, they will also be subject to highly intelligent processes (for example, the formation of management goals aimed at improving the efficiency of business processes or decisions on self-investment of enterprises, etc. However, there are still few works focused on creating intelligent tools for operational goal formation at the enterprise. This article describes a method for formalizing the processes of operational goal formation based on target intentions and fuzzy concepts.

Keywords: goal formation, information robots, organizational management, fuzzy sets, goal evaluation criteria, goal intentions.

Актуальность. Целеобразование (целеполагание, целеформирование) – одна их тех областей искусственного интеллекта, где очевидных достижений зафиксировано меньше всего. Если для робототехнических систем на уровне постановки и корректировки интеллек-

туальным агентом (роботом) элементарных целей имеются более или менее удовлетворительные результаты[1], то в сфере организационного (экономического) управления о таковых пока не сообщается. Актуальность разработки такого рода моделей подчеркивается уже тем, что, согласно определению интеллектуальных систем по Д.А. Поспелову [Искусственный интеллект, 1990], таковая должна быть снабжена целью, базой знаний и инструментами для ее достижения. Однако, как будет показано ниже, понятие цели неотъемлемо от понятия интенции – направленности сознания на какой-либо предмет. Различают внешнюю интенцию, ориентированную на внешний объект, и внутреннюю, направленную на содержание самого мышления (рефлексия). Далее работа будет ориентирована на внешнюю интенцию.

Здесь по поводу интенции уместно будет привести следующее: «У машины не может быть интенции, не может быть интуиции и инициативы, нет воображения, она не способна быть творцом, но может быть мощным его партнером»[2]. Мы соглашаемся с приведенной цитатой из интервью известного ученого, специалиста из области искусственного интеллекта В.К. Финна. Если нет сознания, то нет и интенции, рефлексии, мысли, понимания, воображения и т. д. Но никто не запрещает ко всем этим метафорам добавить слово «машинная», и тогда словосочетания «машинная интенция», «машинная мысль», «машинное целеобразование», «машинное воображение» обретают вполне легитимное положение в проблемном пространстве искусственного интеллекта. Ранее в работах [Одинцов, 2019; 2020] мы так и поступали.

Интенция. Вполне очевидно, что отправной точкой здесь могут служить результаты, полученные психологами в процессе изучения процесса формирования цели человеком, что требует использования дополнительного понятия, тесно связанного с целеобразованием, а именно – интенции. Оно необходимо для того, чтобы глубже проникнуть в содержание понятия цели.

Различают два вида интенций: когнитивный – отражающий направленность сознания человека на окружающую действительность для познания и объяснения чего-либо, и второй – указывающий направленность сознания на достижение задуманной цели[3]. С этим мы не соглашаемся, так как познавательный, то есть когнитивный, процесс не может быть бесцельным и поэтому всегда несет в себе целевой замысел.

Если интенция – это сознательное или бессознательное стремление к желаемому и если это желаемое и есть цель, то интенция есть характеристика процесса его достижения. При этом если цель – это желаемый результат каких-то действий, то интенциональность – это целевая конструкция, отражающая *мотивационно-моральный* аспект этих действий. Иначе говоря, интенция у цели присутствует всегда, в качестве расшифровки ее морально-этического, мотивационного или иного содержания.

Последнее имеет принципиальный характер, подчеркивается в [Воронина, 2018], так как отсутствие мотивации и модальности целевого результата (желает, приказывает, предполагает, планирует, действует и т. д.) указывает на бессмысленность каких-либо действий. Все это подтверждает наличие тесной связи между понятиями «интенция» и «целеобразование», что и указывает на источник особой сложности их формализации.

Далее для того, чтобы более четко определиться с интенциональностью, необходимо избавиться от неопределенности в семантике понятия «цель». В работе [Тихомиров, 1977] приводятся несколько его определений: (1) осознанное представление будущих результатов, (2) предвидение будущих результатов, (3) формальное представление конечных результатов. Очевидно, что осознанных представлений и предвидений у робота пока нет, но формальное преставление конечных результатов вполне возможно, опять же на базе нечетких выводов. Тогда с учетом всего сказанного структура цели будет следующая: в центре находится ко-

---

[1] Панов А.И. Целеполагание и синтез плана поведения когнитивным агентом. М.: ИСА ФИЦ ИУ РАН. http://www.isa.ru/aidt/images/documents/2018-02/21-35.pdf.

[2] Финн В.К. 13 признаков искусственного интеллекта. http://nvo.ng.ru/nauka/2018-06-27/9_7253_intelligence.html.

[3] Коммуникативная интенция. https://fb.ru/article/156616/intentsiya---eto-kommunikativnaya-intentsiya.

личественный или качественный результат, связанный с текстом цели, далее идет контекст цели, то есть интенция (морально-этическая, мотивационная, ценностная, установочная).

Целеполагание. Целеполагание впервые определил Э. Локк, который в своих работах [Locke, 1968] считал, что цели есть не что иное, как детерминанты их деятельности (потребности, ценности, знания и установки). Именно они являются стимулом формулирования целей. На наш взгляд, в этот перечень следует добавить также: моральные принципы, мотивы и инстинкты. Из всего перечисленного можно создать что-то наподобие фильтра, через который пропускается оперативно сформулированная цель, что в свою очередь требует для формализации процесса целеобразования конкретизации. Критерии оценки качества целей приведены в табл. 1.

Таблица 1
Критерии оценки и детерминанты оперативно сформулированных целей интеллектуальным агентом

Моральный	1.1. Нормы, касающиеся существования компании	**Ценностный (установки компании)**	3.1 Своевременное достижение поставленных целей, их согласованность
	1.2. Нормы о достоинстве, в том числе чести компании		3.2. Согласованность действий сотрудников
	1.3. Нормы, касающиеся независимости, в том числе основных свобод		3.3. Проактивность компании
	1.4. Нормы, касающиеся конфиденциальности		3.4. Инновационность (успешность нововведений)
	1.5. Нормы справедливости		
Мотивационный	2.1. Долг и ответственность перед обществом, корпорацией, отдельными людьми	**Инстинктивный**	4.1. Территориальный инстинкт
	2.2. Стремление к усовершенствованию и развитию		4.2. Инстинкт власти
	2.3. Стремление к погашению конфликтности		4.3. Инстинкт самосохранения
	2.4. Стремление к достижению высокого социального статуса		4.4. Исследовательский; инстинкт

Рассмотрим приведенные критерии более детально.

Мораль – это та категория, сквозь нормы которой должна оцениваться цель в самом начале. Известны следующие нормы (детерминанты) данного критерия: нормы, касающиеся биологического существования, в частности запрет убийства; нормы, утверждающие независимость; нормы справедливости и т. д.[1].

Среди множества функций морали выберем лишь одну – оценочную, позволяющую все человеческие поступки оценивать с точки зрения гуманизма, соответствия идеалам добра, справедливости, равенства, благородства, чести и совести. Интеллектуальный агент пока не обладает ни честью, ни совестью и не отягощен проблемами добра и зла, поэтому не все нормы будут использоваться для определения уровня соответствия вновь сформулированной подцели признанным нормам морали.

Мотив (потребность) – двигатели деятельности, так как побуждают человека к действиям и потому выступают как форма проявления потребностей. Выделяют следующие детерминанты мотивов: мотив долга и ответственности перед обществом, корпорацией,

[1] Классификация норм морали. https://studopedia.ru/20_22370_klassifikatsiya-norm-morali.html.

отдельными людьми; мотивы самоопределения и самоусовершенствования; стремление к погашению конфликтности и т. д.[2].

Стремление к погашению конфликтности – нормальная потребность принимающего решение, которую уже удается формализовать. Стали появляться работы, где нормы справедливости применяются интеллектуальной информационной системой для погашения микроконфликтов, возникающих на уровне предприятии [Кишени, 2007].

Ценности (установки) компании (корпорации) – категория, размещаемая после морали, так как они создаются и формулируются коллективами предприятий. Их можно разделить на базовые и высшие[3]. Среди базовых выделяют такие детерминанты, как управляемость и достижимость необходимых результатов, а среди высших – проактивность, инновационность и конкурентность.

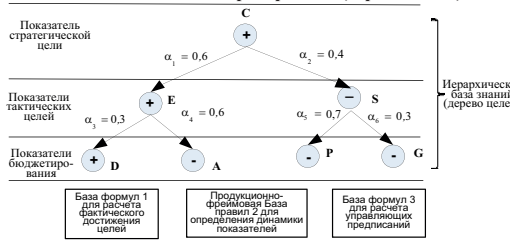
Инстинкты как совокупность врожденных стремлений, выражающихся форме бессознательного поведения. Среди них выделяются: (1) территориальный инстинкт, (2) инстинкт размножения, (3) родительский инстинкт, (4) инстинкт власти, (5) инстинкт самосохранения и т. д.[4].

Постановка задачи, метод. Цель состоит не только из интенции, но и из вполне конкретных числовых характеристик, указывающих на требуемый уровень ее достижения. Ранее, опираясь на работу [Тихомиров, 1977], где раскрывается содержание понятия цели, мы согласились с тем, что конечные результаты ее достижения могут быть представлены формально.

Цель (главная, стратегическая и т. д.) предприятия (компании) находится в базе знаний, где она разворачивается в форме дерева, декомпозированного на подцели. Каждая из них снабжена своей приоритетностью. Подцели в дереве фиксируются в закодированном виде с помощью знаков плюс (увеличить, повысить, нарастить, прибавить) и минус (уменьшить, сократить, снизить, урезать).

Обратимся к фрагменту базы знаний, используемой для ежемесячного формирования управляющих предписаний (бюджетных индикаторов) для промышленного предприятия (рис. 1). Она, как и большинство моделей баз знаний, состоит из декларативной (собственно дерево целей) и процедурной частей (расчетные формулы, предназначенные для определения управляющих предписаний). Последняя часть в настоящей статье не рассматриваются.

Рис. 1. База знаний предприятия (дерево целей)



Для примера воспользуемся подцелями *E, D* и *A*, у которых знаки требуемой динамики плюс (+), плюс (+) и минус (-), что в раскодированном виде означает следующее: в плановом периоде для достижения подцели *E* следует увеличить показатель *D*, характеризующий уровень в достижении подцели *D*, а показатель, характеризующий уровень в достижении подцели *A*, снизить.

---

[2] Мотивы деятельности, их виды и характеристика. https://studopedia.ru/4_52345_motivi-deyatelnosti-ih-vidi-i-harakteristika-ponyatie-motivatsii-v-psihologii.html.

[3] Примеры ценностей компании. Ключевые корпоративные ценности. https://newrealgoal.com.ua/primer-cennostej-kompanii.html.

[4] Инстинкты человека и какие они бывают. https://yandex.ru/turbo/s/mir-logiki.ru/instinkty-celoveka-osnovnye-vidy-i-primery/.

Первоначальные значения знаков динамики задаются экспертом-менеджером. Формулирование новых целей (корректировку знаков динамики) можно осуществить в два этапа:

1) проанализировать текущую внешнюю ситуацию на рынке и внутреннюю 0 на предприятии с помощью продукций «если, то», получив предварительное формулирование целей *D* и *A*, зафиксированных в формальной форме в базе знаний;
2) проверить интенциональные детерминанты вновь сформулированной цели на наличие противоречий нормам морали, мотивам, потребностям, ценностям, установкам, инстинктам.

К сожалению, не все процессы проверки сегодня можно формализовать, но некоторые из них можно представить нечеткими продукциями.

Постановка задачи заключается в следующем.

Дано: на рис. 1 три подцели:

подцель *E*: увеличить выручку *E* в следующем периоде за счет достижения подцелей *D* и *A*;

подцель *D*: увеличить количество проданных товаров (*D*);

подцель *A*: снизить цену продаваемых товаров (*A*);

а также имеется правило анализа текущего фактического значений показателей, отражающих уровень достижения перечисленных подцелей, которое фиксируется следующей продукцией:

если D увеличилось на 12% и больше и A уменьшилось на 1,5% и меньше, то динамика для подцели D должна быть отрицательной, а динамика для подцели A – положительной.

Необходимо проверить новую подцель на соответствие критериям, перечисленным в табл. 1.

Вновь сформулированная подцель расшифровывается следующим образом:

Подцель *E*: увеличить выручку *E* в следующем периоде за счет достижения подцелей *D* и *A*.

Подцель *D*: сократить количество проданных товаров (*D*).

Подцель *A*: поднять цену продаваемых товаров.

Так как подцели *D* и *A* изменились, им необходимо дать морально-этическую, мотивационную, установочную, ценностную и прочую оценки. Невозможно дать эти оценки количественным описанием возможных последствий. Но можно обратиться к неопределенной, плохо структурированной и нечеткой информации, которая более адекватно отражает трудно формализуемые процессы. Применение нечетких понятий избавляет от проблемы, преследующей всякого разработчика систем, стремящегося к отражению качества системы в целом с помощью единого интегрированного показателя. Для этого можно предложить двухуровневую иерархию, нижний уровень которой интегрирует детерминанты в рамках критериев, а высший интегрирует оценки критериев в единый показатель, позволяющий сделать вывод о приемлемости или неприемлемости соответствующей интенции для вновь сформулированной цели.

Для примера выберем мотивационный критерий и его детерминанту 2.3. «Стремление к погашению конфликтности». К сожалению, проблематично воспользоваться четкими входными данными, которые далее фаззифицируются согласно алгоритму Мамдани [Леоненков, 2003] для последующего нечеткого вывода. Трудность заключается в указании фактического уровня конфликтности числовыми данными. Поэтому, так же как и в работе [Прикладные нечеткие системы, 1993], воспользуемся нечеткими входными данными, отражаемыми функциями принадлежности.

Пусть фактический уровень конфликтности характеризуется такими термами, как высокий, умеренный и низкий, что по балльной шкале соответствует 80–100, 40–85 и 0–45. Уровень мотивации в компании характеризуется как значительный, удовлетворительный и неприемлемый, измеряемый соответственно 70–100, 40–75 и 0–41. Функции принадлежности для них следующие:

$$\mu_{\text{высокая конфликтность}} = \frac{0}{15} + \frac{0{,}2}{20} + \frac{0{,}5}{30} + \frac{0{,}8}{40} + \frac{1}{50} + \frac{1}{60},$$

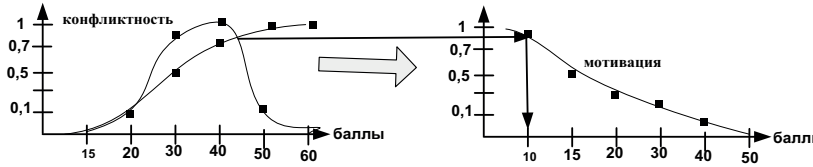
$$\mu_{\text{низкая мотвация}} = \frac{1}{10} + \frac{0{,}3}{15} + \frac{0{,}5}{20} + \frac{0{,}7}{30} + \frac{0{,}9}{40} + \frac{1}{50}.$$

Фактическая конфликтность может быть высокой, умеренной и низкой. Измеряется она по балльной шкале следующим образом: высокая – 80–100, умеренная – 40–85 и низкая – 0–45. Приведем функцию принадлежности для умеренной:

$$\mu_{\text{умеренная конфликтность}} = \frac{0}{10} + \frac{0{,}9}{30} + \frac{1}{40} + \frac{0{,}1}{50} + \frac{0}{60}.$$

Известно следующее нечеткое правило вывода: если уровень конфликтности высокий, то мотивация низкая, и при этом известна фактическая конфликтность, определяемая как умеренная. Тогда согласно правилу Мамдани [Леоненков, 2003] получим уровень фактической мотивации, равный 10. На рис. 2 рассмотрен графический пример данной ситуации.

Рис. 2. Демонстрация зависимости мотивации от уровня конфликтности



Аналогично можно оценить оставшиеся детерминанты и получить таким образом частные интенциональные оценки для нижнего уровня, которые на следующем уровне объединяются в единую общую оценку. Последняя является основанием для ее утверждения или отклонения сформулированной цели. Двухуровневая оценка позволяет на основании процедуры Мамдани интегрировать все частные оценки в общую, после которой выполняется операция дефаззификации и выдачи результатов.

Таким образом, если в результате дефаззификации будет получено число, находящееся в границах 0–20, то правильным решением будет отказ от сформулированной цели, если в границах 20–100, то цель вполне приемлема. Исходными данными здесь служат фаззифицированные значения всех перечисленных в табл. 1 критериев.

В качестве программного инструмента для реализации излагаемого метода может использоваться информационный робот (интеллектуальный агент), под которым будет пониматься относительно автономная система, запускаемая автоматически или вручную, способная самостоятельно формировать управленческие решения, для чего снабжается целью, базой знаний и инструментальными средствами [Искусственный интеллект, 1990].

Выводы. Так как научной платформой для воссоздания когнитивных функций человека служит психологическая наука, единственная возможность реализации процесса машинного целеполагания лежит в сфере нечетких понятий. Нечеткие процедуры позволяют оценить интенцию вновь сформулированной цели, однако декларативная часть модели базы знаний требует обязательной корректировки и ее процедурной части, что может послужить темой дальнейшего исследования

Литература

1. *Воронина Л.В.* Семантические нюансы интенциональных конструкций // Вестник СВФУ. 2018. №2(64). С. 87–97.
2. Искусственный интеллект. В 3 кн. Кн. 2. Модели и методы / Под ред. Д.А. Поспелова. М.: Радио и связь, 1990.
3. *Кишени В.Н.* Методы и модели решения микроэкономических конфликтных задач. М.: Финансы и статистика, 2007.
4. *Леоненков А.В.* Нечеткое моделирование в среде MATLAB и fuzzy TECH. СПб.: БХВ-Петербург, 2003.
5. *Ниссен Ф.Г.* Семантико-синтаксический анализ интенциональных конструкций: На материале английских текстов экономич. тематики: Дисс. … к.филол.н. Самара, 2000.
6. *Одинцов Б.Е.* Модели и проблемы интеллектуальных систем: Монография. М.: ИНФРА-М, 2020.
7. *Одинцов Б.Е.* О рефлексии современных интеллектуальных информационных систем и об их проблемах // Информационные ресурсы России. 2019. №1. С. 34–40.
8. Прикладные нечеткие системы / под ред. Т. Терано, К. Асаи, М. Сугено. М.: Мир, 1993.
9. *Тихомиров О.К.* Переход на содержание понятия «цель» и «целеобразование» в психологии // Электронная библиотека МГППУ. http://psychlib.ru/mgppu/hre/hre-066.htm#$p66/.
10. *Locke E.A.* Toward a theory of task motivation and incentives // Organizational Behavior and Human Performance. 1968. Vol. 3. No, 2. P. 157–189.

© Одинцов Б.Е., 2020

УДК 338.242

Я.С. Ядгаров
д.э.н., профессор
департамент экономической теории
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: yakovyadgarov@mail.ru

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ В ТВОРЧЕСКОМ НАСЛЕДИИ ДЖ. ГРЕЯ

Аннотация. В статье рассмотрены сущность и особенности управленческих нововведений в творческом наследии Дж. Грея. Показано, что этот ученый задолго до Дж.М. Кейнса предвосхитил управленческие концептуальные положения о необходимости государственного регулирования экономики. Особое внимание уделено греевским постулатам о необходимости участия государства в управлении процессом формирования и стимулирования эффективного спроса, установления размера минимальной оплаты труда.

Ключевые слова: Джон Грей, регулирование экономики, эффективный спрос.

Ya.S. Yadgarov
Dr. Sci. (Econ.), Professor
Department of Economic Theory
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: yakovyadgarov@mail.ru

MANAGEMENT ASPECTS IN THE CREATIVE HERITAGE OF J. GRAY

Abstract. The article examines the essence and features of management innovations in the creative heritage of J. Gray. It is shown that this scientist long before J.M. Keynes anticipated managerial conceptual provisions on the need for state regulation of the economy. Particular attention is paid to the Grey's postulates about the need for the state to participate in managing the process of forming and stimulating effective demand, establishing the size of the minimum wage.

Keywords: John Gray, regulation of the economy, effective demand.

Введение. Управленческие идеи Джона Грея, одного из лидеров школы социалистов-рикардианцев, привлекательны и в наше время тем, что он почти за столетие до новаций Дж.М. Кейнса, постулируя положения о целесообразности регулирования хозяйственной жизни и доминирования в ней малого бизнеса, предвосхитил сущностные аспекты кейнсианской концепции формирования и стимулирования государством «эффективного спроса».

Обзор литературы. Интерес к творчеству Дж. Грея и его управленческой концепции очевиден в трудах ряда зарубежных и отечественных исследователей. В них особое внимание с альтернативных позиций уделено попыткам осмысления греевских реформаторских идей, вбирающих в себя положения об участии государства в процессе формировании «эффективного спроса», минимального уровня оплаты наемного труда. При выполнении настоящего исследования нашли отражение во многом взаимоисключающие умозаключения о греевском творчестве в «Теориях прибавочной стоимости» К. Маркса [Маркс, 1961], «Истории экономического анализа» Й. Шумпетера [Шумпетер, 2001], во введении к книге «Грей Джон. Сочинения» И. Блюмина [Блюмин, 1955] и некоторых других сочинениях.

Методология исследования. Выполненное исследование позволило выявить, с одной стороны, неприятие Дж. Греем абсолютизируемых адептами классической политической экономии методологических принципов laissez faire и вытекающих из них сентенций о совершенной конкуренции и автоматической равновесности нерегулируемой рыночной экономики. Но с другой стороны, очевидна приверженность этого ученого управленческим методологическим принципам, которые, на его взгляд, обусловлены необходимостью достижения формируемого регулирующими мерами государства «эффективного спроса», обеспечения всемерной государственной поддержки сферы малого бизнеса, узаконения государством минимального уровня оплаты труда наемного работника.

Результаты исследования. Основные результаты выполненного исследования обусловила выявленная в творчестве Дж. Грея целостная управленческая концепция, ставшая, по сути, предвестником различных аспектов возникших в 1930-х годах кейнсианских и неолиберальных теорий государственного регулирования экономики. В частности, именно в рамках этой концепции, задолго до Дж.М. Кейнса, Грей представил аргументированное неприятие методологической доктрины «классиков» о процессе якобы формирующегося исключительно конъюнктурой рынка «эффективного спроса», сочтя необходимым управлять этим процессом регулирующими извне мерами государства, государственных институтов. В ней очевидны также его умозаключения о целесообразности управления механизмом формирования гарантированного государством минимального уровня оплаты наемного труда. Кроме того, в рамках греевской концепции постулируется положение достижимости бескризисного развития экономики посредством усилий правительственных компетентных лиц и парламентского одобрении, а также национального банка. Наконец, в контексте его управленческих новаций научно-практический интерес представляет предложение о необходимости создания «ассоциации» капитала и труда под эгидой национальной торговой палаты, которая посредством равномерного на каждого человека налогообложения обеспечит каждому индивиду выгоду в соответствующих его трудолюбию и богатству долях, возместит национальные издержки на страхование случайных убытков, социальную поддержку.

Выводы и рекомендации. Выполненное исследование позволяет изложить следующие выводы и рекомендации:

1) Дж. Грей – предвестник современных управленческих концепций регулирования рыночной экономики государством и ее социальной направленности;
2) его управленческие новации задолго до Дж.М. Кейнса вобрали в себя постулаты формирования государством «эффективного спроса» и поддержки сферы малого бизнеса;
3) в духе Дж. Грея ныне актуально рекомендовать парламентам стран создание управленческих структур и предоставление им финансовых средств для преодоления перманентно возникающих индивидуальных имущественных различий граждан, установления «естественной цены труда», то есть размера минимальной оплаты труда.

Литература

1. *Блюмин И.Г.* Предисловие // Грей Джон. Сочинения / Пер. с англ. Ф.И. Михалевского под общ. ред. И.Г. Блюмина. М.: Гос. изд-во политической литературы, 1955. С. 3–16.
2. *Волкова Е.* Пророк «разумного общества». Роберт Оуэн. Его жизнь и деятельность. 3-е изд. М.: Моск. союз потребительских обществ, 1917.
3. *Грей Дж.* Сочинения. / Пер. с англ. *Ф.И.* Михалевского под общей ред. И.Г. Блюмина. М.: Гос. изд-во политической литературы, 1955. – 500 с.
4. *Жид Ш., Рист Ш.* История экономических учений / Пер. с фр.; предисл. Я.И. Кузьминова. М.: Экономика, 1995.

5. *Майбурд Е.М.* Введение в историю экономической мысли. От пророков до профессоров. М.: Дело; Вита-Пресс, 1996.
6. *Маркс К.* Теории прибавочной стоимости, ч. III // Капитал. Т. IV том. М.: Гос. изд-во политической литературы, 1961.
7. *Маршалл А.* Принципы экономической науки: В 3 т. М.: Прогресс, 1993.
8. *Негиши Т.* История экономической теории / Пер. с англ. под ред. Л.Л. Любимова и В.С. Автономова. М.: Аспект-Пресс, 1995.
9. *Розенберг Д.И.* Предисловие // Брей Дж.Ф. Несправедливости в отношении труда и средства к их устранению или век силы и век справедливости / Пер. с англ. под общей ред. И.Г. Блюмина. М.: Гос. изд-во полит. литературы, 1956. С. 3–19.
10. *Самуэльсон П.* Экономика: В 2 т. М.: Алгон, 1992.
11. *Сперанская Л.Н.* Роберт Оуэн // Мировая экономическая мысль. Сквозь призму веков: В 5 т. / Отв. ред. Г.Г. Фетисов. М.: Мысль, 2004. С. 532–534.
12. *Туган-Барановский М.И.* Социализм как положительное учение. Пг.: Кооперация, 1918.
13. *Шумпетер Й.А.* История экономического анализа. В 3 т. / Пер. с англ. под ред. В.С. Автономова. СПб.: Экономическая школа, 2001. Т. 1.
14. *Ядгаров Я.С.* История экономических учений: учебник. 5-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2020.

© Ядгаров Я.С., 2020

СЕКЦИЯ «ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ»

УДК 338

П.В. Аксенов
к.э.н., главный эксперт
департамент проектно-сметного контроля
ПАО «Россети»
Москва, Российская Федерация
E-mail: aksenovpv@gmail.com

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

P.V. Aksenov
Cand. Sci. (Econ.), Chief Expert
Department of Project and Estimate Control
“Rosseti” PJSC
Moscow, Russian Federation
E-mail: aksenovpv@gmail.com

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 PJSC “Rosseti”, 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)[1] поручено обеспечить, в частности, преобразование приоритетных отраслей экономики, включая энергетическую инфраструктуру, посредством внедрения цифровых технологий и платформенных решений (пп. «б» п. 11).

Обзор литературы. Согласно концепции «Цифровая трансформация-2030»[2] на предприятиях электросетевого комплекса Российской Федерации предусмотрено внедрение цифровых технологий в целях автоматизации, в том числе инвестиционной деятельности, позволяющей повысить качество и прозрачность формирования, управляемость инвестиционных программ, а также создать эффективную систему преимущественно автоматизированного контроля за реализацией инвестиционных проектов.

[1] Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года».
[2] Концепция «Цифровая трансформация-2030» // Официальный сайт ПАО «Россети». http://www.rosseti.ru/investment/Kontseptsiya_Tsifrovaya_transformatsiya_2030.pdf.

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 трансформацией 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, характеризующие 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 – сокращение капитальных и трудозатрат на реализацию проектов.

Основными требования 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.

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[1].

Литература

1. *Аксенов П.В.* цифровая трансформация 2030 // Управленческие науки в современном мире: Сборник докладов научно-практической конференции. Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. СПб.: Реальная экономика, 2019. С. 338–341.

© Аксенов П.В., 2020

[1] Там же.

УДК 351

Н.С. Белов
заместитель начальника
отдел проектного управления и методологии региональных программ развития промышленности
Министерство промышленности и торговли Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: n.s.belov93@gmail.com

О.В. Кальченко
к.э.н., ведущий консультант отдела аудита
департамент учета и контроля
Министерство промышленности и торговли Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: kalchenko@minprom.gov.ru

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ МИНИСТЕРСТВА ПРОМЫШЛЕННОСТИ И ТОРГОВЛИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Аннотация. Методы и технологии проектного управления широко используются в области современного государственного управления. Они применяются для достижения стратегических целей, а также при создании конкурентных преимуществ для государства. Данный механизм также задействован в сфере государственного управления в Российской Федерации в виде реализации национальных проектов, один из которых находится в сфере ведения Министерства промышленности и торговли Российской Федерации.

Ключевые слова: проектное управление, стратегические цели, стратегические задачи, национальное развитие.

N.S. Belov
Deputy Chief
Section of Project Management and Methodology of the Regional Programs of the Industry Development
Ministry of Industry and Trade of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: n.s.belov93@gmail.com

O. V. Kalchenko
Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor
Ph.D., Senior Consultant
Audit Department of Accounting and Control Division
Ministry of Industry and Trade of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: kalchenko@minprom.gov.ru

THEORY AND PRACTICE OF THE PROJECT MANAGEMENT ON THE PATTERN OF THE MINISTRY OF INDUSTRY AND TRADE OF THE RUSSIAN FEDERATION

Abstract. Methods and technologies of the project management are widely used in the sphere of modern public administration. They are used for reaching strategic goals and for creation of competitive advantages for state. This mechanism is put also into practice in the sphere of Russian public administration by realizing national projects one of which is in charge of the Ministry of Industry and Trade of the Russian Federation.

Keywords: project management, strategic goals, strategic objectives, national development.

В системе современного государственного управления особая роль отводится сфере проектного управления, представляющего собой взаимосвязанный комплекс действий, когда в условиях ограниченности или нехватки времени, трудовых или финансовых ресурсов достигаются уникальные результаты. В органах государственной власти подобная практика призвана помочь в достижении целей стратегического характера, которые обеспечивают «создание уникальной и ценной позиции, включающей особый набор видов деятельности» [Стратегия, 2020] и создают для государства *конкурентные преимущества.*

Последняя составляющая является особенно важной, поскольку от наличия конкурентных преимуществ, определяющих образ страны как внутри, так и за ее пределами, зависит, насколько серьезным оказывается ее влияние на международной арене, насколько обширными будут рынки сбыта продукции и, соответственно, насколько реальными будут перспективы экономического роста. Проектное управление при определении и достижении четко поставленных целей и задач призвано внести вклад в создание подобных конкурентных преимуществ.

Механизмы такого рода активно используются в Российской Федерации, прежде всего для решения вопросов социально-экономического развития. Так, указами Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»[1] и от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года»[2] определены приоритеты развития России, стратегические цели, достижение которых в своей сфере компетенции должны обеспечить все ответственные органы государственной власти. Данные цели достигаются путем реализации национальных проектов через программные инструменты, направленные на повышение темпов роста экономики, развитие инфраструктуры и человеческого потенциала. При этом каждая из целей каждого нацпроекта дополнена не только задачами, позволяющими достичь поставленных результатов (*механизмами*), но и включает в себя целевые показатели, которые свидетельствуют о ее достижении (*ориентиры*).

Данную структуру можно продемонстрировать на примере курируемого Минпромторгом России национального проекта «Международная кооперация и экспорт». Указом Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 для данного нацпроекта определена одна из целей: «достижение объема экспорта (в стоимостном выражении) несырьевых неэнергетических товаров в размере 250 млрд долларов США в год, в том числе продукции машиностроения – 50 млрд долларов США в год и продукции агропромышленного комплекса – 45 млрд долларов США в год, а также объема экспорта оказываемых услуг в размере 100 млрд долларов США в год»[3], для достижения которой необходимо обеспечить решение следующих задач:

- ориентация промышленной, аграрной и торговой политики, включая применяемые механизмы государственной поддержки, на достижение международной конкурентоспособности российских товаров (работ, услуг) в целях обеспечения их присутствия на внешних рынках;
- сокращение административных процедур и барьеров в сфере международной торговли, включая отмену избыточных требований при лицензировании экспорта и осуществлении валютного контроля, организация (к 2021 году) взаимодействия субъектов международной торговли с контролирующими органами по принципу «одного окна»;
- завершение создания гибкой линейки финансовых инструментов поддержки экспорта (к 2021 году), включая расширенное предэкспортное, экспортное и акционерное финансирование, лизинг и долгосрочные меры поддержки;
- устранение логистических ограничений при экспорте товаров с использованием железнодорожного, автомобильного и морского транспорта, а также строительство (модернизация) пунктов пропуска через государственную границу Российской Федерации;
- создание единой системы институтов продвижения экспорта, предусматривающей модернизацию торговых представительств Российской Федерации за рубежом[4].

Вторым ключевым аспектом проектного управления является его организация как на общегосударственном уровне (Правительство Российской Федерации), так и на уровне каждого конкретного министерства, ответственного за реализацию национального проекта. Таким

[1] Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». http://www.kremlin.ru/acts/bank/43027/page/2.

[2] Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года». http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202007210012.

[3] http://www.kremlin.ru/acts/bank/43027/page/2.

[4] http://www.kremlin.ru/acts/bank/43027/page/2.

образом, вместе с определением целей проектного управления (*что необходимо достичь*) решается другой ключевой вопрос (*механизм достижения целей и решения задач*).

Следует отметить, что механизмы проектного управления не заменяют собой обычных механизмов государственного управления, но дополняют их, а также помогают следить за максимально полной и своевременной реализацией проекта, достижением конкретных результатов и соблюдением сроков, обозначенных для реализации проекта.

Основополагающим документом в данном вопросе является постановление Правительства Российской Федерации от 31.10.2018 № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации», по образу и подобию которого в каждом министерстве создан механизм проектной деятельности.

В Минпромторге России данный механизм утвержден приказом от 05.04.2019. № 1134, состоящим из двух частей:

- положения об организации проектной деятельности (утверждает процедуру инициирования, реализации и завершения проекта, разработки и внесения изменений в проектную документацию);
- функциональной структуры проектной деятельности (создание основных органов проектной деятельности в Минпромторге России с определением их функций).

В дальнейшем проектная деятельность происходит в рамках ведомственного приказа, при котором реализация проектов, мониторинг их реализации, внесение изменений в проектную документацию происходит под контролем уполномоченных органов министерства. Главным преимуществом здесь является наличие возможности планировать свои действия в зависимости от конъюнктурных изменений, оперативно реагировать на изменения, которые возникают при реализации национального проекта, что позволяет двигаться к заданной цели, принимая во внимания все возникающие обстоятельства.

Литература

1. Материалы учебного курса РАНХиГС «Управление национальными проектами в органах власти: углубленные знания.
2. Стратегия: Сборник статей Harvard Business Review. М.: Альпина Паблишер, 2020.

© Белов Н.С., Кальченко О.В., 2020

УДК 338.2(045)

С.С. Голубев
д.э.н., профессор
начальник отдела центра прогнозирования развития науки, техники и технологий
Всероссийский научно-исследовательский институт «Центр»
Москва, Российская Федерация
E-mail: Sergei.golubev56@mail.ru

МЕТОДОЛОГИЯ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЕКТНОГО ПОДХОДА ПРИ ФОРМИРОВАНИИ И РЕАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРОГРАММ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Аннотация. Настоящая статья посвящена проблемам систематизации и разработки методических рекомендаций по внедрению проектного управления при выполнении мероприятий и проектов, содержащихся в государственных программах Российской Федерации, формирующих методологию внедрения проектного подхода при формировании и реализации государственных программ. В качестве примера рассмотрены государственные программы, реализуемые на предприятиях ОПК. Новизна полученных результатов заключается в разработке научно-методического аппарата внедрения проектного подхода к управлению реализацией государственных программ Российской Федерации в сфере развития ОПК с учетом заданий государственной программы вооружения, имеющих важное значение для создания современных технических средств и инфраструктуры ВС Российской Федерации.

Ключевые слова: проектное управление, государственные программы, государственная программа вооружения, оборонно-промышленный комплекс.

S.S. Golubev
Dr. Sci. (Econ.), Professor
All-Russia Scientific and Research Institute “Center”
Moscow, Russian Federation
E-mail: Sergei.golubev56@mail.ru

METHODOLOGY FOR IMPLEMENTING THE PROJECT APPROACH IN THE FORMATION AND IMPLEMENTATION OF STATE PROGRAMS OF THE RUSSIAN FEDERATION

Abstract. This article is devoted to the problems of systematization and development of methodological recommendations for the implementation of project management in the implementation of activities and projects contained in the state programs of the Russian Federation, forming the methodology for the implementation of the project approach in the formation and implementation of state programs on the example of state programs implemented at defense industry enterprises. The novelty of the results obtained is the development of a scientific and methodological apparatus for implementing a project approach to managing the implementation of state programs of the Russian Federation in the field of defense industry development, taking into account the tasks of the GPV, which are important for creating modern technical means and infrastructure of the armed forces of the Russian Federation.

Keywords: project management, state programs, state armament program, military-industrial complex.

Внедрение проектного управления в практику управления государственными программами представляет собой достаточно сложную и системную задачу, решение которой связано с изменением существующих в настоящее время управленческих процессов. Президент Российской Федерации В.В. Путин назвал проектное управление одним из основных инструментов эффективного управления в органах государственной власти[1].

Методические рекомендации по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти, утвержденные Минэкономразвития России[2], также предусматривают проектное структурирование расходов федерального бюджета благодаря внедрению проектного управления. Проектное управление превращается в новый инструмент реализации стратегий. В современных экономических условиях, характеризующихся наличием санкций и жесткого экономического и политического противостояния с Западом, те государства станут успешными, чья экономическая модель окажется более конкурентоспособной и жизнестойкой.

Следует отметить, что внедряемые сегодня на предприятиях ОПК зарубежные стандарты проектного управления и практики управления содержанием высокотехнологичных проектов (так называемые гейтовые модели) были созданы на основе механистического подхода к планированию и в новых условиях хозяйственной деятельности, для которых характерны процессы импортозамещения и диверсификации военного производства, повышение сложности объектов управления, неопределенности окружающей среды и скорости бизнес-процессов, не дают ожидаемых результатов. Это приводит к снижению эффективности государственных программ в сфере развития ОПК и проектной деятельности в целом [Моисеев, 2017].

Расширение практики разработки и реализации государственных программ Российской Федерации на принципах проектного управления требуют совершенствования методического аппарата их внедрения с учетом особенностей отраслей и промышленных предприятий. Поэтому для России сегодня очень важно сформировать методические рекомендации по внедрению механизма проектного управления в рамках существующих государственных программ, и особенно в сфере развития ОПК, которые реализуются в целях обеспечения выполнения заданий государственной программы вооружения (ГПВ), реализуемой посредством выполнения предприятиями ОПК государственного оборонного заказа (ГОЗ)[3].

При разработке методических рекомендаций по внедрению проектного управления в рамках государственных программ в качестве инструментария были использованы методы системного анализа, ситуационного моделирования, исследования операций и статистических решений, применялись общенаучный (наблюдение, анализ, синтез), логический, комплексный и системный подходы в оценке управленческих действий и принятия решений по вопросам развития ОПК.

Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» предусматривает обеспечение достижения намеченных стратегических целей и решение приоритетных задач государственной политики путем формирования и реализации государственных программ. Перечень таких программ утвержден распоряжением Правительства Российской Федерации от 11.11.2010 № 1950-р[4]. Государственные программы Минпромторга России в сфере развития ОПК представлены на рис. 1.

---

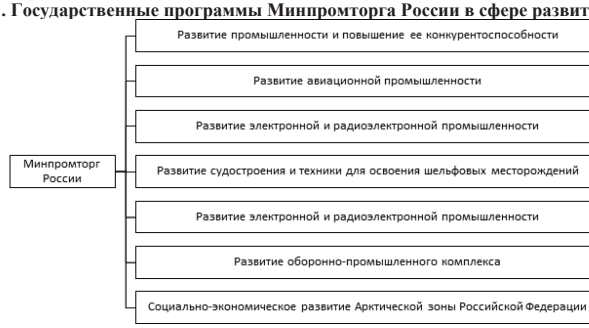
[1] Указ Президента Российской Федерации от 23.02.2017 № 91 «Основы государственной политики в области развития оборонно-промышленного комплекса Российской Федерации на период до 2020 года и дальнейшую перспективу».

[2] Распоряжение Минэкономразвития России от 14.04.2014 № 26Р-АУ «Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти».

[3] Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2012 № 603 «О реализации планов (программ) строительства и развития Вооруженных сил Российской Федерации, других войск, воинских формирований и органов и модернизации оборонно-промышленного комплекса».

[4] https://programs.gov.ru/Portal/analytics/quarter_report_to_government.
http://minpromtorg.gov.ru/activities/state_programs/list/.

Рис. 1. Государственные программы Минпромторга России в сфере развития ОПК



Источник: [Звягинцев, 2016].

Правительство Российской Федерации Распоряжением от 31.01.2019 № 117-р утвердило Концепцию повышения эффективности бюджетных расходов в 2019–2024 годах, которая предусматривает обеспечение результативности использования бюджетных средств[1]. Однако Федеральные целевые программы, которые входят в государственные программы, реализуются самостоятельно. Это препятствует реализации государственных программ в виде единого управленческого механизма. Для устранения этого недостатка предпринята попытка Минэкономразвития России перевода государственных программ на принципы проектного управления. В дальнейшем такие программы получили название пилотных.

Перевод госпрограмм на принципы проектного управления означает изменение правил формулирования их целей, порядка отбора проектов и ведомственных целевых программ (ВЦП), порядка их финансирования, контроля достижения целей и оценки эффективности. Государственные программы Минпромторга России в сфере развития ОПК, основной из которых является программа «Развитие оборонно-промышленного комплекса», также переводятся на принципы проектного управления.

При всем интересе к проектному управлению на сегодняшний день в ОПК успешных примеров его внедрения пока не много. Есть ряд проблем и трудностей, с которыми сталкиваются на практике при переходе к проектному менеджменту. При этом в России и за рубежом существуют положительные примеры внедрения проектного управления как в коммерческих компаниях, так и на государственных предприятиях. Наиболее эффективно применение проектного подхода на наукоемких и высокотехнологичных предприятиях оборонно-промышленного комплекса, а также в нефтегазовой отрасли и строительстве.

Методические рекомендации по формулированию целей государственных программ, реализуемых на принципах проектного управления, заключаются в том, государственная программа может иметь не более пяти целей, которые должны отражать стратегические цели развития России, опираться на показатели социально-экономического развития России и соответствовать принципам SMART[2].

Цели внедрения проектного управления реализацией государственных программ Российской Федерации в сфере развития ОПК должны предусматривать повышение скорости, качества и эффективности реализации государственных программ, гарантированное их достижение, повышение конкурентных преимуществ, а также обеспечивать прозрачность и управляемость проектной деятельности. При этом первоочередными задачами проектного управления производством на предприятиях ОПК должны быть ускорение разработки и производства новой продукции, качественная реализация государственных программ

[1] Распоряжение Правительства Российской Федерации от 31.01.2019 № 117-р «Концепция повышения эффективности бюджетных расходов в 2019-2024 годах».

[2] SMART – технология постановки целей для их успешного достижения // Мотивация жизни. https://lifemotivation.ru/lichnostnyj-rost/smart-tehnologiya-postanovki-tselej.

в области развития ОПК с учетом заданий ГПВ, выполнение планов по диверсификации и импортозамещению, непрерывная модернизация производственно-технологической базы. Для решения задач на данном направлении предприятия ОПК должны овладеть современными управленческими технологиями, научиться говорить на одном языке проектного управления с инвесторами и другими контрагентами разных отраслей.

Рекомендации по контролю достижения целей и оценки эффективности государственных программ заключаются в следующем. С одной стороны, каждая государственная программа имеет критерии ее оценки, выражающиеся в конкретных показателях, а с другой – рассматривая отчетность о реализации госпрограмм, необходимо отметить отсутствие в ее содержании отражения ситуации в динамике, что не позволяет сделать в полной мере выводы и спрогнозировать в должной степени определенные изменения и соответственно выработать требуемые мероприятия.

Методический подход к оценке реализации государственных программ изложен в методике оценки эффективности реализации государственных программ Российской Федерации, утвержденной Постановлением Правительства РФ от 17.07.2019 N 903 (ред. от 16.04.2020) «Об утверждении Правил формирования сводного годового доклада о ходе реализации и оценке эффективности государственных программ Российской Федерации»[3].

Структура государственной программы и ее организационная часть должны быть увязаны с конкретными приоритетными образцами ВВСТ и предприятиями (холдингами), отвечающими за разработку и производство изделий. Такая структуризация программы позволит детализировать и закрепить ответственность за реализацию программных мероприятий и целей ГПВ. Для осуществления контроля достижения целей и оценки эффективности государственных программ в сфере ОПК требуется разработка индикаторов, отражающих степень достижения целей реализации ГПВ, а для количественной оценки индикатор должен показывать, насколько государственная программа развития ОПК подкрепляет и обеспечивает реализуемость ГПВ. Применительно к обороне и безопасности Российской Федерации результаты реализации государственных программ должны формировать научно-технический задел для создания новых высококонкурентных средств вооружения, военной и специальной техники, разработки и широкого использования прорывных военных и промышленных технологий.

Оценку результатов реализации государственных программ необходимо осуществлять в соответствии с методикой оценки эффективности федеральной целевой программы, которая позволяет рассчитать показатель, характеризующий степень достижения целевых индикаторов, а также соответствие фактического уровня затрат на реализацию государственной программы запланированному.

Необходимо обратить внимание на сложность системы управления проектами и ведомственными целевыми программами, обеспечивающими реализацию государственных программ Российской Федерации в сфере развития ОПК. Показатели, из которых они состоят, погружены в государственные программы. Это размывает фокусы, осложняет управление этими проектами. В связи с этим необходимо изменить систему управления этими проектами. Проектный подход в этом случае – это только часть более широкого спектра инструментов государственного управления. Проекты и ведомственные целевые программы в составе пилотных государственных программ должны проходить процедуру ранжирования в соответствии с методическими рекомендациями, изложенными в Распоряжении Правительства Российской Федерации от 11.11.2010 № 1950-р[4].

---

[3] Постановление Правительства РФ от 17.07.2019 № 903 (ред. от 16.04.2020) «Об утверждении Правил формирования сводного годового доклада о ходе реализации и оценке эффективности государственных программ Российской Федерации, внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации и признании утратившими силу отдельных положений некоторых актов Правительства Российской Федерации».

[4] Постановление Правительства Российской Федерации от 12.10.2017 № 1242 «Правила разработки, реализации и оценки эффективности пилотных отдельных государственных программ».
Постановление Правительства Российской Федерации от 11.11.2010 № 1950-р «Об утверждении перечня государственных программ Российской Федерации» (с изменениями на 12.03.2020).

Результаты проведения ранжирования позволяют определить обеспеченность целей пилотной государственной программы и достичь заданных целевых ее значений, а также определить те проекты (программы), которые имеют наибольшую ценность и наилучшую реализуемость в рамках ограниченных государственных бюджетов для последующего их отбора и включения в пилотную государственную программу.

Перевод государственных программ Российской Федерации в сфере развития ОПК на принципы проектного управления означает изменение правил формулирования их целей, порядка отбора проектов и ведомственных целевых программ (ВЦП), порядка их финансирования, контроля достижения целей и оценки эффективности. Среди ключевых изменений отмечается выделение в государственных программах Российской Федерации проектной и процессной частей, что позволяет уйти от понятий «задача программы», «подпрограмма». В проектную часть пилотной программы включаются федеральные проекты, ведомственные проекты и отдельные мероприятия федеральных проектов (в ред. Постановления Правительства Российской Федерации от 08.06.2019 № 746). Формирование и реализация федеральных и ведомственных проектов пилотной государственной программы, а также формирование отчетности об их реализации должно осуществляться в соответствии с Положением об организации проектной деятельности[1].

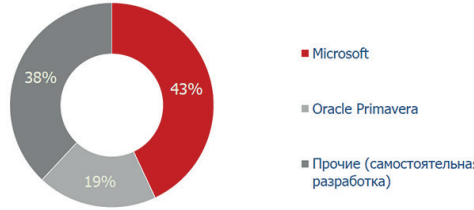
Процессная часть пилотной государственной программы включает в себя ведомственные целевые программы, существующие в виде инструмента реализации государственных программ, но не востребованные министерством. Их разработка и согласование осуществляются на портале государственных программ Российской Федерации в соответствии с Положением о разработке, утверждении и реализации ведомственных целевых программ. Таким образом, сегодня можем говорить о начале перехода к эффективному менеджменту как на стратегическом, так и оперативном уровне управления. Целью такого перехода является обеспечение более результативной, продуманной и рациональной реализации государственных программ.

Безусловно, наибольший эффект будет получен от реализации проектного подхода в совокупности с внедрением автоматизированной информационной системы в сфере проектного управления. Почти все современные программы управления проектами способны интегрироваться с другими сервисами и облегчают коммуникации в команде. Автоматизированное управление проектом позволяет более-менее структурировать риски – наиболее трудно поддающийся оптимизации процесс. Так, системы способны заранее сообщать о рисках в финансовых вопросах или в контексте доставки нужных ресурсов.

Информационная система управления проектами (ИСУП) используется у 91% опрошенных представителей госсектора. Наиболее популярные платформы ИСУП (43% пользователей) – решения на платформе Microsoft (Microsoft Project, Microsoft Project Server, Microsoft SharePoint). Основным функционалом, применяемым в них, является календарное планирование, проектный документооборот, контроль исполнения поручений и отчетность по проекту (рис. 2).

[1] Постановление Правительства Российской Федерации от 31.10.2018 № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» (в ред. Постановления Правительства РФ от 08.06.2019 № 746).

Рис. 2. Доля различных платформ в общем объеме, на базе которых автоматизируются государственные системы проектного управления (%)



Источник: Корнелик Е.И. Российский рынок ERP-систем. http://integral-russia.ru/2016/08/31/rossijskij-rynok-erp-sistem/.

Безусловно, для управления государственными программами в сфере ОПК нужны отечественные программные продукты. Перспективным является использование программ и технологий на базе Linux для серверов, рабочих станций и тонких клиентов со встроенными программными средствами защиты информации Он может быть использован для построения автоматизированных систем, которые позволяют хранить и обрабатывать на одном персональном компьютере или сервере конфиденциальные данные, обеспечивать многопользовательскую работу с разграничением доступа к информации, работать с виртуальными машинами, а также использовать средства централизованной авторизации.

Использование современного проектного подхода и его инструментов позволяет сегодня сэкономить до 20–30% времени и около 15–20% средств, затрачиваемых на осуществление проектов[2]. Это позволяет утверждать, что управление проектами при подготовке и реализации государственных программ будет способствовать более эффективному внедрению новых технологий, решению задач диверсификации производства и успешной разработке новых продуктов и изделий ВВСТ.

Литература

1. *Моисеев И.В.* Вопросы использования проектного управления в органах власти // Экономика. 2017. №3. С. 1–6. http://bujet.ru/article/318470.php?print=Y/.
2. *Звягинцев П.С.* Государственные программы как инструмент управления социально-экономическим развитием России // Вестник института экономики РАН. 2016. №6. С. 44–49.

© Голубев С.С., 2020

[2] *Исекшев А.* Использование современной методологии проектного управления // Караван. https://www.caravan.kz/news/ispolzovanie-sovremennojj-metodologii-proektnogo-upravleniya-pozvolyaet-sehkonomit-1520-sredstv-ukhodyashhikh-na-realizaciyu-proektov-a-isekeshev-285548/.

УДК 338.2

О.И. Жемерикин
к.э.н., ассистент
кафедра бизнес-технологий и управления
МИРЭА – Российский технологический университет
Москва, Российская Федерация
E-mail: zhemerikin@mirea.ru

И.В. Белоусова
ассистент
кафедра бизнес-технологий и управления
МИРЭА – Российский технологический университет
Москва, Российская Федерация
E-mail: belousova@mirea.ru

ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Аннотация. В статье приведена оптимизация методики и краткая характеристика предложенных организационно-экономических инструментов руководства проектными системами в составе вертикально интегрированного химического предприятия. На основании практических расчетов доказана эффективность оптимизированной методики на стадиях планирования, анализа, что позволило утверждать о повышении точности подбора используемых управленческих инструментов на практике.

Ключевые слова: химический комплекс, проектное управление, организационно-экономические инструменты управления, системный менеджмент, производственные функции.

O.I. Zhemerikin
Cand. Sci. (Econ.), Assistant
Department of Business Technologies and Management
MIREA - Russian Technological University
Moscow, Russian Federation
E-mail: zhemerikin@mirea.ru

I.V. Belousova
Assistant
Department of Business Technologies and Management
MIREA - Russian Technological University
Moscow Russian Federation
E-mail: belousova@mirea.ru

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC INSTRUMENTS PROJECT MANAGEMENT

Abstract. This study proposes a methodology for applying the developed organizational and economic tools for managing project units and a vertically integrated chemical enterprise (VIHP) as a whole at the stage of analysis, planning and use of its results when choosing tools for the practical implementation of management.

Keywords: chemical complex, project management, organizational and economic management tools, system management, production functions.

Введение. Использование представлений системного подхода для изучения крупных предприятий химического комплекса позволило выработать модель вертикально интегрированного химического предприятия (ВИХП), которая учитывает различия структурных единиц предприятия по использованию ресурсов пространства и времени. Данный подход в дальнейшем был развит авторами с позиции экономико-математического моделирования, поскольку он послужил основой для формирования авторской методики по оптимизации поиска организационно-экономических инструментов управления для ВИХП в целом и для его структурных единиц [Koryakov, Zhemerikin, 2019].

Обзор литературы. В настоящее время основополагающим принципом для системного подхода в экономике и менеджменте выступает подразделение всех экономических систем на четыре типа по пространственно-временной ограниченности: на средовые, процессные, объектные и проектные [Клейнер, 2010; Урумова, Алиев, 2012; Скубрий, 2017; Григоренко, Белоусова, 2019]. В настоящем исследовании проведено сопоставление типологии экономических систем и составными единицами ВИХП (табл. 1).

Таблица 1
Обобщающая таблица выделенных структурных блоков ВИХП

Группа структурных единиц	Тип экономической системы, к которому относятся единицы	Фактор, оказывающий решающее влияние на работу системы	Подход к применению организационно-экономических инструментов управления системой
С устоявшимся производством	Объектная	Значение для экономики населенного пункта расположения	Установление общих правил функционирования для элементов системы
С новым осваивающимся производством	Проектная	Наличие сильного внешнего инвестора	Активное воздействие на элементы системы для получения результата
Логистические и сбытовые	Процессная	Конкурентные преимущества на рынке	Наблюдение за явлениями в системе и установление связей между ними
Вертикально интегрированная компания в целом	Средовая	Все три фактора в совокупности	Комбинация всех трех подходов

Источник: [Коряков и др., 2019].

На основании данной модели были выявлены различия по характеру использования ресурсов, что позволяет упорядочить поиск прагматичных инструментов по снабжению средствами конкретных блоков подсистем в структуре предприятия.

В рамках настоящей работы особое внимание уделяется проектным единицам, которым требуется увеличение объемов потребления и пространственного, и временного ресурсов, то есть одновременное наращивание объемов производимой продукции и насыщение ею рынка. Данное положение подтверждается их определением, кроме того, проектные системы всегда характеризуются потребностью в масштабных инвестициях. В подобных условиях достижение эффективности проекта во многом определяется активностью управляющего субъекта в использовании инструментов воздействия на все проектные единицы.

ВИХП, хотя и является системой средового типа (то есть имеет прочные позиции в пространстве и времени), не может иметь статический характер, а на субъекты управления возложена обязанность поиска проблемных мест в хозяйственной деятельности предприятия и определения причин, способствующих их возникновению [Голубев, Чеботарев, 2018; Коряков, Жемерикин, 2018].

Методология исследования. Методологической основой исследования выступили работы ведущих отечественных и зарубежных ученых в сфере экономики и управления предприятий химического комплекса, организационно-экономических инструментов управления экономическими системами [Коряков и др., 2019; Жемерикин, 2020].

Результаты исследования. Базируясь на отмеченных ранее положениях и дополняя существующие методы планирования деятельности на ВИХП, авторами были предложены расширенная методика применения разработанных организационно-экономических инструментов управления ВИП на этапе анализа и планирования и последующее использование ее результатов при выборе инструментов практической реализации управления (рис. 1).

Рис. 1. Инструкция по работе с разработанными инструментами управления ВИХП в управленческой системе.

Источник: [Жемерикин, 2020]

Предтечей создания авторской методики выступили производственные функции, характеризующие конкретные типы экономических систем. С помощью производственных функций для проектных единиц и ВИХП в целом выделяются результирующий показатель и пара факторов: экстенсивного и интенсивного развития, влияющих на него. Поскольку указанные системы работают одновременно на освоение и пространственного, и временного ресурсов, их описание предлагается осуществлять параллельно двумя функциями, предоставляющими возможность прогнозирования дальнейшего развития по каждому из направлений [Коряков, Логинов, 2013].

Предложены следующие функции для проектной единицы: производственное направление – формула (1), сбытовое направление – (2) [Клейнер, 1986; Sekerin et al., 2018]:

$$\ln \text{Прод}_{\text{пр}}^{\text{Пр-т}} = \alpha * \ln \text{ОФ}_{\text{мат.}}^{\text{Пр-т}} + \beta * \ln \text{Инв}_{\text{Вн.}}^{\text{Пр-т}}, \quad (1)$$

где $\text{ОФ}_{\text{мат.}}^{\text{Пр-т}}$ и $\text{Инв}_{\text{Вн.}}^{\text{Пр-т}}$ – стоимостная оценка материальной составляющей основных фондов и объемов инвестиционных вложений в проектную единицу (тыс. руб.);

$$\ln \text{Прод}_{\text{р}}^{\text{Пр-т}} = \alpha * \ln \text{РСС}_{\text{мат.}}^{\text{Пр-т}} + \beta * \ln \text{Инв}_{\text{Вн.}}^{\text{Пр-т}}, \quad (2)$$

Где $\text{РСС}_{\text{мат.}}^{\text{Пр-т}}$ и $\text{Инв}_{\text{Вн.}}^{\text{Пр-т.}}$ – стоимость материальных средств производства и общий объем внешних инвестиций проектной единицы (тыс. руб.).

Для описания работы ВИХП в целом аналогично предлагается использовать пару функций, описывающих ведущие сферы деятельности – производство и сбыт продукции на рынке, однако здесь значения берутся в масштабах всего предприятия.

Выводы и рекомендации. На основании расчетов параметров производственных функций по предприятиям «ТАИФ» и «КЗСК – Контур-М» были выявлены существенные дисбалансы: недостаток единицы проектного типа в структуре объединения «КЗСК – Контур-М», а также абсолютное отсутствие нематериальных активов в балансе сбытовой единицы (табл. 2) [Гавриленко, 2016; Жемерикин, 2020].

Таблица 2
Анализ и расчет параметров производственных функций предприятий

Показатель	Холдинг «ТАИФ»	Объединение КЗСК со сбытовой фирмой «Контур –М»
Эластичность объема производства по основным фондам	0,66	0,16
Эластичность объема производства по внешним инвестициям	0,41	0,92
Эластичность взаимного замещения основных фондов и внешних инвестиций в производственном направлении работы предприятия	1,07	1,05
Эластичность объема продаж по стоимости средств сбыта	0,41	0,86
Эластичность объема продаж по внешним инвестициям	0,72	0,36
Эластичность взаимного замещения средств и внешних инвестиций в сбытовом направлении работы предприятия	1,13	1,22

В целях устранения выявленных дисбалансов авторами предложен комплекс организационно-экономических инструментов. Поставленные цели достигаются путем приведения структуры показателей «КЗСК – Контур-М» в соответствие с показателями АО «ТАИФ». Потенциальные экономические выгоды от внедрения управленческих инструментов по основанию проектной единицы в структуре предприятия составят свыше 900 млн руб.

Литература

1. *Гавриленко В.А.* Мировой рынок химической и нефтехимической продукции: перспективы и вызовы для российских поставщиков // Вестник химической промышленности. 2016. № 4. http://vestkhimprom.ru/posts/mirovoj-rynok-khimicheskoj-i-neftekhimicheskoj-produktsii-perspektivy-i-vyzovy-dlya-rossijskikh-postavshchikov.
2. *Голубев С.С., Чеботарев С.С.* Нормативно-правовые и методические меры по реализации стратегии экономической безопасности Российской Федерации // Юридическая наука и практика: Вестник Нижегородской академии МВД России. 2018. № 1(41). С. 127–132.
3. *Григоренко О.В., Белоусова И.В.* Подходы к оценке совокупного экономического потенциала национальной экономики // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2019. № 3. С. 10–15.
4. *Жемерикин О.И.* Выбор организационно-экономических инструментов управления в структурных единицах вертикально-интегрированной химической компании // Московский экономический журнал. 2020. № 1. С. 64.
5. *Клейнер Г.Б.* Новая теория экономических систем и ее приложения // Журнал экономической теории. 2010. № 3. С. 41–57.
6. *Клейнер Г.Б.* Производственные функции: теория, методы, применение. М.: Финансы и статистика, 1986.
7. *Коряков А.Г., Жемерикин О.И.* Методические аспекты повышения эффективности управления на предприятиях российского химпрома // Общество: политика, экономика, право. 2018. № 9. С. 37–42.
8. *Коряков А.Г., Логинов А.А.* Исследование подходов к созданию механизма государственного стимулирования устойчивого развития химических предприятий // Теория и практика общественного развития. 2013. № 5. С. 277–281.

9. *Коряков А.Г., Трифонов И.В., Жемерикин О.И.* Базовая модель применения организационно-экономических инструментов управления в системе вертикально-интегрированной химической компании // Самоуправление. 2019. Т. 2. №2(115). С. 372.

10. *Скубрий Е.В.* Стратегические и хозяйственные риски, влияющие на экономическое развитие промышленности // Охрана и экономика труда. 2017. №4(29). С. 9–15.

11. *Урумова Ф.М., Алиев А.Т.* Вызовы, проблемы и риски становления современной российской экономики // Вестник Ленинградского государственного университета им. А.С. Пушкина. 2012. Т. 6. №3. С. 183–190.

12. *Sekerin V.D., Dudin M.N., Skubriy E.V., Gorokhova A.E., Komlatsky G.V.* Economic and mathematical modeling of enterprises demand for labor power in the era of digital economy // International Journal of Engineering and Technology (UAE). 2018. Vol. 7. No. 4.38. P.456–458.

13. *Koryakov A.G., Zhemerikin O.I.* Digital transformation as a key to increasing the competitiveness of the Russian chemical industry. 33rd IBIMA Conference. Granada, Spain, 2019.

© Жемерикин О.И., Белоусова И.В., 2020

УДК 338.28

В.В. Жидиков
к.т.н., доцент
департамент управления бизнесом
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Российская Федераци
E-mail: v.zhidikov@mail.ru

ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОМПАНИИ В КОНТЕКСТЕ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Аннотация. В статье корпорация рассмотрена как источник рисков для стейкхолдеров. Понятия «ответственность компании» и «ответственность руководителя» рассмотрены с позиции корпоративной социальной ответственности. Показана подчиненность команды управления проектами принципам и уровню КСО, принятому в родительской компании, и механизм проекции принципов КСО родительской компании на проект в виде системы ограничений проекта. Показано, что требования КСО, предъявляемые обществом к бизнесу, должны учитывать не размер компании, а произведение вероятности риска на величину потенциального ущерба.

Ключевые слова: КСО, международные стандарты КСО, этика бизнеса, ответственность менеджера, ограничения проекта.

V.V. Zhidikov
Cand. Sci. (Engin.), Associate Professor
Department of Business Administration
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: v.zhidikov@mail.ru

PROJECT ACTIVITIES OF THE COMPANY IN THE CONTEXT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Abstract. The corporation is considered as a source of risks for stakeholders. The concepts of “company responsibility” and “manager’s responsibility” are considered from the perspective of corporate social responsibility (CSR). The subordination of the project management team to the principles and level of CSR adopted in the parent company is shown, and the mechanism of projection of the CSR principles of the parent company onto the project in the form of a system of project constraints is shown. It is shown that CSR requirements imposed by society on business should take into account not the size of the company, but the product of the risk probability by the amount of potential damage.

Keywords: CSR, international CSR standards, business ethics, manager responsibility, project limitations.

Продолжающееся укрупнение транснациональных корпораций и появление таких глобальных гигантов, как Microsoft, Google (в 2017 году Бельгия заявила, что хотела бы иметь свою дипломатическую миссию и посла в Google), Apple, Amazon и пр., превращает их влияние на граждан из косвенного в непосредственное. В Российской Федерации по мере продолжающегося расширения и углубления рыночных отношений со всеми присущими им достоинствами и недостатками российское общество также начинает формулировать и предъявлять к компаниям и организациям требования, касающиеся их влияния на жизнь

людей. Концепция корпоративной социальной ответственности (КСО) в мировой управленческой науке стремительно развивается. Кроме того, в связи с превращением таких социальных благ, как образование, здравоохранение, социальное обеспечение, в государственные услуги изменяется характер и специфика требований к власти – тем самым категория КСО распространяется за пределы частного бизнеса на госкорпорации, бюджетные учреждения и организации и государственную власть в целом. Эти требования связаны не только с удовлетворением базовых потребностей общества, таких как предоставление рабочих мест и соблюдение прав работников, но также с прозрачностью отчетности, социальной приемлемостью целей деятельности, бережным отношением к природе, культуре, слабо защищенным социальным группам, а также влиянием данного экономического субъекта на общественную мораль.

Согласно определению, данному американской организацией Business for Social Responsibility, корпоративная социальная ответственность – это достижение коммерческого успеха путями, которые основаны на этических нормах и уважении к людям, сообществам, окружающей среде. Стандарт ГОСТ Р ИСО 26000–2012 (идентичен международному стандарту ИСО 26000:2010 «Руководство по социальной ответственности» – ISO 26000:2010 «Guidance on Social Responsibility») определяет КСО как ответственность организации за воздействие ее решений и деятельности на общество и окружающую среду через прозрачное и этичное поведение, которое:

- содействует устойчивому развитию, включая здоровье и благосостояние общества;
- учитывает ожидания заинтересованных сторон (стейкхолдеров);
- соответствует применяемому законодательству и согласуется с международными нормами поведения;
- интегрировано во все виды деятельности организации (то есть все процессы, продукты и услуги) и применяется в ее взаимоотношениях со стейкхолдерами.

По мнению автора, оба определения вполне определяют условия и требования к поведению организации, которое можно было бы назвать социально ответственным, но не определяет само понятие «ответственность». В контексте настоящей статьи автор определяет ответственность (менеджера или организации) не как служение бизнеса обществу, а более узко, как *готовность, подкрепленную способностью устранить или компенсировать (полностью или частично) ущерб, возникший вследствие реализации управленческого решения или его отсутствия*. Ответственность – это неотъемлемая сторона активной (в том числе экономической) деятельности наряду с вознаграждением за достигнутые экономические результаты. Ответственность не есть наказание.

Когда КСО рассматривается с позиций непричинения или компенсации причиненного ущерба, важным становится определение содержания понятия «ущерб». В проектной деятельности ущерб – это отклонение показателей стоимости, сроков и/или содержания продукта (результата) проекта от запланированных, при этом несоответствие результата проекта ожиданиям стейкхолдеров, не входящим в команду управления проектом, ущербом не считается. Итак, хотя стандарты по социальной ответственности требуют интеграции всех видов деятельности организации (включая проектную деятельность как целенаправленную деятельность, направленную на изменения) и учета ожиданий стейкхолдеров, стандарты по управлению проектами не содержат требований к их морально-этической стороне. Таким образом, логика международных стандартов возлагает ответственность за ход и результаты проектов, которые реализуют компании и организации, в большей степени на сами родительские компании, чем на проектные команды. Нормы КСО родительской компании проецируются на проекты, которые она инициирует и реализует, в виде *требований* и *ограничений* проекта и отражаются во всех документах и планах управления проекта: плане управления и реагирования на риски, плане управления расписанием, ресурсами, коммуникациями, стейкхолдерами и пр. Например, в проекте девелопмента многоквартирного жилого дома ограничения, вызванные политикой КСО родительской компании, могут формулироваться так:

- требование к продукту, вызванное политикой КСО: «Качество жизни жителей окружающих домов в результате возникновения нового объекта точечной застройки не должно ухудшиться: в школах не должны появиться вторые смены, в детских садах и поликлиниках не должны увеличиться очереди, количество доступных парковочных мест не должно уменьшиться, и т. д.»;
- требование к качеству проекта и управлению коммуникациями, вызванное КСО: «Не допускается предоставление участникам долевого строительства заведомо ложной информации. В случае реализации проектных рисков, ведущих к увеличению сроков или ранее объявленных характеристик жилья, застройщик обязан сообщить об этом дольщикам»;
- требования к реагированию на риски:
  - «В случае реализации критических проектных рисков в области качества (существенно сниженные прочностные характеристики конструкций, теплофизические свойства стен и кровли и т. п.), член команды проекта, которому об этом стало известно первым, обязан немедленно сообщить об этом одновременно руководителю и куратору проекта»;
  - «При выявлении неустранимого строительного брака, ведущего к увеличению эксплуатационных затрат собственников в будущем, в план проекта должны быть внесены изменения, направленные на исправление брака, независимо от их влияния на бюджет проекта»;
- требования к управлению персоналом и процессам завершения проекта: «Руководитель проекта обязан приложить все возможные усилия для трудоустройства членов команды после закрытия проекта и не вправе приступать к выполнению новых трудовых функций на новом месте работы, если хотя бы один член команды остается нетрудоустроенным».

Поскольку проектная деятельность направлена на созидание и преобразование объектов, процессов и окружающей среды, этичность совершаемых преобразований представляется важнейшим их аспектом. Всякое воздействие на естественную среду и ход событий оправдано лишь с целью их улучшения с позиции человека. Успешная реализация проекта как минимум не должна ухудшать ситуацию для стейкхолдеров, а поскольку выгода инициаторов редко бывает возможной без причинения ущерба некоторым из стейкхолдеров, то этот ущерб должен быть компенсирован. И это в явном виде должно предусматриваться планом проекта.

Прозрачное и этичное поведение организации, чтобы быть признанным таковым, должно учитывать ожидания заинтересованных сторон (стейкхолдеров). Таким образом, в стандарте КСО априори подразумевается, что у стейкхолдеров нет оснований ожидать от компании заведомо аморального поведения и действий, в результате которых стейкхолдерам будет причинен ущерб в угоду корпоративным интересам. По мнению автора, такая «презумпция добросовестности» не вполне обоснована хотя бы потому, что возникла необходимость в подобном стандарте. В проектной деятельности риск – это угроза или возможность ухудшить или, наоборот, улучшить результаты проекта (положительные риски), а основные источники рисков – это внешняя среда проекта и некоторые из идентифицированных (!) стейкхолдеров, управление которыми рассматривается в контексте «заинтересованность/влияние». С позиций стандартов КСО множество стейкхолдеров не ограничено и они не идентифицируются; риск – это вероятность изменения статус-кво стейкхолдеров к худшему, а источником рисков является сама корпорация. Из требований стандартов КСО учитывать интересы стейкхолдеров следует, что стейкхолдеры, во-первых, должны иметь возможность осознать свои интересы и сформировать объективные ожидания; во-вторых, иметь возможность сопоставить свои ожидания с планируемыми и фактическими результатами деятельности корпораций, а также иметь возможность осуществлять мониторинг этой деятельности. По-видимому, механизмом такого объективного мониторинга должны быть

независимые институты: СМИ и общественные группы, а государство и бизнес в равной степени обязаны содействовать такому независимому мониторингу своей деятельности и быть для этого прозрачными.

Согласно модели А. Керолла, корпоративная социальная ответственность являет собой многоуровневую ответственность, которую можно представить в форме пирамиды, ступенями которой являются экономическая, правовая, этическая и филантропическая ответственность. Базовым уровнем пирамиды КСО признана экономическая ответственность, которая определяется способностью производителя товаров и услуг удовлетворять потребности потребителей в соответствии с их запросами. Правовая ответственность подразумевает соответствие деятельности компании ожиданиям общества, зафиксированным в правовых нормах. Этическая ответственность, в свою очередь, требует от деловой практики соответствия нормам морали, не всегда оговоренным в правовых нормах. Филантропическая (дискреционная) ответственность побуждает организацию к действиям, направленным на поддержание и развитие благосостояния общества через добровольное участие в реализации социальных программ. Таким образом, как и во всех «пирамидальных» моделях, заложено последовательное восхождение корпорации от низших ступеней КСО к высшим и не предполагается, например, этическое поведение корпорации без освоения предшествующего ей «правового» уровня КСО.

Пирамидальная модель КСО Керолла, основанная на соподчинении экономического, правового, этического и филантропического «уровней» социальной ответственности, в последнее время подвергается жесткой критической оценке и переосмыслению. Критики исходят из того, что этика является важнейшим элементом всех уровней КСО, рассматриваемых Кероллом, при этом остается открытым вопрос о том, является КСО обязанностью или подразумевает некие «необязательные усилия». Менеджеры являются моральными агентами, каждый из которых в зоне своей ответственности обязан совершать и осуществлять управленческие решения, моральная иерархия которых и вызванные ими эффекты (личные, корпоративные и/или общественные) затруднены, а в особых случаях выбор еще больше усложняется наличием моральной дилеммы или выбором, который менеджер трактует как моральную дилемму.

Авторы научных работ, посвященных КСО, явно или неявно придерживаются одного из двух противоположных взглядов:

- говорить о КСО уместно, когда корпорация способна реально влиять на жизнь значительного числа людей. Из этого обычно следует вывод, что требования КСО касаются лишь крупных компаний, а мелкий бизнес и предприниматели вправе игнорировать, например, этический компонент своей деятельности, будучи сосредоточенными на развитии своих продуктов и рынков и придерживаясь только буквы закона;
- любая деятельность, затрагивающая жизнь людей, должна подчиняться требованиям морали, поэтому КСО распространяется также на средний и малый бизнес, включая индивидуальных предпринимателей.

С точки зрения автора, общественные риски, источником которых является экономический субъект, должны определяться не столько размерами этого субъекта, сколько тем суммарным ущербом, который он способен причинить своим стейкхолдерам, а также вероятностью того, что поведение данной корпорации не подчиняется критериям КСО, и прежде всего этическому. Таким образом, метрикой того, насколько социально ответственным выглядит поведение корпорации со стороны общества (стейкхолдеров), может служить произведение двух величин: (1) вероятность того, что деятельность данной компании или организации способна причинить ущерб природе и обществу вследствие пренебрежения общественными интересами, доминирования корпоративных интересов над общественными, слабой управляемости, некомпетентности и пр.; (2) суммарный потенциальный ущерб.

Рассматривая современное положение с КСО в России, автор опускает явления откровенного нарушения законодательства, обман сотрудников и потребителей и пр., но выделяет следующие пограничные, не противоречащие законам явления и проблемы.

1. Активно действуют экономические субъекты, цели деятельности которых не объявлены и с трудом угадываются, критерии успешности не сформулированы или скрыты от стейкхолдеров и общества в целом. Пример: некоторые некоммерческие организации, СМИ и неформальные группы граждан, активно воздействующие на общественное мнение посредством манипуляций общественным сознанием.
2. Действует значительное число крупных компаний, чьи коммерческие интересы в меньшей или большей степени противоречат интересам стейкхолдеров. Примеры: некоторые девелоперские компании, ведущие точечную застройку, реконструкцию или строительство апартаментов; производители дешевых промышленных товаров с нулевой полезностью или вредных продуктов питания.
3. Растет число компаний, бизнес которых построен на слабостях и пороках потребителей и которые стимулируют распространение этих пороков. Примеры: производители алкоголя, табака, легализованных наркотических средств, некоторые тренинговые центры «как заработать первый миллион», некоторые медицинские центры, эксплуатирующие мнительность пациентов и усиливающие ее.
4. Внутри некоторых компаний и организаций ответственность и полномочия менеджера намеренно разбалансированы, что неизбежно ведет либо к отказу ЛПР от ответственности либо наказанию без вины. По мнению автора, полномочия менеджера определяются характером и объемом ресурсов, в отношении которых он вправе принимать единоличные решения. Например, менеджер проекта или линейный руководитель не вправе единолично принять решение, следствием которого станет, например, отклонение от утвержденного бюджета или изменение продукта: внесение незначительного изменения в проект, увольнение сотрудника или открытие вакансии и пр.
5. Диссонанс между моральными ценностями руководителя проекта и КСО родительской организации: когда менеджер обладает более высокими моральными установками, это приводит к отрицательному отбору руководителей и снижению уровня КСО в организации и экономике в целом.
6. В некоторых областях деятельности ответственность организации и ответственность ее сотрудника нормативно не разделены. Отсутствуют регламенты («механизм»), определяющие средства и способы компенсации/устранения ущерба, причиненного стейкхолдеру вследствие действий/бездействия сотрудника, бывшего сотрудника, исполнительных и управляющих органов организации или государственного института. Пример: для компенсации ущерба здоровью больному, вызванного ненадлежащим качеством оказания медицинской услуги (ее исполнителем считается организация здравоохранения), вероятнее всего, будут предприняты попытки: прибегнуть к уголовному наказанию врача; в рамках гражданской ответственности возложить на врача полную материальную ответственность в отношении иждивенцев, потерявших кормильца; возложить на врача моральную ответственность перед пострадавшим, членами его семьи и всем обществом за невнимательность, незнание, профессиональную некомпетентность и пр. Медицинские организации и органы управления здравоохранением в целом не уделяют внимания угрозе, под которой работают врачи, гражданская ответственность врача не страхуется. При этом организация здравоохранения и ее руководители, извлекающие доход и/или прибыль от ее деятельности, ответственности не понесут.

7. Отсутствуют четкие законные регламенты, в соответствии с которыми стейкхолдер может реализовать свой интерес: получить достоверную информацию, иметь право голоса при выработке касающихся его решений и т. п. Это, например, выражается в политике топ-менеджмента большинства крупных российских корпораций в отношении миноритарных акционеров, поведении застройщиков по отношению к местным жителям.
8. Растет число организаций, практикующих сверхэксплуатацию. В части низкоквалифицированного персонала так действуют, например, некоторые call-центры, строительные компании и организации ЖКХ. В отношении высококвалифицированного персонала это могут быть компании из любой отрасли экономики, руководители которых используют «трудоголизм» подчиненных до тех пор, пока это не приводит к снижению продуктивности сотрудника, после чего его заменяют новым.

Резюмируя сказанное, можно констатировать безответственное отношение большинства российских компаний и организаций к управлению теми социальными рисками, источником которых являются они сами. Такая позиция особенно вредна в контексте проектной деятельности, которую корпорации ведут в своем окружении, поскольку безответственность и аморальность родительской организации полностью проецируется на ценности и регламенты деятельности проектных команд.

Литература

1. *Батаева Б.С., Чеглакова Л.М., Мелитонян О.А.* Социальная ответственность бизнеса в представлениях собственников и менеджеров малых и средних организаций России // Организационная психология. 2018. №1. https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnaya-otvetstvennost-biznesa-v-predstavleniyah-sobstvennikov-i-menedzherov-malyh-i-srednih-organizatsiy-rossii.
2. *Мужичкова Ю.Е., Коробанова Ж.В.* Истоки и механизмы социальной ответственности бизнеса: междисциплинарный подход // Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета. 2013. №1(9). https://cyberleninka.ru/article/n/istoki-i-mehanizmy-sotsialnoy-otvetstvennosti-biznesa-mezhdistsiplinarnyy-podhod.
3. *Прокопьев А.В.* Социальная ответственность участников бизнес-проекта // Universum: экономика и юриспруденция. 2014. №3(4). https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnaya-otvetstvennost-uchastnikov-biznes-proekta.
4. Стандарт ISO 26000–2012 «Руководство по социальной ответственности». http://docs.cntd.ru/document/gost-r-iso-26000-2012.
5. https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html.

© Жидиков В.В., 2020

УДК 331, 658.5

А.Г. Коряков
д.э.н., доцент, профессор
департамент управления бизнесом
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: agkoryakov@fa.ru

В.А. Коркачев
научный сотрудник экспертного отдела
Российский научно-исследовательский институт горноспасательного дела
Кемерово, Российская Федерация
E-mail: vkorkachev@niigd.ru

МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ ЦИФРОВИЗАЦИИ СИСТЕМЫ ОХРАНЫ ТРУДА НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Аннотация. В статье изложены новые методические положения выработки управленческих решений при реализации проектов цифровизации системы охраны труда на промышленном предприятии с учетом уровня ее зрелости. Проиллюстрировано применение данных методических положений на примере конкретного проекта цифровизации системы охраны труда на промышленном предприятии. Осуществлен подсчет экономического эффекта от применения предложенных методических положений в условиях проектной деятельности предприятия.

Ключевые слова: проекты цифровизации, охрана труда, цифровизация, промышленные предприятия, методические положения.

A.G. Koryakov
Dr. Sci. (Econ.), Professor
Department of Business Administration
Financial University under Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: agkoryakov@fa.ru

V.A. Korkachev
Research Assistant
Expert Department
Russian Scientific Research Institute of Mine Rescue Work
Kemerovo, Russian Federation
E-mail: vkorkachev@niigd.ru

THE METHODOLOGICAL FEATURES OF PROJECT MANAGEMENT OF THE DIGITALIZATION OF THE LABOR PROTECTION SYSTEM IN INDUSTRIAL ENTERPRISES

Abstract. The article outlines new methodological provisions for the development of management decisions in the implementation of projects for the digitalization of the labor protection system at an industrial enterprise, taking into account the level of its maturity. The application of these methodological provisions is illustrated by the example of a specific project of digitalization of the labor protection system at an industrial enterprise. The calculation of the economic effect

from the application of the proposed methodological provisions in the conditions of the project activities of the enterprise is carried out.

Keywords: digital project, labor protection, digitalization, industrial enterprises, methodological provisions.

Безопасность труда всегда была и остается одним из приоритетов в работе всех промышленных предприятий. В России в настоящее время данная составляющая промышленного производства характеризуется весьма негативными показателями: в нашей стране по сравнению с развитыми экономиками ежегодно фиксируется большее количество и производственных травм в целом (9 против 3 на каждые 100 работников) и смертельных исходов на производстве (10 против 4 на 100 тыс. работников)[1].

Неудовлетворительное состояние охраны труда в отечественной промышленности вызвано двумя причинами. Первое: после распада советской экономической системы были утрачены многие положительные традиции и порядки, связанные с обеспечением безопасности труда. Можно сказать, что отечественная промышленность отчасти вернулась ко временам «дикого капитализма», когда большинство владельцев производственных предприятий делают все возможное, чтобы выжать из наемного персонала максимум результата и при этом минимизировать вложения в повышение качества условий труда, охрану жизни и здоровья наемных рабочих. В связи с этим на многих производствах (в первую очередь в сегменте малого и среднего бизнеса) охрана труда до сих пор базируется на устаревших технологиях. Вторая проблема связана с тем, что и на крупных промышленных предприятиях, где собственники активно вкладывают средства в проекты по модернизации систем охраны труда и их перестройку на основе новейших цифровых технологий, этот процесс не имеет системной стратегической основы. Внедрение новых технологий во многих случаях происходит точечно, только в отдельных структурных подразделениях предприятия, и при этом не учитываются взаимосвязи этих нововведений с бизнес-процессами, протекающими на других направлениях деятельности. Кроме того, проекты внедрения новых технологий, связанных с охраной труда, зачастую основаны на устоявшихся в менеджерском сообществе стереотипах, что эти нововведения однозначно приводят к росту эффективности бизнеса, и не учитывается, что этот эффект также зависит от состояния других подсистем в составе предприятия [Корякови др., 2019; Коряков, Коркачев, 2020].

В этой связи необходимость совершенствовать и модернизировать системы охраны труда промышленных предприятий посредством проектов и программ внедрения современных цифровых технологий предопределяет потребность в разработке научных методов выработки и реализации управленческих решений в таких проектах с учетом особенностей функционирования конкретного предприятия.

Авторами предлагаются новые методические положения выработки управленческих решений при реализации проектов цифровизации системы охраны труда на промышленном предприятии, в основе которых лежат следующие принципы:

- учет уровня зрелости системы, который может быть низким, средним и высоким в зависимости от показателей эластичности, характеризующих систему охраны труда;
- итерационный характер реализации проектов развития, который предполагает ее ежегодное обновление и пересмотр с учетом изменений параметров эластичности;
- плавное, постепенное изменение сбалансированности интересов стейкхолдеров и отношений подсистем в составе системы охраны труда с целью доведения ее до высокого уровня зрелости, позволяющего с максимальным эффектом использовать возможности внедрения современных цифровых технологий [Коркачев, Коряков, 2019].

Алгоритм применения данных методических положений представлен на рис. 1.

[1] Мировая статистика по охране труда // Международная организация труда. 2019. https://www.ilo.org/moscow/areas-of-work/occupational-safety-and-health/WCMS_249276/lang--ru/index.htm.

Рис. 1. Методические положения выработки управленческих решений при реализации проектов цифровизации системы охраны труда на промышленном предприятии с учетом уровня ее зрелости

В 2017–2019 годах в угольной компании «Южкузбассуголь» был реализован проект по переводу системы охраны труда предприятий на цифровое управление. В качестве технологической базы для его осуществления использовались облачные сервисы Abie System, которые подразделяются на пять модулей:

- обеспечение средствами охраны труда;
- обучение персонала;
- медицинские осмотры;
- спецоценка;
- электронная книга нарядов [Михайлов и др., 2019].

Условия реализации этого проекта были подобраны на основе методики, предполагающей ступенчатое изменение финансовых потоков, распределяемых между подсистемами закупки и использования средств охраны труда с учетом изменений, которым подвергаются влияющие на них факторы – структура акционерного капитала и доля вложений в систему охраны труда от доходов с продажи продукции.

Применение методики в случае данного проекта базировалось на следующих установках:

1) затраты на модуль «Обеспечение средствами охраны труда» рассматриваются как направляемые на подсистему закупки, остальные четыре модуля относятся к подсистеме использования;
2) так как ОАО «ОУК «Южкузбассуголь» на 100% находится в собственности «Евраз Групп» и структура ее акционерного капитала на протяжении многих лет остается неизменной, при расчете параметров стратегии используются данные о динамике показателей акционерного капитала головной компании «Евраз», то есть угольная компания полностью рассматривается как ее структурная единица;
3) при оценке экономического эффекта от реализации проекта по разработанной авторами методике сравниваются прирост продукции, фактически полученный благодаря ежегодному гибкому пересмотру параметров инвестирования в развитие системы охраны труда, и его предполагаемая величина в случае, если бы на протяжении всех трех лет стратегия реализовывалась с единожды установленными параметрами первого года (потому что именно такой подход в настоящее время является преобладающим на практике) [Трифонов, 2020].

В табл. 1 представлены основные результаты расчета показателей производственной функции системы охраны труда и факторов, влияющих на ее состояние, в каждый из годов реализации проекта по внедрению технологий Abie System в ОАО «ОУК «Южкузбассуголь» («Евраз Групп»).

Таблица 1

Параметры производственных функций системы охраны труда и факторов, влияющих на ее состояние, в ходе реализации проекта по внедрению технологий Abie System в ОАО «ОУК «Южкузбассуголь»

Год	Эластичность прироста стоимости продукции по затратам на использование средств охраны труда	Эластичность прироста стоимости продукции по затратам на закупки средств охраны труда	Эластичность взаимного замещения затрат	Доля акций, свободно обращающихся на рынке, в структуре капитала (%)	Отношение вложений в проекты по совершенствованию бизнес-процессов к стоимости произведенной продукции	Прирост стоимости продукции (млн руб.)
2017	–3,2	4,0	0,8	24	0,050	41 216
2018	–6,6	7,6	1,0	29	0,010	88 850
2019	4,0	2,6	1,4	36	0,004	225 511
ИТОГО						**355 577**

Таким образом, общий итоговый прирост стоимости продукции компании за три года реализации проекта составил 355 577 млн руб. При этом суммарные затраты на развитие подсистемы закупок средств охраны труда за все три года составили 4818 млн руб., на развитие подсистемы их использования – 5565 млн. руб. Следует предположить, что если бы компания не использовала методику ежегодной адаптации параметров вложения средств к изменяющимся условиям, то эти суммы были бы сразу инвестированы в соответствующие направления в условиях, соответствующих низкой стадии зрелости системы охраны труда. Прирост стоимости продукции для этого случая можно вычислить на основе производственной функции, описывающей функционирование системы охраны труда на этой стадии:

$$\ln \Delta_{прод} = -3{,}2 * \ln (5\,565) + 4{,}0 * \ln (4\,818)$$

$$\ln \Delta прод = -3{,}2 * \ln 8{,}6 + 4{,}0 * \ln 8{,}5$$

$$\ln \Delta_{прод} \approx 6$$

$$\Delta_{прод} = EXP(6) = 729.$$

То есть если бы компания сразу инвестировала запланированные суммы в подсистемы закупок и использования без ежегодного пересмотра с учетом изменяющихся условий, прирост стоимости продукции составил бы только 729 млн руб. Прирост продукции, фактически полученный компанией благодаря использованию новой методики, превышает эту величину на (355 577–729) = 354 848 млн. руб. – это и есть экономический эффект от внедрения и использования разработанной методики.

Тем не менее разработанная методика еще требует ряда последующих дополнений и расширений, и в первом приближении можно выделить следующие направления ее развития.

1. В настоящее время авторы основывались на опыте развития системы охраны труда на промышленном предприятии в пределах только одного жизненного цикла – от низкой до высокой стадии зрелости. В дальнейшем необходимо найти ответ на вопрос, что следует за фазой зрелости систем подобного рода, потому что, согласно S-образному закону развития жизненных циклов, за фазой зрелости неизбежно следует кризис системности, который сопровождается большим или меньшим нарушением внутреннего единства и слаженности работы отдельных элементов [Трифонов, 2019]. И здесь системе необходима качественная и коренная перестройка, в результате которой фактически должна получиться уже новая система

(пусть даже она будет функционировать под старым названием и в той же пространственной области), у которой начнется свой собственный жизненный цикл. То есть важной задачей является разработка механизмов перестройки такого рода для промышленных систем охраны труда посредством применения методологии проектного управления [Череповская, 2020].

2. Разработанная авторами методика была апробирована на предприятии, являющемся дочерней структурой крупного холдинга международного масштаба. Большой интерес с точки зрения теории и практики представляют возможные сценарии апробации на нескольких связанных предприятиях или в масштабах холдинга в целом. Здесь в первую очередь важна оценка эффекта синергии, возникающего в результате реализации проектов (и программ) параллельного преобразования бизнес-процессов охраны труда в производственных системах с различными стартовыми характеристиками [Жидиков, Лавренова, 2020].

3. Практическая реализация проектов цифровизации систем охраны труда на промышленных предприятиях всегда сопряжена с риском возникновения совершенно непредвиденных, нештатных ситуаций. Развитие и совершенствование разработанной авторами методики требует создания дополнительных инструментов преодоления подобных ситуаций, а также возможных корректирующих изменений в проекте с учетом этого опыта. Здесь может быть полезным привлечение дополнительных средств обоснования решений: игровых, имитационных и феноменологических моделей [Голубев, Щербаков, 2020].

Все перечисленные направления совершенствования предлагаемой методики планируется развивать в ходе дальнейших исследований авторов.

Литература

1. *Коряков А.Г., Коркачев В.А.* Управление проектами цифровизации процессов охраны труда в промышленности: поступательное движение от теории к практике // Управленческие науки в современном мире. Сборник докладов научной конференции. СПб.: Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, 2020. С. 371–377.
2. *Коряков А.Г., Трифонов И.В., Жемерикин О.И.* Базовая модель применения организационно-экономических инструментов управления вертикально-интегрированными компаниями // Самоуправление. 2019. Т. 2. № 2(115). С. 372–376.
3. *Коркачев В.А., Коряков А.Г.* Проблемные аспекты формирования стратегии управления охраной труда на предприятии // Экономика и управление инновациями. 2019. №3(10). С. 78–87.
4. *Михайлов В.Г., Бугрова С.М., Якунина Ю.С., Муромцева А.К., Михайлова Я.С.* Исследование основных показателей горно-эколого-экономической системы // Уголь. 2019. № 9(1122). С. 106-111.
5. *Трифонов И.В.* Оценка качества проектных решений при управлении проектами и программами // Проблемы теории и практики управления. 2020. № 3. С. 63–76.
6. *Трифонов И.В.* Принятие управленческих решений при оценке качества проектов реструктуризации предприятий // Управленческие науки в современном мире. Сборник докладов научной конференции. 2019. С. 314–318.
7. *Череповская Н.А.* Анализ состояния промышленного производства в структуре российской экономики // Сборник по итогам проведения всероссийской научно-практической конференции «Стратегии бизнеса и их интернационализация». М., 2020. С. 353–357.
8. *Жидиков В.В., Лавренова Н.Б.* Необходимые признаки проектной деятельности, псевдопроекты, квазипроекты и недопроекты // Самоуправление. 2020. Т. 2. № 2(119). С. 190–193.
9. *Голубев С.С., Щербаков А.Г.* Методология управления промышленными технологиями: Монография. М.: Первое экономическое издательство, 2020.

© Коряков А.Г., Коркачев В.А., 2020

УДК 334.021.1

А.В. Лукьянова
д.э.н., доцент, профессор
департамент управления бизнесом
факультет «Высшая школа управления»
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: avlukyanova@yandex.ru

ПОДХОДЫ К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ В УСЛОВИЯХ ИЗМЕНЕНИЙ

Аннотация. В докладе рассмотрен подход к применению инструментов стратегического управления проектами в условиях усиления факторов внешних изменений и неопределенности. Предлагается модель принятия решений и стратегических мер в условиях влияния данных факторов.

Ключевые слова: управление проектами, планирование в условиях неопределенности, стратегия организации, проектные риски, стратегическое управление.

A.V. Lukyanova
Dr. Sci. (Econ.), Associate Professor, Professor
Faculty «Higher School of Management»
Department of Business Administration
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: avlukyanova@yandex.ru

APPROACHES TO STRATEGIC PROJECT MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF CHANGES

Abstract. the report examines the approach to the use of strategic project management tools in conditions of increasing factors of external changes and uncertainty. A model of decision-making and strategic measures under the influence of these factors is proposed.

Keywords: project management, planning, strategy, project risks, strategic management.

Введение. Скорость и качество изменений, происходящих сегодня в мире в текущих условиях экономического кризиса и пандемии, заставляют проектные компании менять подходы и фокусы в управлении проектами. Стратегическое прогнозирование и стратегические аспекты принятия бизнес-решений в управлении проектами в этот период значительно изменились. Главная тенденция – принятие краткосрочных и операционных решений. Тем не менее не стоит отрицать, что многие проектные компании смогли изменить ситуацию и скорректировать стратегические цели, несмотря на усиление факторов волатильности, неопределенности, сложности и двусмысленности (VUCA). Управление проектами в условиях перечисленных факторов требует активных действий, формирования идей, переосмысления стратегических позиций, учета трендов постоянно изменяющихся внешних условий.

Обзор литературы. Изменения внешней бизнес-среды и необходимость перехода на новые парадигмы стратегического менеджмента в управлении проектами представлены в ряде исследований и концепций российских и зарубежных авторов [Сазерленд, 2019][1].

[1] См. также: https://www.vuca-world.org; Риск-менеджмент: фреймворк VUCA-Prime. https://www.pmservices.ru/company-news/risk-menedzhment-frejmvork-vuca-prime.

Тем не менее остается ряд вопросов для обсуждения и исследования в части влияния факторов нестабильности и изменчивости среды и принятия стратегических решений.

Методология исследования. Одним из инструментов решения стратегических вопросов управления проектами в условиях нестабильности внешнего окружения может являться модель принятия решений и стратегических мер в условиях изменений.

Основная цель при реализации этого подхода – экспоненциальное уделение внимания тенденциям и внедрение постепенных действенных решений в практику бизнес-процессов управления проектами.

Предлагаемый подход основан на оценке основных направлений реализации стратегических инициатив для достижений бизнес-целей проекта [Сазерленд, 2019], а именно:

- оценке возможностей проекта;
- оценке реализации оперативных идей и решений;
- анализу и оценке текущей и будущей стратегии;
- оценке текущих угроз и рисков.

При этом реализация стратегических инициатив может проводиться по двум направлениям:

1) необходимость активных действий в реализации стратегии или создание идей;
2) оперативное вмешательство в существующие бизнес-процессы с учетом изменяющихся условий и корректировка стратегических целей или учет тенденций при минимальном вмешательстве.

На рис. 1 представлена матрица принятия управленческих решений и стратегических мер, исходя из условий нестабильности внешней среды. Для формирования решений предлагается составить стратегические действия, исходя из вопросов, учитывающих фреймворк VUCA-Prime.

Рис. 1. Матрица управленческих решений и стратегических мер в условиях нестабильности внешней среды

Стоит отметить, что ранжирование указанных направлений (возможности, оператив-

ные решения, стратегии, риски и угрозы) могут менять значимость при снижении влияния факторов модели VUCA.

Результаты исследования. На основе рассмотренной матрицы управленческих решений и стратегических мер в условиях нестабильности внешней среды можно определить основные действия по управлению проектом.

Первый блок «Возможности» связан с построением возможностей и подразумевает оценку текущей ситуации и максимальную концентрацию на изменяющихся тенденциях.

Основные действия для реализации блока возможностей развития стратегических инициатив:

- формулировка простых шагов/этапов достижения стратегических целей проекта;
- определение необходимых краткосрочных и долгосрочных стратегических изменений для гибкого реагирования в управлении проектом.

Второй блок «Стратегии» связан с разработкой стратегии и нацелен на формирование идей и инсайтов в изменяющихся нестабильных условиях. Этот блок не требует немедленного реагирования и нацелен на корректировку видения.

Основные действия:

- оценка текущей стратегии сквозь призму тенденций;
- формирование на основе проведенной оценки рекомендаций для достижения краткосрочных и долгосрочных стратегических целей;

корректировка текущего видения проекта.

Третий блок «Оперативные идеи и решения» связан с операционной деятельностью и повышением ее прозрачности в проекте, а также с формированием совместно с командой проекта идей и решений. При этом активности находятся на максимальном уровне, тенденции учитываются, но не требуют срочного вмешательства.

Основные действия:

- оценка прозрачности процессов в проекте и их изменение при необходимости;
- проведение брейн-штормов с командой;
- формирование совместно с командой концепции будущих идей и решений.

Четвертый блок «Риски и угрозы» связан с оценкой рисков и угроз. Он включает активные действия, направленные на снижение существующих и возможных рисков проекта, при этом тенденции учитываются, но требуют минимального вмешательства как с оперативной точки зрения, так и с точки зрения стратегических целей.

Основные действия:

- уточнение существующего реестра рисков, переоценка катастрофических рисков;
- определение возможных последствий пессимистических и катастрофических результатов и формирование программы мероприятий по снижению вероятности их наступления и последствий в случае их возникновения.

Выводы и рекомендации. Основной рекомендацией большинства исследователей в текущей мировой экономической ситуации является формирование новых подходов и нового планирования, которые помогут определить лучшие практики стратегических мероприятий и организационные ответные меры на будущие кризисные ситуации. Условия VUCA существуют уже не один год, пандемия углубила их и показала наиболее кризисные точки.

Предложенный подход может являться одним из инструментов внедрения в управление проектами гибкости, прозрачности и переходом от стратегии долгосрочного горизонта к стратегии динамичного планирования, в том числе и долгосрочных целей.

Литература

1. *Сазерленд Дж.* Scrum. Революционный метод управления проектами / Пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019.

© Лукьянова А.В., 2020

УДК 336.1

Н.В. Пумбрасова
к.э.н., доцент
Волжский государственный университет водного транспорта
Нижний Новгород, Российская Федерация
E-mail:target75@mail.ru

Е.В. Упадышева
аспирант
Волжский государственный университет водного транспорта
Нижний Новгород, Российская Федерация
E-mail: upadysheva@bk.ru

ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ГОСУДАРСТВЕННОМ И МУНИЦИПАЛЬНОМ УПРАВЛЕНИИ. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД В ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Аннотация. В статье рассмотрен проектный менеджмент в государственном и муниципальном управлении, отмечена ограниченность его применения на региональном и муниципальном уровнях. В условиях цифровизации государственного и муниципального управления выявлена проблема, препятствующая эффективному функционированию цифровой платформы в государственном и муниципальном секторе - отсутствие открытого информационного межведомственного взаимодействия. В качестве решения проблемы предлагается заложить в основу эффективной цифровой трансформации проектного управления цифровую платформу полноценного межведомственного взаимодействия, что обеспечит системный подход в цифровой трансформации государственного и муниципального управления, в том числе проектного менеджмента.

Ключевые слова: проектный менеджмент, государственное и муниципальное управление, цифровизация проектного управления, цифровая платформа межведомственного взаимодействия.

N.V. Pumbrasova
Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor
Volga State University of Water Transport
Nizhny Novgorod, Russian Federation
E-mail:target75@mail.ru

E.V. Upadysheva
Postgraduate Student
Volga State University of Water Transport
Nnizhny Novgorod, Russian Federation
E-mail: upadysheva@bk.ru

IMPLEMENTATION OF THE PROJECT MANAGEMENT SYSTEM IN STATE AND MUNICIPAL MANAGEMENT. A SYSTEMATIC APPROACH TO DIGITAL TRANSFORMATION

Abstract. The article considers project management in state and municipal management, and notes the limitations of its application at the regional and municipal levels. In the conditions of digitalization of state and municipal administration, the problem that hinders the effective functioning of the digital platform in the state and municipal sector is identified-the lack of open

information interdepartmental interaction. As a workaround, to lay the Foundation of an effective digital transformation project management digital platform full interagency cooperation that will ensure a systematic approach to digital transformation of public and municipal administration, including project management.

Keywords: project management, state and municipal management, digitalization of project management, digital platform for interagency interaction.

Достижение целей и выполнение стратегических задач, обозначенных в Указах Президента РФ от 07.05.2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» и от 21.07.2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года», в современных условиях становится невозможным без масштабного внедрения системы проектного управления с применением новейших цифровых технологий, значимость которых для развития экономики на современном этапе неоспорима и активно обсуждается российскими учеными [Погодина, 2018. С. 53].

Развитие экономики страны непременно связано с выбором органами власти направлений и скорости структурных и институциональных преобразований, а также с обязательным условием готовности инвестирования в регионы с учетом уровня и особенностей их развития [Алиханова, 2019. С. 314]. При этом бюджетные инвестиции выступают основой успешной реализации национальных проектов, поскольку внебюджетные источники финансирования изначально требуют большей экономической стабильности и уровня развития государства [Аландаров, 2019. С. 51].

Проектное управление является сравнительно новым подходом в государственном управлении, направлено в первую очередь на достижение целей по развитию страны в целом и отдельных регионов и как новая форма управления должно опираться на современные высокотехнологичные инструменты. При этом следует учитывать, что уровень подготовленности различных территорий к таким новшествам разный.

На федеральном уровне проектное управление в органах власти успешно внедрено и активно используется в сфере государственно-частного партнерства, где существует понимание и власти, и бизнеса, какой уникальный продукт необходимо получить в результате реализации проекта, поскольку финансовый ресурс на федеральном уровне более масштабен, доступен, возможно законодательное регулирование условий осуществления деятельности инвестором, да и риски реализации проекта просчитываются более тщательно и грамотно (научно обоснованно).

В регионах РФ сформированы региональные проектные офисы, рабочие группы по отдельным направлениям, разработана нормативная документация. Однако применение механизмов проектного управления ограничивается в большинстве регионов лишь реализацией региональных проектов в рамках национальных, предусматривающих в основном бюджетное финансирование без привлечения частных инвесторов к реализации крупных проектов, несмотря на то что возможность бюджетного финансирования предусмотрена в паспорте каждого национального и регионального проекта. Такая ситуация складывается вследствие неготовности частных инвесторов вкладывать свой капитал в крупные проекты, тем более социальной направленности, что обусловлено в первую очередь такими факторами, как несовершенство инвестиционного законодательства (отсутствие законодательного закрепления и широкой практики применения государственных гарантий по покрытию убытков инвестора в случае неудачного результата реализации проекта), а также зачастую недоступностью кредитных ресурсов, необходимых для инвестирования в крупный проект (недоступностью долгосрочного инвестиционного кредитования) [Муртазалиев, 2019. С. 172].

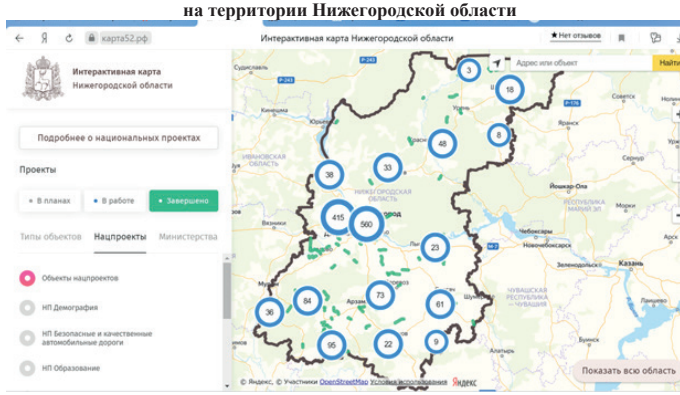
На муниципальном уровне в небольших городах и районах проектное управление активно внедряется с 2019 года. В большинстве муниципальных образований сформированы муниципальные проектные офисы, однако работа ведется исключительно в рамках реализа-

ции национальных проектов и носит больше формальный характер, нежели практический. Существует некая сложность восприятия новых подходов в управлении (в части внедрения именно проектного управления). Процессная деятельность по содержанию социальных объектов, коммунальной и транспортной инфраструктуры, повторяющаяся из года в год и не требующая специальной оценки возможных рисков, куда более понятна на местах, нежели управление проектами, тем более не имеющими аналогов на конкретной территории.

Большинство мероприятий и инвестиционных проектов в муниципальных образованиях реализуются в рамках государственных программ, не имеющих непосредственного отношения к национальным проектам (финансирование по национальным проектам осуществляется с использованием специальных кодов), и, соответственно, не воспринимаются муниципальной властью как стимул для активизации работы муниципального проектного офиса.

Активность муниципалитетов по участию в национальных проектах на примере Нижегородской области представлена на рис. 1.

Рис. 1. Интерактивная карта реализации национальных проектов на территории Нижегородской области



Источник: https://strategy.government-nnov.ru/ru-RU/national-projects.

Российскими учеными в настоящий момент активно исследуются различные аспекты цифровизации проектного управления в государственном секторе, которая позволит оптимизировать процессы предоставления государственных услуг в плане повышения удобства для граждан как потребителей государственных и муниципальных услуг, а также скорости обработки запросов и получения результатов [Пумбрасова, Кононова, 2020. С. 3].

В работах [Островская и др., 2020. С. 209–210; Nikiforova et al., 2020] подробно расписан механизм внедрения проектного управления в условиях цифровизации, описаны ключевые проблемы, связанные с отсутствием единого методологического подхода цифровизации системы проектного управления, однако не обозначено в качестве первоочередной проблемы, препятствующей эффективному функционированию цифровой платформы в государственном и муниципальном секторе, *отсутствие открытого информационного межведомственного взаимодействия* на единой цифровой платформе.

Несмотря на активное повсеместное внедрение цифровизации в муниципальных образованиях с 2017 года, наблюдается тенденция увеличения информационной закрытости органов власти и ведомственных структур друг от друга. Так, территориальные органы Росстата прекратили безвозмездное предоставление информации в разрезе муниципальных

образований и тем более в разрезе отчитывающихся хозяйствующих субъектов, что делает невозможным проведение качественного анализа социально-экономической ситуации на конкретной территории. Данные налоговых органов и Пенсионного фонда России также ежегодно становятся все менее доступными для органов власти местного уровня. Та же тенденция характерна и для взаимодействия с органами ЗАГС и миграционной службы, в связи с чем становится невозможным оперативный анализ демографической ситуации на территории муниципальных образований. Все данные, аккумулирующиеся в перечисленных ведомственных структурах, в обобщенном виде направляются в соответствующие федеральные управления, которые размещают в открытых информационных ресурсах аналитику лишь в целом по стране, в лучшем случае – в разрезе регионов. Муниципалитеты же, являясь источниками исходной информации, в итоге не обладают полной картиной сведений, собираемых на их территории, что и приводит либо к дублированию сбора информации на местах (что резко снижает эффективность работы органов местного самоуправления), либо к принятию некорректных управленческих решений на основе неполной информации о решаемой проблеме.

На сегодня существует система межведомственного электронного взаимодействия (СМЭВ), разработанная и внедренная в соответствии с требованиями Федерального закона Российской Федерации от 27.07.2010 № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг», однако на практике полноценного информационного обмена между органами власти не происходит ввиду наличия ограничений, наложенных законодательством, таких как запрет предоставления персональных данных и т. п., что в итоге приводит к невозможности принятия корректных управленческих решений и качественного предоставления государственных и муниципальных услуг. Поэтому в целях качественного предоставления государственных и муниципальных услуг в условиях цифровизации необходимо обеспечить полноценный информационный обмен между органами власти всех уровней и ведомствами без законодательных ограничений.

Так и в проектном управлении в целях оперативного приятия правильных управленческих решений и построения оптимальной модели взаимодействия с участниками проекта заказчику и координатору проекта необходимо обладать объективной исходной информацией из различных структур и ведомств, что в свою очередь позволит просчитать возможные риски при реализации проекта и разработать варианты их минимизации.

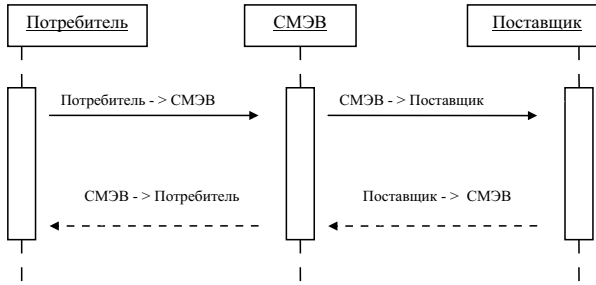
Таким образом, мы предлагаем заложить в основу эффективной цифровой трансформации проектного управления *цифровую платформу полноценного межведомственного взаимодействия*, на которой потом уже будут строиться и система эффективного предоставления государственных и муниципальных услуг, и система проектного управления в органах власти. По мнению авторов настоящей статьи, только таким образом будет обеспечен системный подход в цифровой трансформации государственного и муниципального управления, в том числе проектного менеджмента.

Существующая система межведомственного взаимодействия ориентирована в настоящее время в основном на получение потребителем (работником органов власти и ведомств) информации от поставщика информации (соответствующих госорганов и ведомств) в целях предоставления физическим и юридическим лицам государственных и муниципальных услуг в соответствии с запросом по какому-либо одному направлению (землеустройство, энергоснабжение, получение пособий и др.) и не может предоставить системных структурированных сведений по конкретному объекту или хозяйствующему субъекту.

Упрощенная модель информационного обмена в рамках СМЭВ представлена на рис. 2 (более подробная информация представлена в Методических рекомендациях по разработке электронных сервисов и применению технологии электронной подписи при межведомственном электронном взаимодействии[1]):

[1] https://smev.gosuslugi.ru/portal/.

Рис. 2. Упрощенная модель информационного обмена участников СМЭВ



Авторами статьи предлагается вариант разработки новой интегрированной платформы, взаимосвязанной с существующей системой межведомственного взаимодействия, но усовершенствованной и ориентированной не столько на информационную обработку предоставления государственных и муниципальных услуг гражданам и хозяйствующим субъектам, сколько на формирование и эффективное использование единой базы данных об объектах недвижимости, хозяйствующих субъектах и гражданах (в рамках действующего законодательства) в целях осуществления органами власти деятельности по развитию подведомственной территории, в том числе в рамках проектного управления. При этом в целях качественного улучшения процесса государственного и муниципального управления данная система должна предусматривать накопление базы данных положительных практик как проектного управления, так и предоставления государственных и муниципальных услуг.

По мнению ученых-экономистов, подобная проблема нехватки достоверных учетных данных актуальна и для программно-целевого бюджетирования в рамках реализации функций проектного управления подведомственной территорией. «Организация системы учетно-аналитического обеспечения, способствующей разработке эффективных и своевременных управленческих решений, – это одна из важных проблем, с которыми предстоит столкнуться в рамках проектного подхода в программно-целевом бюджетировании» [Мастеров, 2017. С. 61].

Структура построения предлагаемого механизма межведомственного взаимодействия, по мнению авторов статьи, может выглядеть следующим образом (базисными элементами схемы являются информационные платформы межведомственного взаимодействия) (рис. 3).

Рис. 3. Структура построения механизма эффективного межведомственного взаимодействия в условиях цифровой трансформации

Неотъемлемой составляющей процесса управления, в частности проектного управления, должен быть мониторинг реализации проекта. В условиях цифровой трансформации экономики появляются новые технологические возможности для осуществления такого мониторинга.

Так, в Нижегородской области действенным инструментом мониторинга реализации национальных проектов и проектов в рамках государственных программ сегодня выступает цифровая платформа АИС «Управление проектной деятельностью», которая позволяет региональному проектному офису и региональному руководству своевременно отслеживать степень выполнения проектов в муниципалитетах, выявлять возникновение проблем и принимать меры по их решению. Однако степень участия работников муниципального уровня в этой системе в настоящий момент невелика – исходные данные по проекту и фактические данные по выполнению отдельных этапов вносятся в систему специалистами профильных министерств.

В этой связи следует отметить, что для понимания на местном уровне важности выполняемой работы в рамках проектного управления и скорейшего включения в процесс также необходим системный подход в цифровизации проектного управления – от куратора и координатора проекта до конкретного исполнителя. В частности, мы считаем необходимым для повышения качества выполняемых работ в рамках нацпроектов (а именно предотвращения получения тендеров недобросовестными подрядчиками, фирмами-однодневками, организациями, занимающимися исключительно передачей работ в субподряд, и т. д.) предусмотреть возможность включения в контракт по выполнению работ в рамках национального (регионального, муниципального) проекта или госпрограммы пункта, обязывающего подрядчика, выходящего на электронную торговую площадку, быть зарегистрированным пользователем системы АИС «Управление проектной деятельностью» с прохождением соответствующих регистрационных процедур в целях проведения анализа опыта работы подрядчика заинтересованными пользователями.

Внедрение модернизированной интегрированной системы межведомственного взаимодействия во всех регионах страны позволит решить проблему необходимости более планомерного развития территорий и относительного выравнивания уровня технологического и экономического развития различных территорий (регионов) между собой, что отмечено учеными как необходимый элемент преобразования государственной политики в целях обеспечения регионального развития [Биткина И.В., Красюкова, 2017. С. 95–96].

Современными учеными в настоящее время изучается опыт внедрения инновационных систем в частных (корпоративных) компаниях в целях применения в широкой практике, в том числе в сфере государственного и муниципального управления [Ващенко, 2019. С. 785–786].

Литература

1. *Аландаров Р.А.* Роль бюджетных инвестиций федерального бюджета в обеспечении социально-экономического развития России в 2019–2021 годах // Экономика. Налоги. Право. 2019. №12(3). С. 48–58. DOI: 10.26794/1999-849X 2019–12-3-48–58.
2. *Алиханова Т.М.* Структурные особенности формирования концепции устойчивого развития региона // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Т. 9. №5А. С. 312–318.
3. *Биткина И.В., Красюкова Н.Л.* Преобразование государственной политики регионального развития в России и странах мира // Экономика и предпринимательство. 2017. №9(2). С. 94–98.
4. *Ващенко Р.Р.* Корпоративная инновационная система в цифровой экономике: опыт российских компаний // Экономика и предпринимательство. 2019. №6. С. 785–789.
5. *Мастеров А.И.* Экономический анализ инвестиционных проектов как инструмент повышения эффективности бюджетной политики // Экономика и управление. 2017. №5. С. 60–67.
6. *Муртазалиев Ш.А.* Ключевые проблемы реализуемых в России схем проектного финансирования // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. №1. С. 171–173.
7. *Островская Н.В., Барыкин С.Е., Бурова А.Ю.* Цифровизация проектного менеджмента в государственном и муниципальном управлении России // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2020. Т. 11. №2. С. 206–215. DOI: 10.17747/2618-947X2020-2-206–215.
8. *Погодина Т.В.* Особенности технологического развития России в условиях формирования цифровой экономики // Экономика и управление. 2018. №2. С. 52–57.
9. *Пумбрасова Н.В., Кононова О.Г.* Совершенствование исполнения бюджетов по доходам и расходам органами федерального казначейства // Труды конгресса «Великие реки». 2020. Вып. 9. С. 1–5.
10. *Nikiforova V.D., Achba L.V., Nikiforov A.A., Kovalenko A.V.* Dialectics of the processes of digitization of the socio-economic system // Lecture Notes in Networks and Systems. 2020. P. 1120–1143.

© Пумбрасова Н.В., Упадышева Е.В., 2020

УДК 33.07

С.А. Полевой
д.т.н., профессор
департамент управления бизнесом
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Москва, Российская Федерация
E-mail: SAPolevoy@fa.ru

ДЕЛИНКВЕНТНОЕ ПРОЯВЛЕНИЕ ДЕВИАНТНОСТИ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖЕРА

Аннотация. Автором выделены и рассмотрены виды экономического девиантного поведения проектного менеджера. Проанализирован такой феномен девиантного поведения, как проявление делинквентного поведения проектного менеджера. Определены опасности такого поведения для успешной реализации проекта. Обозначены проектные методики, способствующие выявлению делинквентного поведения проектного менеджера на ранних стадиях и при найме на работу.

Ключевые слова: проектный менеджер, делинквентное (антисоциальное) поведение, девиантное поведение проектного менеджера, экономическое девиантное поведение.

S.A. Polevoy
Dr. Sci. (Tech.), Professor
Department of Business Management
Financial University under the Governmen of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: SAPolevoy@fa.ru

DELINQUENT MANIFESTATION OF PROJECT MANAGER DEVIANCE

Abstract. The author identifies and considers the types of economic deviant behavior of a project Manager. This phenomenon of deviant behavior is analyzed as a manifestation of delinquent behavior of a project manager. The risks of this behavior for the successful implementation of the project are identified. Project methods that help identify delinquent behavior of the project Manager at the early stages and when hiring are identified.

Keywords: project manager, delinquent (anti-social) behavior, types of deviant behavior of the project manager, economic deviant behavior.

Одним из трендов современной экономической модели является проектное управление. Создание проектных офисов, проектных групп охватило все органы государственного и муниципального управления Российской Федерации. В коммерческих и государственных компаниях и организациях постоянно анонсируются те или иные проекты и программы. К сожалению, анализ исполнительской дисциплины этого «вала» проектов позволяет сделать вывод о невысокой успешности значительной части данных проектов и программ, что в свою очередь заставляет искать причины и разрабатывать мероприятия по повышению эффективности управления проектами.

Среди прочих причин неуспеха важную роль занимает личность руководителя проекта. При этом значимыми являются не только технические компетенции и умения проектного менеджера, но и его поведенческие компетенции.

Среди них особое место занимает стиль поведения проектного менеджера. Современным трендом являются эпатажные, креативные проектные менеджеры, которые выделяются стилем одежды, манерой ведения разговора, поведением. Такое поведение личности, в случае отклонения от общепринятых норм, которые наиболее распространены и устоялись в обществе, называют девиантным (или отклоняющимся поведением). В научной литературе в рамках социологии рассматривается девиантность в качестве социального явления с учетом реакции общества на него. Проблемы индивидуальной девиации рассматриваются в рамках психологии. К сожалению, данные отклонения не всегда являются позитивными. Негативное девиантное поведение приводит к применению обществом определенных формальных и неформальных санкций к нарушителю. Зачастую в деятельности проектного менеджера присутствуют элементы девиантного поведения, которое в сочетании с важностью и серьезностью экономической составляющей его деятельности может вызывать определенные вопросы, а очень часто существенно влияет на отрицательный результат его деятельности. Эта проблематика относится к разделу экономического девиантного поведения, которое рассматривает отклонения в сфере экономических отношений [Прозоровская, 2016; Кизин, Кранзеева, 2017; Петров, Нарциссова, 2018; Романов, Борисов, 2019]. Поэтому представляет интерес анализ проявлений девиантного поведения менеджера проекта с точки зрения его экономической составляющей и выявление влияния такого поведения на проект. Необходимо понять, насколько опасны или наоборот благоприятны такие проявления поведения менеджера проекта, вооружить заказчика знанием, к чему они могут привести, и дать ему методические рекомендации, как они могут быть выявлены.

Основной для автора работы является классификация поведенческих девиаций, предложенная Ц.П. Короленко и Т.А. Донских [Короленко, Донских, 1990]:

- нетипичное, отклоняющееся от общепринятых стандартов поведение;
- деструктивное поведение.

Также необходимо выделить те формы девиантного экономического поведения, которые требуют уголовного преследования индивида. Для менеджера проекта к таким формам экономического девиантного поведения относятся: растрата, присвоение, хищения, взяточничество, коррупция, лжепредпринимательство, незаконное получение кредита, создание лжепредприятий, предпринимательская деятельность через подставные фирмы, ассоциации и общества, сокрытие дохода (прибыли), то есть неполный учет или невключение в налогооблагаемую базу доходов, подкуп участников и организаторов всевозможных соревнований и проектных конкурсов, передача технологий конкурентам, разглашение конфиденциальной информации и др.

Естественно, что менеджер проекта, уличенный заказчиком, инвестором, куратором проекта или уполномоченными ими лицами в подобном поведении, подлежит уголовному преследованию в соответствии с существующим законодательством. Казалось бы, что все предельно ясно, это считать отрицательным, а это – положительным, но нюанс в том, что деятельность руководителя проекта далека от шаблонных упорядоченных действий и зачастую может проходить на грани нарушения существующего законодательства. Поэтому необходимо в каждом индивидуальном случае подходить к действиям проектного менеджера с критической оценкой в пределах существующего правового поля.

Лица, занимающиеся проектной деятельностью, а в особенности менеджеры проектов, должны обладать достаточно специфическими особенностями. Так, проектный менеджер должен:

- уметь вести переговорный процесс, являться очень хорошим переговорщиком. При этом понимать реальные потребности клиента и предлагать ему тот функционал, который необходим, но при этом учитывать возможность выполнения работы в указанный срок с требуемым качеством;
- понимать специфику бизнеса (или деятельности) клиента;
- уметь анализировать цели, поставленные заказчиком, превращать их в дерево целей

и в задачи. Обрабатывать задачи и делить их на небольшие подзадачи, формируя иерархическую структуру работ, которые умело делегировать исполнителям;
- уметь жестко добиваться от членов команды проекта соблюдения дедлайнов;
- в каждый момент времени видеть весь проект целиком, понимать, на каком этапе он находится, понимать, что его план – это не бумажка для отчета, а настоящая дорожная карта, по которой движется вся команда;
- уметь управлять рисками. Для проектного менеджера нет понятия внезапно, он может не знать, что конкретно пойдет не так в любой момент времени, но должен быть готов к этому и иметь в запасе все ресурсы, которые позволят это исправить. Звучит немного абстрактно, но хорошо передает суть.
- выполняя все задачи в условиях стресса, постоянного давления, постоянного воздействия обстоятельств, должен иметь внутреннее ощущение, что это обычный процесс, с которым он управится без особых проблем и эмоций.

Если расширить классификацию Ц.П. Короленко и Т.А. Донских, то виды девиантного поведения проектного менеджера можно подразделить на:
- *креативное,* то есть поведение, выражающее преобразующий или конструктивный характер;
- *асоциальное* – представляет собой поведение, при котором могут происходить уклонения менеджера проекта от выполнения этических норм компании, попирание ее ценностей. В целом оно деструктивно влияет на межличностные отношения в проекте и на его результаты;
- *делинквентное* (*антисоциальное*) – проявляется, когда поведение менеджера проекта приобретает крайние формы, когда происходит отклонение от норм с характерной антиобщественной направленностью;
- *аддиктивное* – при данном поведении проектного менеджера захватывает или «трудоголизм», или бездействие, в любом случае он выпадает из реальности, так как чрезмерно фиксируется на определенных видах деятельности;
- *психопатологическое* – проявляется при наличии у проектного менеджера психических расстройства или соматических, неврологических и инфекционных заболеваний.

Наиболее опасным проявлением девиантного экономического поведения менеджера проекта, на наш взгляд, является делинквентное (антисоциальное) поведение. Нельзя сказать, что оно очень часто встречается в компаниях. Результаты опроса, проведенного автором среди руководителей компаний малого и среднего бизнеса, показывают, что не более 5% менеджеров проектов были замечены в явно выраженном подобном поведении. Однако значительная часть респондентов показала, что, к сожалению, делинквентное поведение очень часто, особенно на начальном этапе, маскируется под требовательность к команде проекта и креативность при решении проблемных вопросов. И если руководитель компании и куратор проекта не вникают в суть сигналов, поступающих на такое поведение менеджера проекта, то очень скоро он начинает чувствовать себя безнаказанным, неподконтрольным правилам и нормам, которые он имеет право попирать ради «благой цели – успешной реализации проекта». При этом руководители организации закрывают глаза на ярко выраженную антиобщественную направленность поведения менеджера проекта и иногда спохватываются только тогда, когда действия приобретают уголовно наказуемый характер.

Примерами наличия у человека делинквентного поведения и его симптомами могут, согласно классификации DSM–IV, являться:
- агрессивен по отношению к окружающим людям и животным;
- постоянно запугивает других людей, угрожая им;
- может спровоцировать драку между коллегами;
- применяя насилие к другим, в качестве орудия насилия использует такие предметы, которые способны причинить увечья или травмы другим людям;

- имеются факты физической жестокости по отношению к людям или животным;
- имеются факты или признаки харасмента;
- постоянно использует обман для получения любых форм выгоды, очень широко развитая склонность к мошейничеству;
- фиксируются частые случаи гнева, негодования, потери контроля над собой;
- характер злобный и мстительный, что проявляется достаточно часто.

Поэтому лиц, склонных к такому поведению, необходимо выявлять на этапе формирования команды проекта. На данном этапе для выявления могут быть применены следующие личностные тесты и проектные методики.

1. Минесотский многофакторный опросник личности. Этот тест позволяет выявить паранойю, депрессию, психастению, интроверсию/экстраверсию, ипохондрию, шизофрению, истерию, психопатию, мужественность/женственность.
2. Опросник Айзенка – позволяет выявить темперамент человека, его экстраверсию/интроверсию, а также возбудимость/устойчивость.
3. Методика Сонди – является представителем проектных методик и носит характер своеобразного анализа судьбы.
4. Тест Розенцвейга – позволяет учесть специфику реагирования на проблемную ситуацию или неудачу.

Данные методики должны быть использованы при подборе личности руководителя проекта. Естественно, что личность, обладающая делинквентным (антисоциальным) поведением или серьезными предпосылками к его проявлению, не может занимать должность менеджера проекта и подлежит немедленному отстранению от работы и увольнению.

Можно по-разному относиться к отклонениям в поведении современных проектных менеджеров. Однако однозначно, что такое девиантное поведение – реальность нашего времени. Доказано, что креативные менеджеры проектов успешнее своих «классических» коллег, успешно реализуют проекты и выпускают продукты лучше, чем их более консервативные коллеги. Но если девиантное поведение проектного менеджера, несущее в себе креативный заряд, является благом для проекта, то наличие делинквентного поведения в любых его формах недопустимо.

Литература

1. *Кизин К.И., Кранзеева Е.А.* Маргинальность и девиантное поведение работников организации // Человеческие ресурсы: проблемы инновационного развития и использования: Сборник научных трудов. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2017. С. 93–98.
2. *Короленко Ц.П., Донских Т.А.* Семь путей к катастрофе: Деструктивное поведение в современном мире. Новосибирск: Наука, 1990.
3. *Петров С.П., Нарциссова С.Ю.* Девиантное поведение: угрозы социума и личности. М.: Академия МНЭПУ, 2018.
4. *Прозоровская К.А.* Девиантное экономическое поведение организаций: Монография. СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2016.
5. *Романов М.М., Борисов Г.А.* Девиантное поведение человека // Формирование общекультурных и профессиональных компетенций финансиста. Сборник научных трудов. М.: Финансовый университет при Правительстве РФ, 2019. С. 3–11.

© Полевой С.А., 2020

УДК 65.012

И.В. Разинкина
к.э.н., доцент
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: IVRazinkina@fa.ru

ВОЗМОЖНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ AGILE-ПОДХОДА В РЕАЛЬНОМ СЕКТОРЕ ЭКОНОМИКИ

Аннотация. Компании, которые работают в условиях ограниченных ресурсов, ищут способы и направления оптимального их использования. Высокий уровень конкуренции в отрасли, избирательный потребитель побуждают компании внедрять систему гибкого управления проектами. Это является важным условием успешного инновационного развития производственных компаний. В докладе дано обоснование того, что применение Agile-подхода обеспечит индивидуальный подход к клиенту, встраивание клиента в экосистему организации с целью мгновенного реагирования на его изменяющиеся запросы и потребности.

Ключевые слова: гибкий метод Agile, проектное управление.

I.V. Razinkina
Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: IVRazinkina@fa.ru

POSSIBILITIES OF APPLICATION OF THE AGILE IN THE MANUFACTURING

Abstract. Companies that operate with limited resources are looking for ways and directions to optimize their use. The high level of competition in the industry and selective consumer encourage companies to implement an Agile project management system. This is an important condition for the successful innovative development of manufacturing companies. The report provides the rationale that the use of the Agile will provide an individual approach to the client, embedding the client in the ecosystem of the organization with the aim of instantaneous response to his changing requests and needs.

Keywords: agile method, project management.

Гибкие подходы проектного управления, возникшие в начале XX века в IT-сфере и показавшие свою эффективность в организации взаимодействия внутри небольших проектных групп и между ними, все успешнее интегрируются в системы управления компаний других отраслей. Согласно ежегодному отчету о распространении Agile, в 2020 году 27% занял IT-сектор, 17% – финансово-кредитные организации, 56% – государственные структуры, промышленность, страхование, образование и т. д.[1]

Цель исследования – определить возможности применения Agile-принципов для усиления инновационного потенциала компаний, работающих в реальных секторах экономики.

Существуют разные точки зрения на необходимость и успешность применения гибкой методологии промышленными предприятиями: от категорически несовместимо, до отношения к Agile как к панацее [Локтионов, Масловский, 2018]. Выводы исследования взаи-

[1] 14th annual state of Agile report. https://explore.digital.ai/state-of-agile/14th-annual-state-of-agile-report.

мосвязи Agile-методологии и расширения инновационных возможностей компаний представлены в табл. 1 [Коул, Скотчер, 2019; Разинкина, Аветисян, 2019; Лазарев и др., 2020].

Таблица 1
Применение принципов Agile для формирования инновационного потенциала организации

Принципы Agile-методологии	Влияние применения Agile-принципов на инновационный потенциал
Удовлетворение потребностей клиентов за счет своевременного создания продукта, который отвечает их запросам	Создание инновационного продукта с уникальными характеристиками под запросы конкретного покупателя
Готовность вносить изменения в продукт даже на завершающих этапах, если потребности клиента изменились, так как это обеспечит его конкурентные преимущества	Развитие инновационного продукта как реакция на изменяющиеся потребности клиента
Срочность поставки продукта – один из приоритетов	Быстрая реакция на изменившиеся потребности клиента Предвидение изменений потребностей клиента
Проектная команда и заказчик должны ежедневно контактировать на протяжении создания продукта	В условиях ограниченности ресурсов сжатие цикла разработки продукта, оптимизация управленческих итераций и согласований укрепляет инновационный потенциал организации
В проектной команде приветствуется личное общение как наилучший способ коммуникаций	Мультидисциплинарность проектной команды стимулирует генерирование идей и успешный поиск возможностей их коммерциализации
Постоянная работа над улучшением продукта позволяет клиентам и проектной команде устойчиво развиваться	Создание уникального продукта, постоянное его усовершенствование является значимым условием успешного развития клиента
Постоянное усовершенствование продукта повышает адаптивность бизнеса клиентов (заказчиков)	Предоставление сервиса «осознание потребности – генерирование инноваций»
Самоорганизующиеся команды наиболее продуктивны	Свобода в формировании проектной команды позволяет быстрее решить поставленную инновационную задачу
Периодическая оценка эффективности работы проектной команды позволяет определить слабые места в организации ее работы, выявить сильные стороны и достижения и откорректировать, настроить работу по-новому	Текущий мониторинг и оценка эффективней, чем контроль результатов. Внесение изменений в инновационный продукт до начала его поточного производства обеспечит сохранение ресурсов (временных, финансовых, кадровых и др.)

Таким образом, можно говорить о стимулирующем воздействии гибких принципов проектного управления на инновационное развитие организации.

Применение Agile-подхода, безусловно, имеет свои особенности и требует адаптации под условия организации бизнес-процессов в промышленности (табл. 2). Возможности использования инструментов концепции «бережливое производство» позволяют осуществлять быструю переналадку оборудования и подстраивать технологическую линию под конкретный заказ [Kozhevina et al., 2020].

Таблица 2
Сравнение основных характеристик проектного управления при традиционном и гибком подходе

Характеристики	Традиционный подход	Гибкий подход
Проектные команды	Формируется единая проектная группа, состав которой достаточно постоянен. В рамках нее работают подгруппы, которые образуются по функциональным признакам (маркетинг, производственно-техническое, финансово-экономическое и другие направления)	Мультидисциплинарные проектные команды, которые быстро меняются и адаптируются под решение конкретных задач проекта. Они включают в себя как внутренних, так и внешних участников
Взаимодействие с заказчиками, потребителями	На начальном этапе проектирования изучается рынок, собираются сведения о потребительских предпочтениях	Тесное партнерское взаимодействие, индивидуальный подход к созданию продукта
Отношение к изменениям	Тщательная подготовка, проектирование и согласование изменений со всеми участниками и уровнями проектного управления	Изменения являются нормой, они происходят постоянно
Адаптируемость производственных процессов	Требует больших затрат ресурсов (временных, кадровых, финансовых и др.)	Высокая благодаря методам бережливого производства (SMED, KANBAN, LEAN) [Терентьева, Хализова, 2019]
Уровень контроля	Высокий	Средний/низкий. Предпочтение отдается постоянному мониторингу отклонений, это позволяет применять превентивные меры
Требования к квалификации персонала	Достаточно высокие, большое значение имеет опыт	Достаточно высокие, ценится любознательность, интуиция, мотивация

Таким образом, применение Agile-методологии особенно актуально для производственных компаний, которые работают в динамично развивающихся секторах, планируют выход на рынки с высокой конкуренцией. Управление по Agile может охватывать на начальном этапе отдельные бизнес-процессы предприятия и направления деятельности, где высока доля использования человеческого капитала. Гибкость проектирования расширяет возможности реализации инновационной политики и является условием решения стратегической задачи создать единый контур экосистемы организации, что значимо для компаний с амбициозными планами быть лидерами индустрии 4.0.

Литература

1. *Коул Р., Скотчер Э.* Блистательный Agile. Гибкое управление проектами с помощью Agile, Scrum и Kanban. Спб: Питер, 2019.
2. *Лазарев В.Н., Кузнецова В.А., Шуленкова Т.А.* Сущность инновационного потенциала предприятия-новатора // Повышение управленческого, экономического, социального и инновационно-технического потенциала предприятий, отраслей и народно-хозяйственных комплексов: Сборник статей XI Международной научно-практической конференции. Пенза, 2020. С. 102–105.
3. *Локтионов Д.А., Масловский В.П.* Критерии применения Agile-методологии для управления проектом // Креативная экономика. Т. 12. № 6. С. 839–854. doi: 10.18334/ce.12.6.39179.
4. *Разинкина И.В., Аветисян Д.Р.* Инфраструктурные факторы обеспечения развития малого и среднего предпринимательства // Развитие инновационной экономики: достижения и перспективы: Материалы VI Международной научно-практической конференции. М.: МУ им. С.Ю. Витте», 2019. С. 326–336.
5. *Терентьева З.С., Хализова И.А.* Гибкие методы управления проектами, анализ и сравнение // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2019. Т. 8. № 1(26). С. 374–376. DOI: 10.26140/anie-2019-0801-0089.
6. *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. Luxembourg, 2020. P. 1295–1304.

© Разинкина И.В., 2020

УДК 338

М.В. Романова
к.э.н., доцент
эксперт Всемирного банка
владелец продукта ПАО «Сбербанк»
Москва, Российская Федерация
E-mail: romanova.m.vyac@sberbank.ru

О.М. Платонов
эксперт в области финансового анализа
владелец продукта ПАО «Сбербанк»
Москва, Российская Федерация
E-mail: Platonov.O.M@sberbank.ru

ЭВОЛЮЦИЯ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫХ ПРОДУКТОВ В ПРОЕКТНЫЕ ЭКОСИСТЕМЫ

Аннотация. Проектам в сфере высокотехнологичных продуктов свойственен высокий уровень неопределенности и зависимости от участников, ввиду чего ключевым элементом успешности становится использование актуального процесса управления проектами с учетом специфики деятельности организаций. В статье рассматриваются подходы к управлению проектными экосистемами с точки зрения сильных и слабых сторон их реализации. Авторы предлагают использовать эволюционную систему управления проектами в сфере высокотехнологичных продуктов в условиях динамичных изменений.

Ключевые слова: проектные экосистемы, высокотехнологичные продукты, управление проектами, управления продуктами, проектный подход.

M.V. Romanova
Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor
World Bank's Expert
Product Owner in Sberbank
Moscow, Russian Federation
E-mail: romanova.m.vyac@sberbank.ru

O.M. Platonov
Expert in financial analysis
Product Owner in Sberbank
Moscow, Russian Federation
E-mail: Platonov.O.M@sberbank.ru

EVOLUTION OF HIGH-TECH PRODUCTS INTO PROJECT'S ECOSYSTEMS

Abstract. Projects in the field of high-tech products are characterized by a high level of uncertainty and depends a lot of stakeholders, which is why the use of the current project management process taking into account the specifics of the organization's activity becomes a key element of success. The article discusses approaches to project ecosystem terms of strengths and weaknesses of their implementation. The authors propose using an evolution of project management system in the field of high-tech products within a challenge of changes.

Keywords: project ecosystem, high-tech products, project management, project management, product management, project approach.

Эволюция развития продуктовых экосистем представляет набор ценностей, которые обеспечивает взаимосвязь продуктов как для компаний, так и для пользователей. Это существенно влияет на процесс постоянного инновационного развития и более быстрого проникновения в массы новых продуктов, а также предлагает неограниченные возможности для вариативности доработок высокотехнологичных продуктов.

Создатели продуктов и стартапов могут добиться значительного роста, сделав эволюцию экосистемы приоритетной для развития своего продукта и бизнеса в целом. Особенно это актуально для создания и развития высокотехнологичных продуктов, где необходимы составляющие от многих участников, то есть проектная экосистема как динамичная группа в значительной степени независимых игроков, позволяющая их объединить и получить в совокупности взаимосвязанное решение. Такие примеры реализованы в крупных российских госкорпорациях, включая Росатом, Ростех и др. Также такой подход использовался при создании объектов Олимпийских игр в Сочи, FIFA и как олимпийское наследие продолжает развиваться, особенно в компаниях – партнерах данных спортивных мероприятий, компаниях-агрегаторах и ИТ-площадках.

Проектные экосистемы позволяют другим компаниям предлагать ценность своего основного продукта за счет интеграции с продуктом клиента. Точнее, это позволяет другим продуктам использовать интерфейс клиентского продукта в качестве посредника, который будет доставлять их ценность до конечного пользователя. Компании, обязанные предоставлять конкретное решение для удовлетворения потребностей людей, делают это с помощью клиентского продукта. И это дает такие преимущества, как увеличение ценности продукта, без дополнительных затрат и ресурсов, а также дополнительное маркетинговое продвижение на рынке. В этом контексте стратегия развития бренда и оценка эффективности высокотехнологичных продуктов становятся одними из ключевых в бизнесе компаний проектной экосистемы.

Однако только в последнее время бренд-маркетинг стал приоритетом в принятии каких-либо управленческих решений, потому что руководители организаций стали понимать, что в настоящее время без детального изучения рынка сбыта товара (услуги), постоянного отслеживания конкурентоспособности товара и многих других маркетинговых мероприятий невозможно не только занять место на рынке, но и удерживать его. Таким образом, маркетолог становится основным генератором новых технологий сбыта товара, и, как следствие, его действия становятся базой для увеличения выручки организации.

Также стали задумываться о вопросах капитализации компаний, за становление которой отвечает бренд компании.

Современные определения брендинга делятся на две категории:

- бренд – это символика и идеология компании, ее лицо и образ;
- бренд – это представление о вас, которое складывается в голове у людей.

Соответственно, сильный бренд должен быть узнаваемым и иметь безупречную репутацию, вызывая позитивные эмоции при упоминании его названия. Бренд должен внушать желание работать с ним, он должен открывать новые возможности. То есть бренд высокотехнологичных продуктов является неотъемлемым условием развития конкуренции и партнерства, поскольку несет в себе определенную информацию и выступает ориентиром для потребителей. Бренд кроме информативности несет в себе обращение к чувствам потребителя и выступает в роли «заказчика». То есть он сам по себе не формирует потребность, а информирует о предметах, которые способны удовлетворить те или другие потребности, тем самым стимулируя их.

Бренд бросает вызов конкурентам, заставляет компании совершенствовать свой товар, повышать собственную конкурентоспособность. Он способствует большей заботе производителя о качестве собственного товара.

Потребителю позиционирование бренда компанией позволяет сэкономить время и средства при выяснении заявленных отличительных свойств товара. В широком смысле цель

состоит в специфическом коммуникационном задании, которое выполняется в среде определенной аудитории и в заданный период времени. Рекламные цели должны быть действенным и эффективным коммуникационным инструментом, связывающим стратегические и тактические решения.

Экономический эффект и оценка затрат также являются ключевыми вопросами в эволюции экосистем. Наиболее яркий пример – Trello, один из самых популярных инструментов управления проектными задачами, который используется в командах любого размера. Благодаря упрощенной логике Trello позволяет с минимальными усилиями организовывать задачи и назначать им приоритет. Однако там не было одного из самых важных инструментов для менеджеров проекта – диаграммы Ганта, и чтобы решить эту проблему, компания могла бы поручить своим разработчикам создать эту опцию или же предоставить эту функцию сторонней команде. Выбором Trello стало в рамках экосистемы разработать данный функционал совместно с командой Elegantt, которая изначально занималась улучшением Trello, но переключилась на интеграцию с рядом других популярных продуктов, таких как Asana и Basecamp.

Популярный корпоративный мессенджер Slack считается самым быстрорастущим бизнес-приложением. На волне первого успеха его команда решила запустить собственную платформу, чтобы на ее основе разработчики могли создавать свои продукты. Однако классический формат платформы ограничил бы ее возможности, а также возможности разработчиков. Поэтому Slack создал экосистему. Сейчас уже все знают о приложениях для Slack https://slack.com/apps. С их помощью можно интегрировать Google Analytics и получать метрики со своего сайта, хранить и извлекать данные из Google-диска, управлять проектами с помощью Howdy, напрямую получать информацию об упоминаниях вашего бренда с помощью Mention и даже общаться со своими клиентами напрямую благодаря интеграции Slack и инструмента клиентской поддержки вашего продукта.

Подобно Slack продукты по мере развития открывают взаимозаменяемые интерфейсы, которые позволяют другим продуктам интегрироваться с ними, создавая ценность для людей. Позволяя другим продуктам интегрироваться с его основным пользовательским интерфейсом, Slack предлагает функции, которые в противном случае пришлось бы создавать его собственным разработчикам. Это значительно увеличивает ценность Slack для пользователей. С его помощью они могут делать очень много вещей, ведь иначе им пришлось бы использовать другие приложения и сервисы. Но в этом нет необходимости. Пользователи могут читать аналитические отчеты, отвечать на запросы клиентов и даже вызывать Uber, используя все тот же интерфейс. Привычка к интерфейсу и логике команд Slack формирует, в свою очередь, привычку постоянно использовать Slack. Также минимизируется время, которое пользователи тратят на рабочие процессы в рамках повседневной жизни. Разработчики могут сосредоточиться только на создании основных функций и запустить его на месяцы или даже годы быстрее.

При построение проектной экосистемы с внешними компаниями также следует учитывать фактор преднамеренного уменьшения срока службы продукции. Несмотря на то что Европейский социально-экономический комитет 17 октября 2013 года выступил с официальным предложением по борьбе с бизнес-стратегией преднамеренного уменьшения срока службы продукта, нет гарантий, что это не может произойти и не будет критично.

В Великобритании преднамеренное ограничение срока службы товара (planned obsolescence) рассматривается как нарушение прав потребителей. Управление по добросовестной торговле и торговый институт стандартов расследуют утверждения о товарах, постоянно ломающихся сразу после окончания гарантийного срока или вблизи него. Во Франции предусмотрено тюремное заключение на срок до двух лет и штраф до 300 000 евро за умышленное ограничение срока службы товара, выраженное посредством преднамеренного внедрения недостатков и уязвимостей, запланированного прекращения функционирования, технических ограничений, несовместимости продуктов или иных препятствий для ремонта.

В законодательстве развитых стран явно прописаны следующие разновидности умышленного сокращения срока службы, структурированные в табл. 1.

Таблица 1
Структура наиболее распространенных стратегий преднамеренного уменьшения срока службы продукции

Прямое ограничение эксплуатации	Косвенное ограничение эксплуатации
Выпуск с недоработками	Моральное устаревание
Несовместимый продукт	Прекращение поддержки и обслуживания
Ограничение «счетчиком»	Мода и демонстративное потребление
Внедрение недостатков	Изменение инфраструктуры

Моральное устаревание. Принято считать, что моральное устаревание – естественный процесс, порожденный особенностями конкуренции и стремительным техническим прогрессом, однако на практике дело обстоит несколько сложнее. Зачастую производитель на этапе принятия решений о запуске в производство конкретной модели уже обладает компонентами и технологиями для выпуска более мощных и современных моделей, однако предпочитает повременить с их внедрением в производство, оттягивая реализацию самых передовых достижений при одинаковой себестоимости конечной продукции. Проще говоря, есть два чипа, одинаковых по своим показателям энергопотребления, размерам и пр., но с различной производительностью. Себестоимость чипов одинаковая, расходы на установку любого из этих чипов на материнскую плату одинаковы. Вероятности преждевременного износа, брака и т. д. тоже не отличаются. Производитель, реализующий стратегию умышленного сокращения срока службы посредством морального устаревания, предпочтет сперва запустить в производство продуктовую линейку, основанную на менее производительных чипах, а после, буквально в течение года или двух, выпустить более совершенную версию с минимальными изменениями в дизайне и ничтожными доработками, но с другим чипом. Выявить эту стратегию в современных реалиях практически невозможно. По факту производители расширяют продуктовую линейку, предлагая современные технология во «флагманских» изделиях. Так, например, различие в себестоимости iPhone6 с 16 гигабайтами памяти и iPhone6 с 64 и более гигабайтами памяти составляет порядка 40–50 долл., в то время как разница в розничной цене колебалась в районе 100–200 долл.[1]

Разновидностью преднамеренного ограничения срока службы продукции через моральное устаревание являются чрезвычайно высокие запросы программного обеспечения с закрытым кодом к оборудованию, на котором оно установлено. Так, например, в продукции Apple через три года наблюдается существенное снижение производительности аппаратов, обновленных до самой последней версии операционной системы. Похожая ситуация наблюдается и с продуктами компании Microsoft. Вполне исправные мобильные устройства функционируют все медленнее, вплоть до полной непригодности. Так, например, выпущенная мобильная операционная система ОС Windows Mobile 10 несовместима более чем с половиной устройств ввиду специфических требований к аппаратной составляющий устройств (рис. 1.).

Рис. 1. Модернизируемость устройств до ОС Windows Mobile 10

Источник: составлено авторами на основе данных Euromonitor.

[1] http://www.iteam.ru.

Внедрение недостатков. Ситуация, характерная, например, для дела против Samsung. Так, на рынке мониторов продаются аппараты, где конденсаторы умышленно размещены производителем в особенно горячих местах, например вблизи блоков питания. В результате электролит в конденсаторе испаряется раньше времени (причем необходимо отдельно подчеркнуть тот факт, что сокращенный срок службы в результате такой компоновки можно довольно точно рассчитать), а устройство требует ремонта. Упомянутая раньше компания Apple, проигравшая суд, применяла подобную схему для механизмов кнопочного управления, аккумуляторных батарей, не подлежавших замене, и т. д., что спустя некоторое время (довольно точно рассчитанное) приводило к поломке.

Выпуск с недоработками. Данная разновидность преднамеренного уменьшения срока службы продукции более характерна для автомобильной индустрии. Недоработками принято считать конструкторские решения, не требующие серьезных капитальных вложений и несущественно влияющие на себестоимость продукции и эксплуатационные характеристики выпускаемого изделия. Как правило, автомобиль через пару лет выходит обновленным с исправленными огрехами. В автомобильной индустрии такой процесс получил имя «рестайлинг» (restyling – модернизация, смена стиля). Как правило, в результате рестайлинга серьезные изменения претерпевают кузовные элементы (как правило, невзаимозаменяемые с предыдущими версиями), появляются дополнительные опции (с изначально подготовленной для них базой). В ходе последних изменений поведения производителей в автомобильной отрасли стал употребляться термин фейслифтинг (facelifting – подтяжка лица), означающий крайне малые изменения. В настоящее время граница между этими понятиями сильно размыта, и довольно часто фейслифтинг называют ресталингом, и наоборот. Возникновение и распространение этих терминов среди экспертов отрасли само по себе является убедительным фактом, подтверждающим гипотезу преднамеренного уменьшения срока службы.

Несовместимый с предыдущими версиями продукт. Выпуск частично или полностью несовместимого с предыдущими версиями продукта наиболее характерен для IT-сферы. Впрочем, не редко подобного рода стратегия реализуется и в материальных товарах длительного пользования. Например, выпуск нового принтера от HP или нового телефона от Apple зачастую подразумевает, что все старые запасные части, расходные материалы и аксессуары полностью либо частично несовместимы с новыми продуктами.

Явное ограничение срока службы – одна из наиболее рискованных стратегий, реализуемых на практике. Стратегия подразумевает, что производитель встраивает в выпускаемый продукт *«счетчик»*, который при обнулении полностью либо частично блокирует функционал устройства. Будучи раскрытой, такая стратегия может обернуться серьезными ущербом для репутации компании и закончиться потерей рыночной доли. В странах с развитым законодательством по защите прав потребителей производитель рискует получить помимо всего прочего ощутимые штрафы.

Составной частью всех реализуемых стратегий является развитие, культивация и распространение сервисных услуг как незаменимых спутников потребления высокотехнологичной продукции. Будь то телефоны или автомобили, производитель вынуждает потребителя осуществлять дополнительные покупки запасных частей: фильтров, масла, картриджей и т. д. В результате истинная стоимость извлечения полезных свойств из приобретенного товара длительного пользования зачастую не является очевидной.

Большинство исследователей, изучающих вопросы защиты конкуренции на рынках основного и производного продукта, согласны с тем, что основным, как правило, является продукт длительного пользования. В рамках своего жизненного цикла как предмет высокотехнологичный продукт длительного пользования предполагает использование ряда дополняющих продуктов или услуг. В числе производных продуктов можно назвать послепродажное обслуживание и ремонт, расходные материалы, запасные части, услуги по улучшению функциональных свойств продукта и т. п. [Carlton, Waldman 2019]. Каким образом следует

рассматривать основные и производные продукты в пределах одного рынка? Какие следует выделить признаки? [Borenstein, 2020]. В свою очередь, обозначить возможные объединения в проектные экосистемы с другими классификациями связанных рынков важно ввиду того, что одни и те же антимонопольные дела, как известно, могут опираться на разные концепции связанных рынков и, как следствие, предлагают различное решение рассматриваемой в суде проблемы.

Работа с обширным кругом сторонних лиц поднимает юридические вопросы: интеллектуальная собственность, ответственность, конфиденциальность, распределение прибыли и урегулирование сложностей могут серьезно ограничивать потенциальные выгоды от участия в расширенной экосистеме. Проблемы лицензирования уже возникали при взаимодействии между компаниями, предоставляющими облачные сервисы, и компаниями, работающими с локальными аппаратными и программными продуктами, из-за различных и конкурирующих бизнес-моделей. В частности, владение данными и управление клиентами будут иметь решающее значение, учитывая, что компаниям необходимо иметь доступ к обеим этим областям.

Одним из решений для государственных программ и проектов высокотехнологичных продуктов является подписание всеми участниками регламента как нормативного документа, определяющего организацию и функционирование процесса управления проектной экосистемой высокотехнологичных продуктов. Применение положений и политик данного документа будет обязательным для всех сотрудников компаний проектной экосистемы, прямо или косвенно участвующих в реализации стратегии ее развития.

По мере необходимости регламент может дорабатываться и изменяться в случае изменения факторов внешней среды и/или в случае изменений в деятельности предприятия/филиала/макрорегионов.

Задачи регламента взаимодействия:

- закрепить единую технологию управления проектами по развитию бренда;
- разграничить функционал и зоны ответственности основных участников проектной экосистемы;
- унифицировать информационные потоки и документооборот, связанный с управлением участников проектной экосистемы;
- разработать систему мотивации участников проектной экосистемы и распределения ответственности;
- снизить нагрузку с руководства путем более эффективной работы на местах;
- сформировать базу для реализации аналогичных продуктов в будущем.

Основными функциями системы управления проектной экосистемой разработки высокотехнологичных продуктов являются:

- управление портфелем;
- управление сроками;
- управление качеством;
- управление изменениями;
- управление рисками;
- управление ресурсами (если необходимо);
- управление затратами проектов;
- управление коммуникациями;
- управление брендом.

Таблица 2

Функции системы управления проектной экосистемой

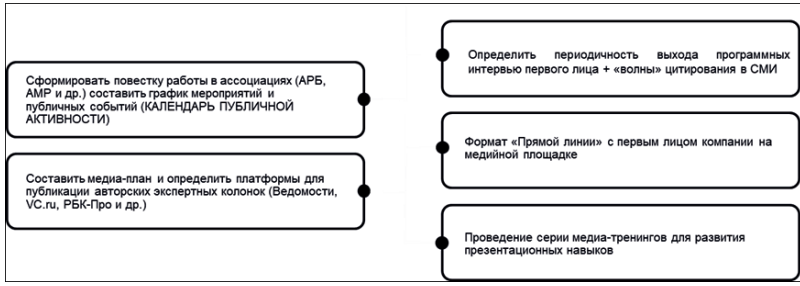
Название функции	Описание функции
Управление портфелем	Обеспечивает определение состава и приоритетов проектов в портфеле. Приоритизация продуктов портфеля подразумевает установление последовательности выделения ресурсов на их реализацию
Управление сроками	Обеспечивает контроль последовательностей и сроков выполнения работ, необходимых для получения согласованных результатов проекта
Управление качеством	Обеспечивает удовлетворенность заказчика качеством результатов, полученных в рамках активности
Управление изменениями (параметрами)	Обеспечивает прогнозируемость и гибкость в адаптации при изменении согласованных параметров продуктов. К таким параметрам относятся: бюджет проекта, цели и результаты, границы и содержание, сроки реализации проекта, вехи проекта, организационная структура проекта и распределение ответственности за выполнение работ по разработке высокотехнологичных продуктов
Управление рисками	Обеспечивает выявление и управление рисками при нарушении согласованных параметров проекта, а также планирование и управлению действиями по предотвращению рисков и/или их последствий
Управление ресурсами (если необходимо)	Обеспечивает планирование и учет ресурсов, необходимых для реализации высокотехнологичных продуктов, а также учет распределения ресурсов в рамках портфеля продуктов
Управление затратами	Обеспечивает планирование и учет бюджетов проектов в рамках действующих в компании процедур, а также порядок формирования доступного для расходования проектом объема средств путем корректировки бюджетов между продуктами
Управление коммуникациями	Обеспечивает планирование и организацию коммуникаций о ходе проекта, программы, портфеля продуктов между всеми заинтересованными сторонами
Управление брендом	Обеспечивает долгосрочную стратегию бренд-маркетинга и организацию внешних PR-коммуникаций компаний, включая социальные сети и другие публичные каналы

Чтобы в динамично изменяющейся ситуации создать бренд как самой проектной экосистемы, так и ее участников, требуется проработать гораздо больше вопросов и выработать тонких решения, чем десять лет назад.

Кроме интеграций и развития партнерств с другими компаниями и брендами (банками, телеком-операторами, ИТ-компаниями, арт-студиями, вузами) необходимо развивать собственные PR-инструменты и присутствие в социальных сетях.

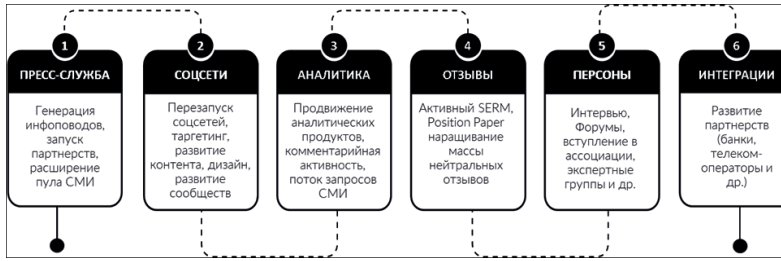
Ключевые задачи по развитию публичных каналов представлены на рис. 2.

Рис. 2. Состав задач для продвижения бренда проектной экосистемы



Так как PR-функция является ключевой для продуктов проектных экосистем, особенно высокотехнологичных, далее представлены рекомендации по ведению и продвижению внешних коммуникационных каналов (рис. 3).

Рис. 3. Каналы коммуникаций проектных экосистем



Разработка медиа-плана по каждому сегменту:

- СМИ (ТВ, радио, деловые, финансовые, отраслевые);
- площадки ассоциаций и партнеров;
- авторитетные форумы, конференции, круглые столы;
- специальные проекты со СМИ;
- совместные проекты и акции с партнерами;
- сетевые лидеры мнений, инвестиционные аналитики;
- официальные представительства (сайты) в интернете;
- новые медиа (телеграм, Я-дзен, социальные платформы);
- официальные аккаунты в социальных сетях.

Update формата ведения социальных сетей. Для повышения уровня доверия клиентов к компании необходимо повышение эффективности использования платформ в социальных сетях. Цель: увеличить узнаваемость бренда проектной экосистнмы за счет таргетинга и продвижения имиджевых постов.

Instagram. Разработка нового фирменного стиля для Instagram:

- разработка рубрикатора для Instagram;
- формирование политики таргетинга и настройка таргетинга постов;
- увеличение активности комментариев в аккаунте;
- развитие креативных вовлекающих форматов;
- использование коллаборации с блогерами.

Рекомендации по ведению Instagram-канала:

- больше визуальных элементов: инфографики, фото экспертов;
- основные мысли выносить на фото (пользователям проще понять, о чем пост);
- ставить на пост логотип для узнаваемости при репостах пользователями в другие каналы;
- единый стиль подачи фото/картинок (для каждой рубрике свой визуальный элемент, узнаваемый при беглом просмотре ленты новостей);
- создание онлайн-трансляций с экспертами. сохранение трансляций в iptv закладках;
- больше сториз с конференций, выступлений, репостов с других каналов с видеоподачей публикаций;
- добавить быстрые ссылки в шапку с возможность связи через мессенджеры, подачи заявки, оперативного доступа к услугам, акциям.

Рекомендации по продвижению канала:

- предлагать репост рекомендации по продвижению канала;
- предлагать репосты СМИ с уникальной информацией от экспертов;
- промо-посты два раза в неделю с таргетом на целевую аудиторию и интересы с аналитикой и экспертным мнением, итогами недели;
- делать репосты новостей к себе в сториз из СМИ;
- привлечь бизнес-блогера-амбассадора для репостов, онлайн-трансляции с экспертом/аналитиком для рекламы в их аккаунтах.

Facebook. Дополнения к рубрикатору на Facebook:

- увеличить долю постинга актуальных аналитических материалов, отражающих реальную экспертизу компании. Анализ рынков, анализ перформативности активов на рынке, комментарии экспертов;
- увеличить комментарийную активность в аккаунте.

Рекомендации по ведению канала Facebook:

- основные факты писать тезисно, уводить пользователей за деталями на сайт (свой или если репост, то в СМИ);
- ставить на пост логотип для узнаваемости при репостах пользователями в свои аккаунты;
- единый стиль подачи фото;
- добавить графики и инфографику;
- добавить видео с конференций, выступлений экспертов;
- добавлять сториз с каждого выступления, конференции;
- создавать под каждое мероприятие отдельную страницу с добавлением на ежедневной основе информации про будущие выступления (эксперты, темы, новости и т. д.), делать репосты на основную страницу;
- проведение вебинаров (сам вебинар на Youtube), анонсирование и короткое видео со ссылкой на полный вебинар.

Рекомендации по продвижению канала Facebook:

- промо-посты два раза в неделю с таргетом на целевую аудиторию и интересы с аналитикой и экспертным мнением, анонсом мероприятий;
- приглашать вступить в группу тех, кто отреагировал на пост (нравится), но не является подписчиком страницы;
- делать кросс-линки с экспертами или ведущими СМИ;
- добавить в меню слева другие соцсети для быстрого перехода, раздел услуги.

You Tube:

- увеличение качества видеороликов;
- увеличение качества звука;
- более качественная проработка сценария;
- тренинг спикеров;
- продвижение роликов на целевую аудиторию;
- увеличение объемов комментариев под видеороликами и постами для стимуляции органической выдачи (формирование базы из 50+ аккаунтов, написание и публикация комментариев).

Рекомендации по ведению You Tube как видеохостинга для всех мероприятий и вебинаров:

- рубрикатор (плейлисты) для публикаций;
- советы (как инвестировать, что делать в кризис и т. д.);
- экспертные мнения и интервью;
- примеры/кейсы от «простых» людей/клиентов;
- аналитика;
- вебинары;
- онлайн-мероприятия (трансляция/записи);

Рекомендации по ведению канала:

- ставить хештеги под каждым видео;
- писать краткое описание ролика со ссылкой на сайт и другие соцсети;
- добавить в шапку ссылки на соцсети (Telegram, Yandex.zen);
- общий визуальный вид видео с вынесением главных мыслей (для тех, что не может слушать, но может смотреть).

Yandex.Dzen. Рекомендации по Yandex.Dzen по ведению канала для привлечения внимания целевой аудитории и трафика на сайт:

- добавить мессенджер (чат) для общения с подписчиками и ответов на быстрые вопросы;
- в описании добавить больше информации про компанию, ее услуги и возможности;
- добавлять новости рынка/аналитику/итоги недели/советы со ссылками на более развернутую информацию;
- добавить соцсети в описании;
- в публикациях делать линки на Telegram-канал;
- размещение публикаций – минимум три поста в день для привлечения активной аудитории;
- ставить хештеги и пиксели для сбора аналитики;
- поставить Яндекс-метрику на канал для сбора данных аудитории и последующего таргетирования на аудиторию;
- продвигать публикации с услугами, акциями с функцией Scroll^{2}Site с переходом на сайт на нужную страницу.

Развитие аналитических форматов. Выработка инструментов повышения востребованности высокотехнологичных продуктов за счет аналитики, статистики и кейсов использования.

«Умная» работа с негативом в интернете:

- разработка четкой стратегии нейтрализации негатива в социальных сетях, смена неэффективной тактики реагирования в связи с заказным характером работы агентов влияния, которые генерируют негатив;
- развернуть более тонкую и активную работу «агентами влияния» на форумах, отзывиках и социальных сетях, размывая негатив, сводя к более широким проблемам и демонстрируя преимущества компании;
- запуск полуофициального аккаунта на ключевых площадках – «Помощник»;
- развитие базы аккаунтов, наращивание массы нейтральных отзывов.

В заключение кроме бизнес-факторов развития проектных экосистем рассмотрим технологические факторы. Поскольку компании все активнее используют технологии внешних экосистем, им требуются фулл-стек-архитекторы и инженеры конвергентных инфраструктур, которые могут предоставить экспертные знания в области стороннего программного обеспечения, свободно владеть несколькими лучшими в своем классе технологиями и поделиться опытом интеграции нескольких технологий. Возможности «переводчика» также будут иметь решающее значение для преодоления разрыва между бизнес-целями и технологическими требованиями, предъявляемыми в экосистеме. Любая новая функция в архитектуре предприятия должна тесно взаимодействовать с бизнесом, чтобы понять, как внешние сервисы могут быть интегрированы с продуктами для расширения ценностного предложения клиента.

С развитием облачных вычислений и инфраструктуры программируемого ПО необходимые ресурсы (например, сети, серверы, системы хранения, приложения и сервисы) теперь могут предоставляться быстрее, а также могут управляться и использоваться с минимальными усилиями. Для этого требуются DevOps (интеграция разработки и эксплуатации) и облачные инженеры, которые имеют опыт навигации по быстроменяющейся экосистеме облачных вычислений и программному обеспечению, а также специалисты по данным, инженеры по автоматизации и корпоративные архитекторы.

Помимо того, компаниям нужно будет найти нескольких старших разработчиков, которые смогут установить стандарты разработки, выработать внутренние правила проектирования и автоматизации. Интеграция IT-компании со сторонними возможностями открывает новые пути получения существенных источников стоимости. Но до тех пор, пока информационные технологии не превратятся в экосистемные технологии, подавляющее большинство новых возможностей останется за пределами досягаемости.

Таким образом, процесс эволюции высокотехнологичных продуктов в проектные экосистемы требует от компаний создания архитектуры интеграции следующего поколения, способной поддерживать эти процессы, и введения открытых стандартов, которые могут быть легко приняты внешними сторонами. Существующий в компании каталог управления основными данными также необходимо расширить, чтобы включить сторонние данные и учесть потенциальную интеграцию с внешними провайдерами основных данных. Чтобы системы работали, должна существовать четкая архитектура данных и схема управления для обеспечения их чистки, рационализации и стандартизации.

Таким образом, проектные экосистемы предлагают такие важнейшие преимущества, как доступ к широкому спектру возможностей, быстрое масштабирование, гибкость и устойчивость.

В момент запуска экосистема может обеспечить быстрый доступ к инновациям извне, которые окажутся слишком дорогими или трудоемкими для внутренней разработки. Не всех умных людей можно нанять, но можно привлечь их для участия в вашей открытой экосистеме.

После запуска экосистемы могут масштабироваться гораздо быстрее, чем компании с другими моделями управления. Их структура позволяет легко и понятно добавлять новых участников, а облегченные бизнес-модели позволяют быстро расти. Airbnb превосходит большинство крупных гостиничных сетей по выручке и рыночной капитализации, не владея ни одним отелем.

Наконец, отчасти привлекательность проектных экосистем обусловлена их открытостью, гибкостью и устойчивостью. Экосистема имеет центральное ядро или платформу, понятную систему подключения новых партнеров и модульную структуру – любой компонент с легкостью можно добавить в экосистему или убрать из нее. Поэтому экосистема позволяет успешно работать с потребителями, вкусы которых неоднородны и непредсказуемы, или с технологиями, пути развития которых не определены.

По определению экосистема состоит в основном из независимых экономических игроков, которые соглашаются на сотрудничество. Это подразумевает ограниченный контроль над всей системой со стороны каждого участника. Даже руководители экосистемы имеют ограниченные средства для принуждения или контроля поведения партнеров, если сравнивать с иерархической цепочкой поставок или вертикальной моделью.

Ценность, которую создает проектная экосистема, должна быть разделена между ее участниками. Основная компания в экосистеме решений или организатор платформы в экосистеме транзакций отвечает за обеспечение экономической привлекательности экосистемы для всех ее важных участников. Достижение этой цели может потребовать огромных инвестиций на этапе запуска и масштабирования, которые могут окупиться только после того, как экосистема будет полностью создана. Многие крупные цифровые платформы, достигшие высоких финансовых оценок, такие как Uber и Lyft, все еще борются за получение существенной прибыли.

Наконец, огромный успех нескольких крупных игроков не должен затмевать тот факт, что экосистемы могут потерпеть неудачу. Недавнее исследование Института BCG Henderson показало, что менее 15% из 57 исследованных экосистем были устойчивыми в долгосрочной перспективе.

Динамизм и гибкость экосистем также неоднозначны: модель эволюционирует и масштабируется, но требует постоянной корректировки. Устойчивый успех предполагает постоянное взаимодействие со всеми заинтересованными сторонами, совершенствование и расширение предложения, а также инновации и обновления экосистемы.

Таким образом, управление бизнесом высокотехнологичных продуктов следует рассматривать в формате создания проектной экосистемы, если:

- бизнес-среда непредсказуема, но очень податлива, требует сотрудничества с другими игроками, чтобы сформировать или перестроить традиционную модель;
- отдельные компоненты решения могут быть легко и гибко объединены, но необходим определенный уровень координации для поиска партнеров, определения их ролей и согласования их деятельности;
- возможно извлечь выгоду из открытости, быстрого масштабирования, а также гибкости и устойчивости, которые предлагает экосистема.

То есть при построении новой проектной экосистемы необходимо готовиться к трудностям, связанным с ограничением контроля и ограниченным захватом стоимости, а также к стратегическим требованиям построения, роста и защиты такой экосистемы. Также надо учитывать, что в результате расширения инфраструктуры внутренняя политика и процессы, касающиеся кибербезопасности, должны будут охватывать сторонних партнеров и поставщиков. Следует определить и согласовать новый набор стандартов безопасности, который бы четко формулировал, как будет происходить интеграция, какими типами данных можно обмениваться и по каким направлениям.

В будущем интеграция с внешними экосистемами заставит компании взаимодействовать со многими партнерами, охватывающими широкий спектр функций, от поиска клиентов до социальной рекламы и платежных решений. Это произойдет потому, что низкая стоимость технологий и динамичная среда стартапов привели к значительному увеличению скорости внедрения новых услуг. Таким образом, IT должно следовать «принципу Амазона», делая системные компоненты доступными в качестве сервисов, чтобы обеспечить интеграцию с экосистемой. Интерфейсы должны быть открытыми, динамичными и функциональными в режиме реального времени, чтобы они могли интегрировать партнеров, технологии и приложения по мере необходимости.

Литература

1. ГОСТ Р ИСО 21500–2014 Руководство по проектному менеджменту // КонсультантПлюс. http://www.consultant.ru/cons/.
2. ГОСТ-Р-54869-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом // КонсультантПлюс. http://www.consultant.ru/cons/.
3. Проектное управление. https://finswin.com/projects/metody/proektnoe-upravlenie.html.
4. Труды ИСА РАН. Т. 64. Вып. 2: Системы управления и моделирование. Динамические системы. Управление рисками и безопасностью. Методы и модели в экономике. Прикладные аспекты / Под ред. С. В. Емельянова. М.: Красанд, 2020.
5. Чурилов А.А. Понятие, роль и актуальность проектного управления в России // Молодой ученый. 2019. № 3. С. 299-301.
6. Шкурко В.Е., Гребенкин А.В. Управление рисками проектов. М., 2018.
8. Borenstein S. Understanding competitive pricing and market power in wholesale electricity markets // The Electricity Journal. 2020. Vol. 13. No. 6. P. 49–57.
9. Carlton D.W., Waldman M. Tying, upgrades, and switching costs. NBER Working Paper No. 2019. Vol. 11407.

© Романова М.В., Платонов О.М., 2020

СЕКЦИЯ «УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ И ТАЛАНТАМИ»

УДК 33.1

О.В. Лосева
д.э.н, профессор
департамент корпоративных финансов и корпоративного управления
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: ovloseva@fa.ru

Н.М. Абдикеев
д.т. н., профессор
директор Института промышленной политики и институционального развития
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: nabdikeev@fa.ru

ОЦЕНКА ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО КАПИТАЛА ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ[1]

Аннотация. В докладе рассмотрены концептуальные основы решения проблемы стоимостной оценки интеллектуального капитала организации в условиях цифровой трансформации экономики. Развитие концепции интеллектуального капитала с позиции человеко-ориентированного подхода позволит гармонизировать интересы работников и организации в сфере интеллектуальной собственности в процессе цифровизации организации.

Ключевые слова: интеллектуальный капитал, стоимостная оценка, цифровая трансформация, инновационное развитие.

O.V. Loseva
Dr. Sci. (Econ.), Professor
Department of Corporate Finance and Corporate Governance
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: ovloseva@fa.ru

N.M. Abdikeev
Dr. Sci. (Tech.), Professor
Director of the Institute of Industrial Policy and Institutional Development
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: nabdikeev@fa.ru

VALUATION OF AN ORGANIZATION'S INTELLECTUAL CAPITAL IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION[2]

Abstract. The report considers the conceptual basis for solving the problem of valuation of an organization's intellectual capital in the context of digital transformation of the economy. The development of the concept of intellectual capital from the perspective of a human-oriented approach will allow to harmonize the interests of employees and organizations in the field of intellectual property in the process of digitalization of the organization.

Keywords: intellectual capital, valuation, digital transformation, innovative development.

[1] Работа выполнена по гранту РФФИ № 19–010–00698 на тему: «Развитие теории интеллектуального капитала и методов его оценки в условиях цифровизации экономики».
[2] The work was carried out under the RFBR grant No. 19-010-00698 on the topic: "Development of the theory of intellectual capital and methods of its assessment in the conditions of digitalization of the economy".

Введение. Важным направлением развития организационных отношений, соответствующих потребностям цифрового общества и обеспечивающим интенсивное технологическое развитие российской экономике, является обновление концепции интеллектуального капитала с позиции человеко-ориентированного подхода, что позволит гармонизировать интересы работников и организации в сфере интеллектуальной собственности. Человеко-ориентированный подход к управлению интеллектуальным капиталом в интересах инновационного развития экономики базируется на стоимостной оценке его составляющих – человеческого капитала, интеллектуального капитала организации и интеллектуальной собственности.

Обзор литературы. Основоположники теории человеческого капитала Т. Шульц [Schultz, 1994], Г. Беккер [Беккер, 2003], Дж. Минцер [Mincer, 1994] в своих трудах раскрыли сущность новой категории следующим образом. Под человеческим капиталом (ЧК) понимается такая форма капитала, которая представляет собой ценные качества, приобретенные человеком, являющимися источником его будущих заработков или удовлетворений. Человеческий капитал имеет необходимые признаки производительного характера, так как способен накапливаться и воспроизводиться, поэтому он нуждается в инвестициях, эффективность которых можно оценить. В работах Л. Туроу [Thurow, 1994], Ф. Махлупа [Machlup, 1984], С. Фишера [Fisher, Blanchard, 1996] ЧК – это мера способности работника приносить доход, и, следовательно, для оценки ЧК следует использовать методы капитализации доходов. При этом в структуру ЧК могут входить различные элементы: врожденные способности и таланты, образование, квалификация, воспитанность, гражданственность, правовая культура.

Концепция постиндустриального общества, развиваясь одновременно с теорией человеческого капитала, в качестве главного фактора производства впервые стала рассматривать интеллектуальный капитал (ИК). Категория «интеллектуальный капитал» выросла в рамках теории человеческого капитала [Иноземцев, 2000]. Дж. Гэлбрейт определил интеллектуальный капитал как сумму всего того, что знают работники организации и что дает конкурентное преимущество организации на рынке [Гэлбрейт, 2008].

Теория ИК развита в трудах К. Свейби [Sveiby, 1997], Л. Эдвинссона [Edvinsson, Malone, 1997], П. Друкера [Друкер, 2007]. Ее главный постулат состоит в том, что ИК в постиндустриальной экономике опирается на высокую добавленную стоимость человеческого интеллекта и на него приходится основная доля в прибыли от производства и реализации интеллектуальных продуктов и услуг. Отсюда вытекает вывод о том, что для обеспечения конкурентоспособного развития страны в условиях непрерывных инновационных изменений необходимы значительные инвестиции в человеческий капитал, прежде всего в его образование и развитие. Проблема ИК развивается также в работах отечественных исследователей [Гапоненко, 2008; Абдикеев, Киселев, 2011; Лосева, Дресвянников, 2016; Супрун, 2016; Abdikeev, 2018].

Методология исследования. Единая трактовка понятия ИК в научной литературе отсутствует, но автором выделены два основных существующих подхода к раскрытию его сущности:

- юридический, делающий упор на решение правовых вопросов закрепления объектов интеллектуальной собственности в целях их последующей оценки;
- экономический, нацеленный на характеристику и оценку элементов и свойств ИК, определяющих конкурентоспособность и эффективное развитие социально-экономического субъекта (работника, организации, региона, страны) в современных условиях.

Трактовка человеческого капитала в структуре интеллектуального капитала организации должна быть расширена. Новая компонента может получить название «человеческий интеллектуальный капитал» (тем самым подчеркивается, что носителем интеллекта и производителем интеллектуальных продуктов является человек, а не машина) и интегрировать в себе компоненты как человеческого капитала, так и интеллектуального капитала (рис. 1). Из состава человеческого ИК исключен капитал здоровья, а также личностный капитал ра-

ботников, представляющий собой совокупность индивидуальных нравственных ценностей, мировоззрений и общекультурных навыков.

Рис. 1. Компоненты человеческого интеллектуального капитала в структуре ИК организации.

Интеллект работника и его неотчуждаемые неформализованные результаты интеллектуально-инновационной деятельности (ИИД) образуют интеллектуальный потенциал работника (ИП). Формализованные результаты этой деятельности для целей извлечения социально-экономической пользы (в том числе дохода) образуют отчуждаемый ИК работника, который через трансфер становится частью организационного или рыночного интеллектуального капитала организации.

Таким образом, ИП работника и ИК организации взаимосвязаны: ИП в результате профессиональной деятельности работника трансформируется в объекты интеллектуальной собственности, а ИП изменяется под влиянием организационного и рыночного ИК организации.

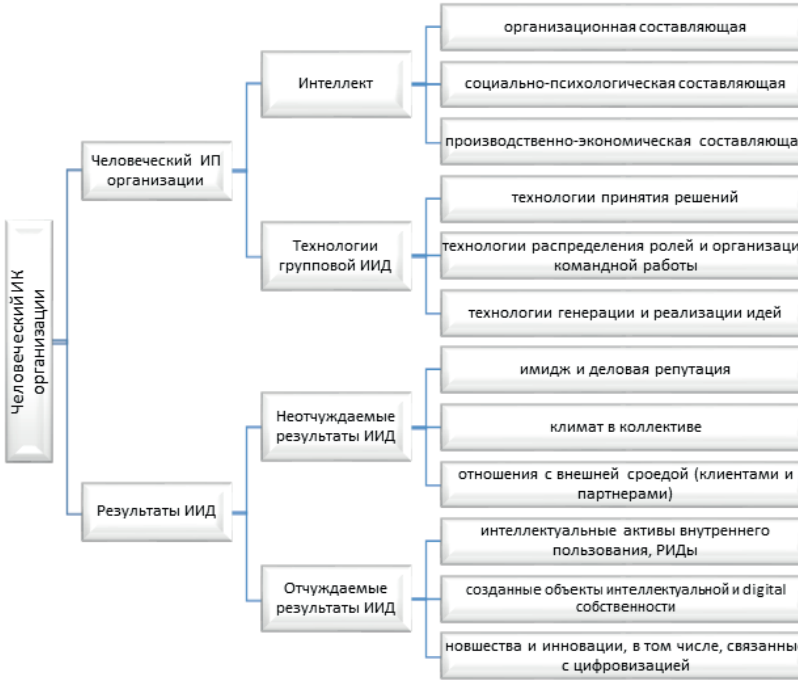
На уровне организации человеческий ИК является синергетической совокупностью индивидуальных ИК прежде всего тех работников, которые оказывают существенное влияние на результаты ИИД организации, а также руководителей, которые определяют стратегию ее инновационного развития. Величина эффекта синергии зависит от уровня и характера административных, социально-экономических, технологических и психологических отношений, сложившихся в организации.

Так же, как и на индивидуальном уровне, человеческий ИК организации имеет природную составляющую (интеллектуальный потенциал) и искусственную составляющую (результаты ИИД).

Организация как социально-экономический субъект ИИД также обладает определенным интеллектом. Кроме того, организации, как и работнику, присущи все структурные компоненты интеллекта. Интеллект организации и существующие технологии групповой интеллектуальной деятельности образуют человеческий интеллектуальный потенциал организации. Реализация интеллектуального потенциала предполагает его трансформацию в результаты ИИД работников, которые могут существовать в неотчуждаемой и отчуждаемой форме.

В итоге структуру человеческого ИК организации можно представить в виде следующей иерархической модели (рис. 2).

Рис. 2. Структура человеческого ИК организации



Для извлечения стоимости из интеллектуального капитала организациям необходимо управлять информационными потоками между капиталами различного вида, составляющими ИК (человеческим, организационным и капиталом отношений). Таким образом, управление взаимосвязями, знаниями и другими информационными потоками между тремя видами капитала и есть управление интеллектуальным капиталом компании.

Методы оценки стоимости ИК можно отнести к четырем основным группам:

- методы прямого измерения ИК;
- методы рыночной капитализации Тобина;
- методы отдачи на активы;
- методы подсчета очков.

Практика компаний, применяющих разработанные методики оценки ИК, выявила, что нематериальная составляющая гораздо более волатильна к факторам, влияющим на бизнес. Это отражают роль интеллектуального капитала для бизнеса и актуальность исследуемой предметной области. Применение же целого комплекса методов оценки позволяет выявлять потенциал для дальнейшего развития бизнеса.

В условиях развития цифровой экономики концепция управления человеческими ресурсами становится приоритетным направлением в теории и практике менеджмента и в управлении цифровым предприятием. Это связано с формированием и развитием цифровых компетенций сотрудников, разработкой и реализацией соответствующих программ мотивации, обеспечением вовлеченности в процесс изменений в целом.

Научным базисом концепции оценки ИК является теория ценностей (аксиология) и теория измерений. Сущность аксиологического подхода заключается в признании, актуализации

и создании материальных и нематериальных ценностей, таких как стоимость, компетентность, конкурентоспособность. Его применение в оценке человеческого ИК определяется необходимостью установить содержание оценки (что измерять) и цели оценки (для чего измерять – учет потребностей заинтересованных в оценке сторон).

Непосредственная оценка человеческого ИК базируется также на требованиях теории измерений, включая соблюдение полноты атрибутов (свойств) объекта оценки и их различимости (непересечения), наличия измерительной шкалы (меры), независимости ценностей от предпочтений, сопоставимости данных с оценочной шкалой.

Результаты и выводы. В современном обществе ведущая роль по сравнению с трудовой и физиологической составляющими отводится интеллектуальному компоненту человеческого капитала.

Человеческий интеллектуальный капитал рассматривается на индивидуальном и корпоративном уровнях. Организация представляет собой интеллектуальный социально-экономический субъект, которому присущи, как и работнику, те же компоненты интеллекта (перцептивный, эмоциональный, когнитивный, творческий, социокультурный и экономический), но в специфическом выражении. Человеческий ИК на корпоративном уровне включает в себя интеллектуальный потенциал (компоненты интеллекта организации и технологии групповой ИИД), а также отчуждаемые (инновации, ОИС, РИД и пр.) и неотчуждаемые (имидж, гудвилл, климат в коллективе) результаты ИИД.

Рассмотрены проблемы оценки интеллектуального капитала в условиях цифровизации, включая методы оценки и управления интеллектуальным капиталом, использование интеллектуального капитала в условиях цифровой трансформации предприятия.

Литература

1. *Абдикеев Н.М., Гринева Н.В.* Модель поддержки принятия решений по формированию и развитию интеллектуального капитала цифрового предприятия // Проблемы экономики и юридической практики. 2019. № 6. С. 21–25.
2. *Абдикеев Н.М., Киселев А.Д.* Управление знаниями корпорации и реинжиниринг бизнеса. М.: ИНФРА-М, 2011.
3. *Беккер Г. Человеческое поведение: экономический подход // Избранные труды по экономической теории. М.: ГУ ВШЭ,* 2003.
4. *Гапоненко А.Л., Орлова Т.М.* Управление знаниями. Как превратить знания в капитал. М.: Эксмо, 2008.
5. *Гунина И.А., Логунова И.В., Пестов В.Ю.* Повышение эффективности использования человеческого капитала в условиях цифровой трансформации // Регион: системы, экономика, управление. 2019. № 1(44). С. 18–25.
6. *Гэлбрейт Д.К.* Новое индустриальное общество. Избранное. М.: Эксмо, 2008.
7. *Друкер П.Ф.* Бизнес и инновации. М.: Вильямс, 2007.
8. *Иноземцев В.Л.* Современное постиндустриальное общество: природа, противоречия, перспективы. М.: Логос, 2000.
9. *Лосева О.В., Дресвянников В.А.* Человеческий интеллектуальный капитал: теория, методология и практика оценки. М.: РУСАЙНС, 2016.
10. *Супрун В.А.* Интеллектуальный капитал: главный фактор конкурентоспособности экономики в XXI веке. М.: ЛЕНАНД, 2016.
11. *Abdikeev N.* Valuation of intellectual capital and intangible assets created based on innovative products and intellectual property // Proceedings of the International Conference on Creativity and Innovation. Japan Creativity Society, The Institute for Creative Management and Innovation, Kindai University, Osaka, Japan, 2018, September 10–12. P. 557–569. http://www.icciosaka2018.net/.

12. *Edvinsson L., Malone M.* Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden roots. New York: Harper Collins Publishers, 1997.
13. *Fisher S., Blanchard O.* Lectures on macroeconomics. MIT Press, 1993.
14. *Machlup F.* The economics of information and human capital // Population Innovation Readiness. Princeton, 1984. http: //ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_236_en.pdf.
15. *Mincer J.* Production of human capital and the lifecycle of earnings: Variation on the theme. National Bureau of Economic Research. Working Paper. 1994.
16. *Schultz T.* Human capital, family planning, and their effects on population growth // American Economic Review Papers and Proceedings. 1994. Vol. 84(2). P. 255–260.
17. *Sveiby K.* The new organisation wealth – Managing and measuring knowledge-based assets. San-Fransisco, 1997.
18. *Thurow L.* Building wealth. The new rules for individuals, companies and countries in knowledge-based economy. New York: Harper Collins Publishers, 1996.

© Лосева О.В., Абдикеев Н.М., 2020

УДК 331

И.А. Иванова
к.э.н., доцент
департамент психологии и развития человеческого капитала
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: IAIvanova@fa.ru

РЕАЛИЗАЦИЯ ИННОВАЦИОННОЙ HR-ФУНКЦИИ “TALENT MANAGEMENT” В ФОКУСЕ РАЗЛИЧНЫХ ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация. Реализация практики управления бизнесом с позиции инновационного подхода актуализирует его применение для всех видов ресурсов. Человеческие ресурсы как наиболее ценные для организации важно рассматривать с учетом имеющегося у них потенциала, раскрывающегося при определенных условиях благодаря осуществлению новой HR-функции, которая позволяет как выявлять таланты персонала, так и подбирать методы и технологии работы с одаренными и выдающимися работниками, деятельность и результаты работы которых выступают важным конкурентным преимуществом компании.

Ключевые слова: управление талантами, персонал, функции управления.

I.A. Ivanova
Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor
Department of Psychology and Human Capital Development
Financial University under the Government of Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: IAIvanova@fa.ru

THE REALIZATION OF INNOVATIVE HR-FUNCTION “TALENT MANAGEMENT” UNDER DIFFERENT PERSONNEL MANAGEMENT WAYS IN ORGANIZATION

Abstract. Realization of the business management practice under innovation way circles its usage for all resource types. It is important to conduct human resources, main organization capital, taking into account its potential that is flourishing under a specific environment by the new HR- function, which allows identify personal talents and choose the methods to work with well-talented and exceptional workers. Their activity, achievements, and results of work are very important competitive advantages of an organization.

Keywords: talent management, personnel, management functions.

Введение. Зарубежный и отечественный опыт, накопленный организациями в сфере управления талантами, позволяет выявить широкий спектр подходов для наиболее полного использования потенциала одаренных работников, а также сформировать различные траектории в построении их карьеры. К таким направлениям относятся преимущественное акцентирование внимания на индивидуальных способностях, характеристиках и ключевых аспектах мотивации работника, а также интенсивное применение коллективных методов и технологий обучения и развития с целью формирования инновационной организационной среды.

Обзор литературы. В 1998 году Д. Уоткинс ввел термин «управление талантами». Управление талантами как синоним управления человеческим капиталом, формирование системы обеспечения талантами является важнейшей проблемой организации. Основные подходы и сущность «таланта» раскрыты во многих работах отечественных ученых К.В. Садовой, С.А. Карташова, Т.С. Ковалевой и др. Развитие и становление теоретических и практических аспектов системы управления талантами представлено в научных трудах зарубежных и отечественных ученых – М. Армстронга, А.Я. Кибанова, Ю.Г. Одегова и др. Управление талантами необходимо рассматривать как целенаправленный вид деятельности компании, направленный на создание, развитие и использование когорты талантливых сотрудников, которые умеют эффективно решать сложные бизнес-задачи [Одегов, 2015]. В управлении талантами выделяют эксклюзивный и инклюзивный подходы [Егорова, 2018]. Управление талантами – одна из современных стадий в управлении персоналом, соответствующая требованиям современной экономики [Полевая и др., 2018].

Методология исследования. Реальная возможность обеспечения конкурентного преимущества в бизнесе опирается как на использование инновационных технологий, так и на персонал, готовый к инициированию новаций и поддержанию высокого уровня их реализации. Данное утверждение базируется на теоретико-методологическом постулате о ключевой роли человеческих ресурсов и их высоком качественном статусе в развитии современных организаций. Научная гипотеза о значимости обеспечения и поддержания высокого качества персонала в организации посредством использования современных подходов, методов и технологий подтверждается в каждом конкретном случае и рассматривается как закономерное явление. Устойчивая взаимосвязь теории и практики управления людьми обуславливает поиск новых способов человеческого ресурса и сегодня воплощена в реализации современной HR-функции «Talent management» (управление талантами).

Результаты исследования. Современная практика совершенствования управления персоналом сосредоточена на возможности обеспечения высокой самореализации и развития каждого отдельного работника, а также формирования команды единомышленников, объединенных общей идеей, философией, стратегиями развития бизнеса. Расширение диапазона функций HR департаментов за счет привлечения специалистов различных профилей позволяет осуществить наиболее системное управление персоналом, активизируя творческую активность и вовлеченность работников в дела организации. Рост потребности организации в привлечении талантливых и креативных личностей обусловлен концентрацией усилий организации по формированию творческой среды, позволяющей поддерживать репутацию успешного работодателя, обеспечивающего со своей стороны возможности поддержать инициативу работников и создать им условия для реализации своих потребностей в раскрытии собственного потенциала и роста в компании. Управление талантами как HR-функция является одной из ведущих в функционировании системы управления персоналом и его творческим потенциалом в организации. Индивидуализация в подходах к выявлению способностей и ключевых характеристик работников в последующем позволяет разрабатывать программы комплексного развития персонала в соответствии с потребностями организации. Приобретая и удерживая высокозамотивированных работников, организация закрепляет свой статус успешного работодателя, обеспечивая себе конкурентное преимущество не только в настоящее время, но и снижая риски при разработке и осуществлении стратегии своего развития в будущем.

Выводы и рекомендации. Управление талантами как современное направление и элемент системы управления персоналом организации реализуется посредством осуществления одноименной HR-функции. Разнообразие подходов к определению и трактовке понятия «талант» предопределяет широкие возможности в управлении одаренными работниками, обладающими высоким творческим потенциалом, что нашло свое отражение в разнообразии подходов как эксклюзивной, так и инклюзивной направленности, а также активизирует подбор соответствующих методов и технологий при реализации этой HR-функции в орга-

низации. Кадровая стратегия в сфере управления талантами в организации, направленная на обеспечение ее работниками высокого качественного уровня, является ключевым фактором выбора и построения стратегии компании, ее реализация осуществляется на всех этапах, включая анализ и оценку потребностей в талантливых работниках, совершенствование процедуры подбора и выявления таланта, построения системы обучения и развития выделенного в среде организации пула талантливых работников, а также отражается на последующей оценке соответствия занимаемой ими должности и процессе создания условий для удержания высокопрофессиональных работников.

Литература

1. *Егорова И.А.* Концепция управления талантами: основные подходы //Вестник Таганрогского института управления и экономики. 2018. №1(27).
2. *Иванова И.А.* Управление интеллектуальным капиталом: ориентиры обучающих организаций // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2015. Т. 4. №5. С. 46–54.
4. *Курина Т.Н.* Теоретико-методологический аспект управления талантами как фактора повышения конкурентоспособности персонала // Креативная экономика. 2018. Т. 12. №4. С. 491–498.
5. *Одегов Ю.Г.* Управление талантами – реальность современного менеджмента. Вестник Омского университета. Сер.: Экономика. 2015. С. 92–99.
6. *Полевая М.В., Дзаппала С., Камнева Е.В.* Управление талантами: трактовка, систематизация, опыт // Управленческие науки. 2018. №4. С. 104–111.
7. *Садова К.В.* Управление талантами как современный подход к повышению эффективности компании / Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. 2016. №3.
8. *Ivanova I.A., Odinaev A.M., Pulyaeva V.N., Gibadullin A.A., Vlasov A.V.* The transformation of human capital during the transition to a digital environment // JOP Conference Series: Metrological Support of Innovative Technologies. Krasnoyarsk Science and Technology City Hall of the Russian Union of Scientific and Engineering Associations. Krasnoyarsk, 2020. P. 32024.
9. *Pulyaeva V.N., Gibadullin A.A., Usmanova T.J., Ivanova I.A., Rudakova E.N., Dmitrieva O.A.* Formation of modern requirements for the development of human capital in the context of increasing the efficiency of the industrial potential // JOP Conference Series: Metrological Support of Innovative Technologies. Krasnoyarsk Science and Technology City Hall of the Russian Union of Scientific and Engineering Associations. Krasnoyarsk, 2020. P. 32020.

© Иванова И.А., 2020

УДК 005.95/. 96

О.В. Лосева
д.э.н, профессор
департамент корпоративных финансов и корпоративного управления
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: ovloseva@fa.ru

КОНЦЕПЦИЯ ОЦЕНКИ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО КАПИТАЛА РАБОТНИКА В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ

Аннотация. В докладе отражены авторские наработки по формированию структуры интеллектуального потенциала и интеллектуального капитала работника, в основе которой лежит многокомпонентная модель интеллекта, а также базовые положения концепции оценки интеллектуального капитала работника в современных условиях.

Ключевые слова: интеллектуальный потенциал работника, индивидуальный интеллектуальный капитал, структура человеческого капитала на индивидуальном уровне.

O.V. Loseva
Dr. Sci. (Econ.), Professor
Department of Corporate Finance and Corporate Governance
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: ovloseva@fa.ru

THE CONCEPT OF ESTIMATING THE WORKER'S INTELLECTUAL CAPITAL IN THE DIGITAL ECONOMY

Abstract. The report reflects the author's research on the formation of the structure of the intellectual potential and intellectual capital of an employee, which is based on a multicomponent model of intelligence, as well as the basic provisions of the concept of assessing the intellectual capital of an employee in modern conditions.

Keywords: intellectual potential of an employee, individual intellectual capital, structure of human capital at the individual level.

Введение. Реализация национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» предполагает комплекс мероприятий, в который входит обеспечение кадрами, имеющими необходимые цифровые компетенции или нацеленными на их формирование. В этой связи актуальной научной задачей, имеющей высокую практическую значимость, является разработка положений концепции оценки интеллектуального капитала работника, которые бы учитывали современные тенденции управления человеческими ресурсами в цифровой экономике и опирались на предложенную структуру интеллектуального потенциала и капитала работника.

Обзор литературы. Развитие экономической мысли, как показал анализ зарубежных и отечественных источников [Machlup, 1984; Mincer, 1994; Schultz, 1994; Thurow, 1996; Беккер, 2003] идет в сторону расширения содержания и структуры человеческого капитала на индивидуальном уровне, которая пополняется все новыми компонентами, включая интеллект, знания, здоровье, способность к труду, уровень мотивации, профессиональную мобильность, качество жизни, нравственные ценности и т. д.

Обобщив попытки российских и зарубежных ученых по построению всеобъемлющей структуры человеческого капитала на индивидуальном уровне, отвечающей современным реалиям, автором принят подход, предполагающий интеграцию компонентов ЧК в процессы его воспроизводства, формирование и развития (рис. 1).

Рис. 1. Интегрированный подход к формированию компонентов человеческого капитала

Источник: составлено автором.

Задачей государства и руководства организации является стимулирование человека (работника) к непрерывному улучшению всех компонентов с целью повышения отдачи от инвестиций и эффективности управляющих воздействий.

Определение цели исследования. Целесообразность введения понятия «человеческий интеллектуальный капитал» (далее – человеческий ИК) на современном этапе общественного развития обусловлена тем, что в XXI веке – веке информационных и цифровых технологий – ведущей деятельностью становится деятельность по производству и коммерциализации инноваций, которая предполагает массовое задействование человеческих ресурсов, обладающих способностями генерировать новые знания, активно внедрять и использовать прорывные технологии.

Таким образом, необходимо сформировать обоснованную структуру индивидуального интеллектуального потенциала и капитала работника и с учетом данной структуры разработать концептуальные положения их оценки.

Методы исследования. Для достижения поставленной цели использовались методы генезиса научных понятий, системного подхода, логического и структурного анализа, обобщения и классификации.

Обоснование структуры человеческого капитала на индивидуальном уровне. Первоосновой человеческого ИК является интеллектуальный потенциал человека и его главный компонент – интеллект как совокупность способностей индивида создавать новые знания и извлекать из этого выгоду (пользу), в том числе для целей саморазвития. Качество интеллектуального потенциала работника определяется генетическими задатками, врожденными способностями, нейрофизиологическими особенностями мозга и психики. Возможность изменения интеллектуального потенциала обусловлена тем, что интеллект имеет сложно-интегрированную структуру (рис. 2), где компоненты основываются не только на физиологическом (*F*) и психологическом (*P*), но и социально-экономическом содержании (*SE*) (мотивации, стимулах) и могут развиваться индивидом с помощью методик и тренингов. При этом чем выше располагается элемент интеллекта, тем выше его управляемость сознанием человека и тем ниже его зависимость от психологических и нейрофизиологических особенностей индивида.

Рис. 2. Структура интеллекта работника

Источник: составлено автором.

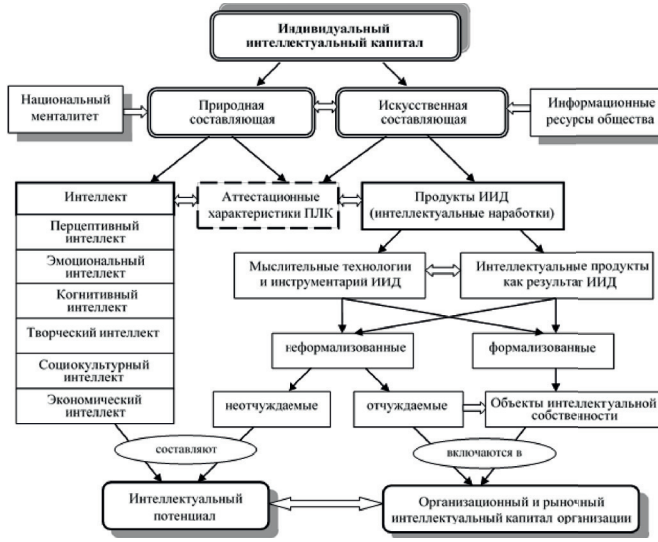
В итоге структура индивидуального интеллектуального потенциала и капитала работника включает в себя компоненты, представленные на рис. 3.

Рис. 3. Структура индивидуального ИП и ИК

Источник: составлено автором.

Обобщенная модель структуры интеллектуального капитала работника представлена на рис. 4.

Рис. 4. Модель взаимосвязи структурных элементов интеллектуального капитала работника



Источник: составлено автором.

Формирование концепции оценки интеллектуального капитала работника. Научным базисом концепции является теория ценностей (аксиология) и теория измерений. Сущность аксиологического подхода заключается в признании, актуализации и создании материальных и нематериальных ценностей, таких как стоимость, компетентность, конкурентоспособность. Его применение в оценке человеческого ИК определяется необходимостью установить содержание оценки (что измерять) и цели оценки (для чего измерять – учет потребностей заинтересованных в оценке сторон). Связь содержательных и целевых требований оценки человеческого ИК с рекомендуемыми типами измерений представлена в табл. 1.

Таблица 1

Цели, содержание и типы измерения интеллектуального капитала работника

Целевые требования (зачем измерять)	Содержательные требования (что измерять)	Типы измерения (как измерять)
1. Индивидуальный уровень (работник)		
1. Эффективная жизнедеятельность и конкурентоспособность работника	1. Ценность интеллектуального капитала индивида	Главный принцип – заинтересованность работника в оценке, его рефлексия
1.1. Максимальная реализация интеллектуального потенциала	1.1. Компоненты интеллекта и мыслительные технологии	Прямое, косвенное и совместное измерение
1.2. Самопознание и самосовершенствование, удовлетворенность трудом	1.2. Аттестационные характеристики	Прямое измерение методом непосредственной оценки или методом сравнения с мерой
1.3. Формирование цифровых компетенций и компетенций ИИД	1.3. Результаты ИИД	То же
1.4. Повышение отдачи (пользы, выгоды) от интеллектуального капитала	1.4. Стоимость интеллектуального капитала работника	Прямое измерение методом непосредственной оценки, динамическое измерение
1.5. Мониторинг развития ИК	1.5. Динамика изменений	Динамическое измерение

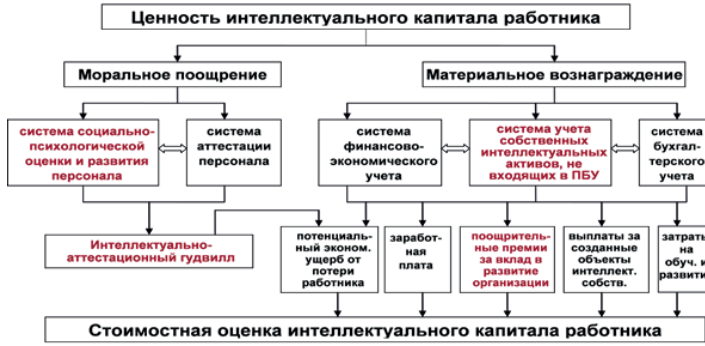
Источник: составлено автором.

Основными видами оценки, применяемыми в разрабатываемой концепции, являются:

- качественная (рейтинговая) оценка, базирующаяся на социально-психологических, экспертных методах оценки интеллектуального потенциала работника. Результаты оценки представляются, как правило, в баллах;
- количественная, в том числе стоимостная, оценка, направленная на определение уровня развития, стоимости интеллектуального капитала работника с обязательным учетом результатов качественной оценки.

Модель оценки стоимости ИК работника представлена на рис. 5

Рис. 5. Модель оценки стоимости ИК работника



Источник: составлено автором.

Выводы и рекомендации. Предложенная структура человеческого ИК на индивидуальном уровне и реализация рассмотренной концепции будет способствовать тому, чтобы повысить заинтересованность: (а) организации – в стимулировании инновационной активности и оценке вклада работника, подразделений в совокупный интеллектуальный капитал; б) работников – в максимально полной реализации своего интеллектуального потенциала и увеличении результативности инновационной деятельности, что в конечном итоге приведет к росту отдачи от вложений в человеческий капитал в условиях цифровой экономики.

Литература

1. *Беккер Г.* Человеческое поведение: экономический подход // Избранные труды по экономической теории. М.: ГУ ВШЭ, 2003.
2. *Лосева О.В.* Модели формирования и оценки интеллектуального капитала работника в условиях перехода к шестому технологическому укладу // Проблемы экономики и юридической практики. 2019. Т. 15. №6. С. 32–40.
3. *Bukh R., Heeks R.* Defining, conceptualising and measuring the digital economy. Global Development Institute Working Papers. 2017 No. 68. https://diodeweb.files.wordpress.com/2017/08/diwkppr68-diode.pdf. DOI: 10.17323/1996-7845-2018-02-07.
4. *Edvinsson L., Malone M.* Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden roots. New York: HarperCollins Publishers, 1997.
5. *Machlup F.* The economics of information and human capital // Population Innovation Readiness. Princeton, 1984. http: //ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_236_en.pdf.
6. *Mincer J.* Production of human capital and the lifecycle of earnings: Variation on the theme. National Bureau of Economic Research. Working Paper. 1994.
7. *Schultz T.* Human capital, family planning, and their effects on population growth // American Economic Review Papers and Proceedings. 1994. Vol. 84(2). P. 255–260.
8. *Thurow L.* Building wealth. The new rules for individuals, companies and countries in knowledge-based economy. New York: HarperCollins Publishers, 1996.

© Лосева О.В., 2020

УДК 331.08

О.С. Осипова
д.с.н., доцент, профессор
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: ososipova@fa.ru

ПРИМЕНЕНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В РАБОТЕ HR-СЛУЖБ

Аннотация. Применение искусственного интеллекта в HR-подразделениях – одно из перспективных направлений организации работы с людьми в компаниях, трансформирующихся в цифровые организации. Комплексная автоматизация, взаимодействие людей и машин, роль цифрового работника, этические проблемы взаимодействия в новой цифровой реальности – некоторые из новых вызовов, стоящие перед HR-службами при трансформации классических организаций в цифровые. Обобщаются первые передовые HR-практики по использованию технологии искусственного интеллекта в процессе организационной трансформации.

Ключевые слова: цифровая организация, искусственный интеллект, HR-служба, организационные изменения.

O.S. Osipova
Dr. Sci. (Soc.), Associate Professor, Professor
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: ososipova@fa.ru

APPLICATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN HR-SERVICES

Abstract. The use of artificial intelligence in HR-departments is one of the promising areas for organizing work with people in companies transforming into digital organizations. Integrated automation, the interaction of people and machines, the role of the digital worker, ethical problems of interaction in the new digital reality are some of the new challenges that HR-services face in the transformation of classical organizations into digital ones. The first advanced HR-practices on the use of artificial intelligence technology in the process of organizational transformation are summarized.

Keywords: digital organization, artificial intelligence, HR-service, organizational change.

Искусственный интеллект (ИИ) – один из трендов современного цифрового мира. Все чаще появляются сообщения о разработке беспилотных автомобилей, использовании нейросетей в медицинский диагностике, замене искусственным интеллектом юристов и бухгалтеров. Постепенно искусственный интеллект проникает и в HR-подразделения. Автоматизация, взаимодействие людей и машин, роль цифрового работника, профессиональная переподготовка «цифровых кочевников» – только некоторые из новых вызовов, стоящих перед службами управления людьми при трансформации классических организаций в цифровые.

В настоящее время отсутствуют научные исследования, анализирующие трудности, с которыми встречаются HR-специалисты при внедрении в практику своей работы ИИ. Однако за последние два года на страницах специализированных изданий все чаще описываются новые практики по применению искусственного интеллекта в различных сферах HR-работы.

Методология исследования. Обобщены передовые практики по использованию искусственного интеллекта в семи российских организациях.

Для определения ключевых драйверов изменений, возможностей и ограничений систем управления человеческими ресурсами организаций в условиях цифровизации экономики в рамках реализации научного проекта РФФИ № 19–010–01042 временным творческим коллективом с 4 по 26 июня 2019 года был проведен оригинальный социологический опрос «HR» среди специалистов, отвечающих за управление персоналом в организациях, работающих на территории Российской Федерации. Задачи исследования: выявление барьеров, с которыми сталкиваются HR-подразделения в процессе автоматизации своего функционала; разработка рекомендаций по повышению эффективности перехода HR-специалистов на новые программные продукты, повышающие уровень цифровой зрелости HR-процессов в российских организациях, изучение востребованности HR-менеджерами перспективных компетенций с учетом развития в передовых российских компаниях новых HR-трендов, в том числе применение искусственного интеллекта в реализации ключевых функций HR-подразделений.

Результаты исследования. Полученные данные свидетельствуют о неравномерном характере использования цифровых технологий в российских организациях; о различной цифровой зрелости не только российских организаций в целом, но и в HR-подразделениях. Практически во всех HR-службах независимо от их цифровой зрелости наблюдается высокая степень готовности HR-специалистов к автоматизации своих трудовых функций, значительно более высокий уровень цифровой грамотности работников HR-подразделений по сравнению с персоналом организаций в целом. Обоснован вывод о значительном потенциале HR-служб российских организаций в плане повышения уровня их цифровой зрелости, проанализированы перспективные меры по ускорению адаптации работников систем управления человеческими ресурсами российских организаций к современным HRM-системам и новым цифровым технологиям [Осипова и др., 2019].

По данным Accenture Research, 82% руководителей госструктур США считают, что уже в ближайшие два-три года ИИ будет массово работать рядом с людьми в качестве коллеги, сотрудника и надежного консультанта. Результаты другого исследования этой же компании показали, что около 65% организаций и компаний по всему миру планируют начать инвестиции в ИИ либо расширить объем уже существующих трат в этом направлении в течение ближайшего года[1]. В 2018 году консалтинговая компания Deloitte включила искусственный интеллект и роботизацию в список наиболее перспективных HR-трендов[2].

Умные роботизированные HR-платформы могут радикально поменять условия работы сотрудников компаний и наши представления о работе с ними. Технология искусственного интеллекта (Artificial Intelligence) в HR предназначена для оптимизации использования человеческих ресурсов, включает в себя машинное обучение, нейронные сети, распознавание видео и речи и т. д. По мнению HR-специалистов, наблюдается два основных тренда в использовании технологий ИИ в области управления людьми в организации. Первый тренд – это чат-боты, технологии распознавания лиц, голосов, эмоций и др. Второй направлен на оптимизацию организационных процессов. Например, технологии ONA (Organizational Network Analysis) помогают проанализировать взаимодействие людей в крупных организациях. Система визуализирует формальные и неформальные связи между членами команды, подразделениями, компанией и клиентами. Все это позволяет определить факторы и группы влияния, усовершенствовать многоуровневые каналы обмена информацией. Это дает возможность HR-менеджерам быстрее выявлять сотрудников с риском выгорания, совершенствовать работу с талантами.

---

[1] Григорьева М. Как научиться доверять искусственному интеллекту //Harvard Business Review. 2019/ 11 сентября. https://hbr-russia.ru/innovatsii/trendy/811001.

[2] Рудник Д. Как искусственный интеллект вытесняет HR-менеджеров //E- xecutive.ru. 2019. 15 мая. https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1990549-kak-iskusstvennyi-intellekt-primenyaetsya-v-hr-menedzhmente?utm_campaign=1803&utm_medium=executive-ru-weekly&utm_source=email.

Выводы и рекомендации. Стремительная HR-автоматизация уверенно приближает организации к настоящей HR-революции. Развитие новых HR-трендов, в том числе применение искусственного интеллекта при реализации различных HR-функций, приводит к появлению новых этических и организационно-правовых проблем, предполагает развитие у работников современных HR-подразделений принципиально новых цифровых и коммуникационных компетенций.

Литература

1. *Осипова О.С., Сахарова Н.В., Капитанов В.А.* Диагностика барьеров HR-цифровизации // Проблемы теории и практики управления. 2019. №11. С. 84–99. https://elibrary.ru/item.asp?id=42394303.

© Осипова О.С., 2020

УДК 331.108.2

В.Н. Пуляева
к.э.н., доцент
департамент психологи и развития человеческого капитала
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: vnpulyaeva@fa.ru

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация. Управление талантами все больше распространяется в деятельности российских организаций. Целью управления талантами является выявление высокопотенциальных работников и применение их навыков наиболее эффективным образом не только для компании, но и для самого работника. Для более эффективного внедрения практики управления талантами в российские организации важно использовать системный подход. В работе представлен авторский подход к элементам системы управления талантами.

Ключевые слова: управление талантами, система управления талантами, персонал.

V.N. Pulyaeva
Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor
Department of Psychology and Human Capital Development
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: vnpulyaeva@fa.ru

FORMATION OF A TALENT MANAGEMENT SYSTEM IN THE ORGANIZATION

Abstract. Talent management is increasingly spreading in the activities of Russian organizations. The goal of talent management is to identify high-potential employees and apply their skills in the most effective way not only for the company, but also for the employee. For a more effective implementation of talent management practices in Russian organizations, it is important to use a systematic approach. The paper presents the author's approach to the elements of the talent management system.

Keywords: talent management, talent management system, personnel.

Введение. Управление талантами (Talent Management) представляет собой комплексный подход в управлении персоналом, включающий в себя грамотное привлечение работников, высококлассное использование, умение удерживать и, самое главное, эффективные инвестиции в развитие и продвижение персонала организации. Целью управления талантами является выявление высокопотенциальных работников и применение их навыков наиболее эффективным образом не только для компании, но и для самого работника в целом.

Вместе с тем концепция управления талантами пока еще только развивается как в России, так и в других странах и требует глубокого исследования своей сущности.

Обзор литературы. Следует отметить, что у авторов нет общего представления о термине «управление талантами», хотя их трактовки во многом сходятся. Когда речь идет об управление талантами, имеется в виду не человек как ресурс, а соотношение потенциала и производительности работника в целом. Также этот процесс может быть рассмотрен как увеличение дохода организации за счет инвестиций в сотрудников [Пуляева, 2019]. На практике каждая

организация, в свою очередь, может по-своему трактовать термин «управление талантами»: одни полагают, что нужно выделять отдельную когорту талантливых работников, другие считают, таланты – это весь персонал организации [Полевая и др., 2018].

Н.В. Серкова и М.В. Антохова, авторы многочисленных изданий об управлении персонала, считают, что «управление талантами все равно, что работа со всеми работниками в целом», поскольку каждый индивид обладает тем или иным талантом и задача специалистов по управлению персоналом раскрыть этот потенциал [Серкова, Антохова, 2015].

К.А. Носкова, напротив, полагает, что суть управления талантами заключается именно в отделении талантливых работников от неталантливых и в дальнейшей специализированной работе с первой категорией персонала [Носкова, 2015].

В.Г. Коновалова высказывает мысль о том, что управление талантами сопоставимо управлению кадровым резервом [Коновалова, 2016].

Все это может свидетельствовать о том, что в термине «управление талантами» не до конца выявлена однозначность и четкость этого понятия. Но вместе с этим термин только набирает обороты в развитии и осмыслении важности системы управления талантами в каждой организации.

Методология исследования. Целью настоящего исследование является определение места и роли системы управления талантами в современной организации. Важным аспектом в достижении поставленной цели является разработка модели для системы управления талантами. В ходе работы были использованы отечественные и зарубежные источники информации, содержащие аналитические отчеты экспертов, исследования различных специалистов, а также обзоры накопленного практического опыта управления талантами в бизнес-сообществе. В качестве методов автором применялись описательный, сравнительный и моделирование, а также системный подходы.

Результаты исследования. Понятие системы управления талантами (Talent Management Systems, TMS) представляет собой совокупность инструментов, которые помогают в решении важных задач в отношении талантливых работников в организации.

Наиболее встречающаяся система TMS содержит в себе такие аспекты, как:

- привлечение талантов (развитие сильного HR-бренда организации);
- распознание талантов среди работников организации и кандидатов на вакансии;
- удержание таланта за счет создания благоприятных условий труда, компенсаций и льгот;
- применение таланта (управление эффективностью и достижением целей);
- развитие таланта: обучение и карьерный рост, планирование успешности талантов (рис. 1).

Рис. 1. Система функциональных модулей TMS

Источник: составлено автором.

Выводы и рекомендации. Таким образом, правильно построенная система управления талантливыми работниками поможет организации достигнуть долгосрочных стратегических целей повысить эффективность ее функционирования за счет более интенсивного использования потенциала работников, который важно определить, развить и целенаправленно применить.

Литература

1. *Коновалова В.Г.* Приоритетное внимание управлению талантами // Кадровый форум Черноземья. Воронеж, 2016. С. 59–64.
2. *Носкова К.А.* Управление талантами инновационной организации // Современные научные исследования и инновации. 2015. № 14. http://web.snauka.ru/issues/2012/12/19051.
3. *Полевая М.В., Дзаппала С., Камнева Е.В.* Управление талантами: трактовка, систематизация, опыт // Управленческие науки. 2018. № 8(4). С. 104–111. https://doi.org/10.26794/2304-022X-2018-8-4-104-111.
4. *Пуляева В.Н.* Социальные инвестиции в таланты организации // Новое в развитии предпринимательства: инновации, технологии, инвестиции: Материалы VII Международного научного конгресса 23-24 мая 2019 года, Финансовый университет при Правительстве РФ. М.: Дашков и Ко, 2019. С. 446–451.
5. *Серкова Н.В., Антохова М.В.* Управление талантами как способ повышения эффективности и конкурентоспособности организации // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2015. № 2. С. 155–162.

© Пуляева В.Н., 2020

УДК 331

М.В. Рязанцева
к.т.н, доцент
департамент психологии и развития человеческого капитала
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: MVRyazantseva@fa.ru

ИССЛЕДОВАНИЕ ВАЖНОСТИ СОЦИАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Аннотация. В современных условиях актуальна проблема развития компетенций руководителей. Цель настоящего исследования заключалась в изучении отношения работодателей и будущих руководителей к роли социальных компетенций руководителей современной экономики. Методология исследования основываются на теориях и моделях компетенций руководителей. Эмпирическую основу составили социологические исследования, проведенные в марте – июне 2020 года среди работодателей и студентов Финансового университета.

Ключевые слова: человеческий капитал, социальная компетентность, руководители, бизнес-образование, рынок труда будущего

M.V. Ryazantseva
Cand. Sci. (Tech.), Associate Professor
Department of Psychology and Human Capital Development
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: MVRyazantseva@fa.ru

THE STUDY OF THE LEADER'S SOCIAL COMPETENCE IMPORTANCE

Abstract. Nowadays the development of leader's competency is one of the crucial problems. The purpose of this study was to study the attitude of employers and future managers to the role of leader's social competencies in the modern economy. The research methodology is based on the theories and models of managers' competencies. The empirical data was collected by sociological research conducted in March-June 2020 among employers and students of the Financial University.

Keywords: human capital, social competence, leaders, business education, the future of work.

Введение. Цифровая трансформация оказывает влияние на все сферы общественной жизни. Не является исключением и экономическая и социальная сферы. Изменения в социально-экономической системе, в свою очередь, требуют трансформации управленческих навыков в соответствии с запросами экономики, общества и др. В процессе подготовки управленческих кадров для нужд народного хозяйства встает вопрос о соответствии существующей системы подготовки управленческих кадров потребностям рынка, о качестве предоставляемого образования, соответствующего требованиям времени и рынка.

Обзор литературы. Важность для руководителей социальных компетенций отмечалась в теории эмоционального интеллекта Д. Гоулмана, теории лидерства Н. Тичи и др. [Goleman, 1995; Tichy, 1997]. Роль социальных компетенций для будущего рынка труда подчеркивалась в материалах Всемирного экономического форума в Давосе[1]. При определении ключевых компетенций управленческих кадров считаем целесообразным учитывать исследо-

[1] The future of jobs. WEF, 2016. http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf.

вания ведущих кадровых агентств, направленных на перспективу. Например, по мнению аналитиков ведущего кадрового агентства HeadHunter, в будущем в любой отрасли будут востребованы и позволят сделать работу эффективнее такие компетенции, как системное мышление, навыки межотраслевой коммуникации, навыки менеджмента, программирование, клиентоориентированность, мультикультурность и мультиязычность, коммуникабельность, мультифункциональность, творческое начало[1].

Результаты одного из исследований ВЦИОМ, в котором были опрошены 13 000 работодателей – руководителей предприятий, линейных руководителей и сотрудников HR-служб, которые провели оценку 4692 квалификаций, выявили значимость как для рынка труда, так и для работодателей общепрофессиональных компетенций, которые включают такие компетенции, как умение работать в коллективе, самообразование, навыки деловой коммуникации, инициативность, владение ИКТ[2].

За рубежом одной из популярных моделей компетенций цифровой экономии, является пятиэлементная модель, включающая цифровую грамотность, умение эффективно общаться и осуществлять взаимодействие с помощью цифровых технологий, навыки создания цифрового контента, умение обеспечить цифровую безопасность и использовать цифровые технологии для решения проблем [Vuorikari et al., 2016].

Методология исследования. Цель настоящего исследования заключалась в изучении мнений работодателей и будущих руководителей относительно важности социальных компетенций в условиях цифровой трансформации. Исследование проводилось посредством экспертного опроса организаций народного хозяйства в различных регионах Российской Федерации и социологического опроса студентов Финансового университета. Обработка эмпирических данных осуществлялась с использованием программного продукта SPSS.

Для достижения поставленной цели были сформулированы следующие гипотезы:

- H1: социальные компетенции являются важнейшими компетенциями современного руководителя;
- H2: цифровая трансформация экономики способствует развитию социальной компетентности.

Уровень статистической значимости различий между независимыми выборками осуществлялся с использованием непараметрического критерия Манна – Уитни. Выбор этого критерия обусловлен преимуществами использования непараметрических критериев при незначительном объеме выборки.

Результаты исследования. Опрос экспертов был осуществлен методом онлайн-анкетирования, личного и телефонного интервьюирования. Всего были опрошены 49 представителей организаций из 32 регионов Российской Федерации, направлявших своих сотрудников на обучение в рамках президентской программы в период с 2015 по 2019 год. Эксперты представляли разные отрасли: целлюлозно-бумажное производство (19,6% опрошенных), добыча полезных ископаемых (15,2%), производство пищевых продуктов (13%) и др.

Исследование позволило получить экспертное мнение относительно важности для управленцев цифровой экономики тех или иных компетенций. Несмотря на кажущиеся различия, отмечена вариация и разброс мнений экспертов относительно важности групп компетенций. Средние оценки по всем группам компетенций находятся в диапазоне от 6,98 до 8,8. Как более значимые отмечены профессиональные компетенции (8,8), далее – управленческие и цифровые компетенции (8,7), социальные компетенции (8,0). Несмотря на кажущиеся различия в оценке значимости групп компетенций, различия в оценке их важности по большинству групп компетенций не существенны, что подтверждается средним значением показателя размаха вариации мнений респондентов, который составляет 22 ≤ 35% (в среднем по всем группам)

[1] Компетенции будущего. https://hhcdn.ru/file/16834264.pdf.

[2] ВЦИОМ. Работодатели определили требования к кандидатам: топ-5 востребованных компетенций на российском рынке труда. https://wciom.ru/index.php?id=236&uid=10191.

Наибольшая вариация мнений респондентов наблюдается в отношении такой группы компетенций, как экологические. Самые однородные ответы респондентов по важности цифровых компетенций для руководителей цифровой экономики.

Социальные компетенции, по мнению работодателей, занимают пятое место по уровню важности.

Кроме исследования работодателей был проведен социологический опрос среди студентов Финансового университета (N = 124) в возрасте от 20 до 22 лет факультета менеджмента. Была выполнена оценка коммуникативных способностей респондентов с помощью теста В.Ф. Ряховского, который уже использовался в одном из исследований для оценки уровня развитости софт-скилс среди студентов [Vlasenko et al., 2018]. В результате психологического тестирования было установлено, что более 75% респондентов (или 93 человека) обладают высоким уровнем общительности, являющимся одним из элементов социальной компетентности. В результате самооценки собственных коммуникативных навыков молодые люди также достаточно высоко оценили свои коммуникативные навыки (3,89±0,79 по 5-балльной шкале).

В ходе социологического опроса студентов были получены их мнения о важности различных групп компетенций для руководителей в условиях цифровой экономики

Мнения студентов несколько отличаются от мнений работодателей, в особенности относительно важности социальных и личностных компетенций. По мнению студентов, группа социальных компетенций менее важна по сравнению с личностными и цифровыми компетенциями. Наименее важными, по мнению студентов, являются экологические компетенции, что, возможно, связано с низким уровнем экологической культуры и грамотности в стране. Однако отмечается высокая корреляция между выбором работодателей и студентов (значение коэффициента корреляции – 0,89). В целом статистически значимых различий в ответах экспертов и студентов относительно важности социальных компетенций для современных руководителей с помощью критерия Манна – Уитни не выявлено ($p \geq 0,05$).

Выводы и рекомендации. Результаты исследования доказывают, что в системе компетенций руководителя цифровой экономики одной из важнейших компетенций является такая группа компетенций, как социальные компетенции, однако гипотеза о наибольшей важности для руководителя социальных компетенций не подтвердилась. Вторая гипотеза – о положительном влиянии цифровой трансформации на развитие социальной компетенции – подтвердилась. И работодатели, и студенты в своих ответах отметили позитивное влияние цифровых технологий на развитие навыков кооперации, социального взаимодействия. Результаты исследования имеют практическое значение и могут быть использованы при разработке образовательных программ современных руководителей.

Литература

1. *Goleman D.* Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ. New York: Bantam Books, 1995.
2. *Tichy N.* The leadership engine. New York: Harper Business, 1997.
3. *Vlasenko L.V., Ryazantseva M.V., Ivanova I.A.* The future of work: “Soft skill” for new generation // Modern Journal of Language Teaching Methods. 2018. Vol. 8. No. 11. P. 680–688.
4. *Vuorikari R., Punie Y.,* Carretero Gomez S., Van den Brande G. DigComp 2.0: The digital competence framework for citizens. Update phase 1: The conceptual reference model. Luxembourg publication office of the European Union. 2016. DOI: 10.2791/11517. https://ec.europa.eu/jrc/en/publication/eur-scientific-and-technical-research-reports/digcomp-20-digital-competence-framework-citizens-update-phase-1-conceptual-reference-model.

© Рязанцева М.В., 2020

СЕКЦИЯ «УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ И ЛИДЕРСТВО»

УДК 351/354

Е.Д. Богатырев
д.филос.н., профессор
кафедра государственного и муниципального управления
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: edbogatyrev@gmail.com

КАДРОВАЯ СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНАХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ

Аннотация. В статье с опорой на зарубежный опыт рассмотрена кадровая стратегия управления изменениями в органах государственной власти. Особое внимание при этом уделено алгоритму действий по управлению изменениями.

Ключевые слова: кадровая работа, кадровая политика, изменения в органе государственной власти, управление изменениями.

E.D. Bogatyrev
Dr. Sci. (Philos.), Professor
Department of State and Municipal Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: edbogatyrev@gmail.com

HR STRATEGY FOR CHANGE MANAGEMENT IN PUBLIC AUTHORITIES

Abstract. Based on foreign experience, the article examines the personnel strategy for managing changes in public authorities. Special attention is paid to the algorithm of actions for managing changes.

Keywords: personnel work, personnel policy, changes in the state authority, management of changes in the state authority.

В 2018 году Министерство труда и социальной защиты РФ разработало методику оценки показателей повышения эффективности и результативности работы кадровых служб федеральных органов исполнительной власти, в которой отмечается, что «сложность функций и многообразие элементов кадровой работы, обусловленные спецификой деятельности органов, требуют от кадровых служб адаптации типовых подходов в кадровой работе к условиям и особенностям конкретного органа».

В этой связи в методике приведены наиболее универсальные показатели, отражающие зависимость между эффективной организацией деятельности кадровой службы и стабилизацией кадрового состава, его профессиональным развитием, обеспечивающим повышение эффективности деятельности органа. При этом особое внимание в определении показателей в методике уделено реализации в кадровой работе внесенных новаций в законодательство о государственной гражданской службе РФ, а в их мониторинге – определению направлений совершенствования работы кадровых служб на ближайшую и среднесрочную перспективы.

Указанные обстоятельства побуждают к тому, чтобы попытаться раскрыть кадровую стратегию управления изменениями в органе государственной власти.

Начальным пунктом движения к раскрытию кадровой стратегии управления изменениями в органе государственной власти является четкое представление о ее фундаменте: кадровой политике, изменениях и управлении изменениями в органе государственной власти.

Кадровая политика – это детализированные подходы к основным компонентам стратегии, важнейшие взгляды, принципы, нормы и правила кадровой работы. Решение задач кадровой политики в практической деятельности составляет суть кадровой работы, к содержанию которой относится планирование, подбор, подготовка, расстановка, обеспечение профессионального развития, оценка и рациональное использование персонала.

Изменения в органе государственной власти – это процесс перехода от одного состояния к другому, появление в органе власти новых подразделений, технологий, отношений, функций и полномочий (или их устранение), переход в иную форму. Управление изменениями в органе государственной власти – это целенаправленный перевод государственных служащих, структурных подразделений и органа власти в целом из текущего состояния в желаемое будущее состояние.

Первым этапом в этой работе является исследование того, какие изменения и почему происходят в органе государственной власти и могут происходить в перспективе. Для этого необходимо контролировать весь процесс функционирования органа государственной власти в рамках реализации им своих функций и полномочий, а также его воспроизводство в рамках определенного качественного состояния (специфики).

О реализации органом государственной власти своих функций и полномочий следует судить по результатам и эффективности его деятельности по удовлетворению потребностей граждан и организаций, а о воспроизводстве в рамках определенного качественного состояния (специфики) органа государственной власти – по его деятельности, связанной с обеспечением прохождения государственной гражданской службы, профессионального развития гражданских служащих, правовым, экономическим, финансовым, материальным, морально-психологическим, информационным, кадровым и др. обеспечением. Особое внимание при этом следует уделить кадровой составляющей изменений: как и каким образом кадровая служба и персонал органа власти влияют и могут повлиять в перспективе на желаемые изменения.

Выявляемые данные необходимо отслеживать на определенном промежутке времени, что позволит определить тенденции изменений, их причины и проблемы. Это даст возможность заглянуть вперед и ответить на вопрос: что нас ждет впереди и устраивает ли это нас, а если нет, то что бы мы хотели в перспективе иметь. Так появляется желаемая цель, но чтобы ее поставить в качестве таковой, необходимо изучить имеющиеся и перспективные возможности ее достижения, а значит, определить наличие времени и средств ее достижения. И только после всесторонней оценки соотношения желаемого и возможного цель можно закладывать в решение, план, проект.

Для создания механизма достижения поставленных целей необходимо использовать принципы управления качеством, сформулированные зарубежными учеными: принятие решений на основе фактов, постоянное улучшение, системный подход к управлению, вовлеченность в работу всех, процессный подход, взаимовыгодные отношения с поставщиками, фокусировка на потребителя [Рамперсад, Туоминен, 2006; Деминг, 2008; 2009].

На втором этапе управления изменениями выполняются действия по реализации решения, плана, проекта. Здесь важными инструментами являются: лидерство высшего руководства; организация работы по управлению изменениями; своевременное принятие решений относительно возникающих проблем на основе прогноза изменений; вовлечение в управление изменениями персонала, чьи интересы при принятии решений и оценки результатов должны быть учтены путем консультаций и переговоров; мотивация персонала на необходимые для этого действия. Возможно также здесь потребуется поиск и отбор нового персонала, особенно если были поставлены цели, достижение которых требует новых компетенций.

На третьем этапе управления изменениями произведенные изменения закрепляются. Здесь очень важны обратная связь с персоналом, анализ достигнутых результатов, определение расхождений между целевыми показателями и реально достигнутыми изменениями, внесение корректив в управление изменениями, оценка и публичная огласка вклада сотрудников в достижение результатов.

Очень важен в управлении изменениями в органе государственной власти достаточный уровень профессионализма и компетенций государственных служащих, что подтверждается и принятыми в последнее время нормативными правовыми актами, а следовательно, и кадровой работы, которая отвечает за формирование в федеральных органах исполнительной власти кадрового состава для замещения должностей гражданской службы. Решая эту задачу, кадровая служба государственного органа власти должна разрабатывать и реализовывать на определенную перспективу стратегию управления изменениями в структуре и составе персонала органа государственной власти, а также в его профессиональном и карьерном росте, стимулировании и мотивации.

Несомненную помощь в этом кадровой службе может оказать методический инструментарий, разработанный Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации, посвященный формированию кадрового состава государственной гражданской службы и его оценке.

Все перечисленные действия послужат, на взгляд автора, продуктивной оценке работы кадровых служб федеральных органов исполнительной власти и их использованию в совершенствовании кадровой работы. Но для их практического осуществления, очевидно, потребуется создание в государственном органе власти специальной группы из креативных сотрудников, в обязанности которой войдет выявление тенденций, оценка масштабов их воздействий на результаты деятельности, предупреждение руководителей о внезапно возникающих проблемах, расчет времени, необходимого для ответа на негативные следствия [Бойко, 2019].

Литература

1. *Адизес И.* Управляя изменениями. СПб.: Питер, 2010.
2. *Армстронг М., Бэрон А.* Управление результативностью: Система оценки результатов в действии / Пер. с анг. М.: Альпина Паблишер, 2014.
3. *Бойко А.Н.* Организация стратегического управления в России: проблемы и решения // Экономика и предпринимательство. 2019. № 8(109). С. 195–199.
4. *Деминг У.Э.* Новая экономика / Пер. с англ. М.: Эксмо, 2008.
5. *Деминг Э.* Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2009.
6. *Рамперсад Х.К., Туоминен К.* Универсальная система показателей для оценки личной и корпоративной эффективности / Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.

© Богатырев Е.Д., 2020

УДК 331.1

Е.Ю. Ганьшина
к.э.н., старший преподаватель
департамент менеджмента и инноваций
факультет «Высшая школа управления»
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: EYGanshina@fa.ru

ИГРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ КАК ИНСТРУМЕНТ РАБОТЫ С ИЗМЕНЕНИЯМИ В БИРЮЗОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Аннотация. Трансформация традиционных систем управления в условиях возрастающей турбулентности внешней среды требует адекватного изменения подходов к мотивации сотрудников. «Бирюзовые» организации не строятся по указанию сверху и приживаются только там, где существует соответственный уровень инициативы непосредственно со стороны самих сотрудников. Динамическое регулирование, или актуализация, иерархий и власти наиболее эффективно обеспечивается за счет ряда конкретных игровых техник. Поэтому геймификация может рассматриваться как одна из наиболее результативных практик внедрения «бирюзовых» организаций.

Ключевые слова: «бирюзовые» организации, игровые техники, геймификация.

E.Yu. Ganshina
Cand. Sci. (Econ.), Senior Lecturer
Department of Management and Innovation
Faculty of Graduate School of Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: EYGanshina@fa.ru

GAMING TECHNOLOGY AS A TOOL FOR DEALING WITH CHANGE IN TEAL ORGANIZATIONS

Abstract. The transformation of traditional management systems in the frame of increasing turbulence requires to change approaches to employee motivation. Teal organization is not built from above and only take root where there is an appropriate level of initiative directly from the employees themselves. Dynamic regulation - or actualization - of hierarchies and power is the most effectively provided through a number of specific play techniques. Therefore, the gamification can be considered as one of the most effective practices of introducing Teal organizations.

Keywords: Teal organizations, gaming techniques, gamification.

Введение. Мир в текущих обстоятельствах турбулентности все в большей степени характеризуется изменчивостью, неопределенностью, двусмысленностью, текучестью и нестабильность. И в этих условиях классическое устройство организации в виде стройной иерархии подчиненности теряет эффективность в силу неспособности гибко адаптироваться к изменяющимся факторам внешней среды. Поэтому все большее внимание как средних по размеру компаний, так и крупнейших корпораций обращено на поиски путей трансформации своих организаций таким образом, чтобы в наибольшей степени адаптироваться к изменениям при сохранении должного уровня креативности и самостоятельности сотрудников, придания им характеристик «бирюзовости» как способу даже не столько внедрить в компании самоуправление, сколько вернуть в нее некогда потерянный в силу былой иерархичности предпринимательский дух. Например, Сбербанк уже не первый год осуществляет

попытку перевода ряда своих отделений и филиалов на рельсы «бирюзовости». Аналогичную программу проводит компания «ВкусВилл». Однако не все сотрудники принимают новые условия управления или выражают желание и готовность взаимодействовать по новым правилам. В этой связи задачей настоящего исследования стала попытка предложить на основе анализа эмпирических данных и опыта уже проводимых трансформаций наиболее эффективные методы работы с изменениями при переходе к самоуправлению. Основная гипотеза исследования состоят в том, что внедрение элементов геймификации может стать основой такой управленческой трансформации.

Обзор литературы и методология исследования. Впервые термин «бирюзовая» организация использовал бывший партнер McKinsey Ф. Лалу в своей книге «Открывая организации будущего» [Лалу, 2016]. Он изучил ранее существовавшие и современные компании по всему миру и пришел к выводу, что в нынешних условиях прежние организационные модели утратили свою актуальность и сменяются новыми формами. Предметом исследования выступила практика трансформации традиционных подходов в управлении к внедрению игровых технологий в ПАО «Сбербанк» и компании «ВкусВилл» на основе аналитических методов сбора и обработки информации.

В 2016 году в Балашихе появились первые пять необычных отделений Сбербанка, работающих по правилам «бирюзовой» организации – без начальников, учета KPI и финансовых показателей эффективности. А через год в этих офисах сменилось почти 80% персонала, по объему продаж пилотные точки серьезно отстали от сопоставимых традиционных офисов.

Не все инициативы были поддержаны сотрудниками и при реализации проекта «бирюзовости» во «ВкусВилле». Основная проблема – отсутствие должной заинтересованности, инициативы, эмоциональной вовлеченности.

Результаты исследования. «Бирюзовые» организации сознательно действуют как сложные адаптивные системы с распределенными полномочиями. Статическая иерархия пирамиды уступает место гибким естественным иерархиям, в которых власть перетекает к людям, обладающим наибольшим опытом, страстью или интересом.

Динамическое регулирование, или актуализация, иерархий и власти может обеспечиваться именно за счет ряда конкретных игровых практик (табл. 1):

Таблица 1
Соотношение традиционных и игровых методов управления

	Классическая иерархия («красная» организация)	**«Бирюзовая» организация**	**Игровые практики**
Основные обязанности	Контролировать поведение подчиненных, давать им четкие указания	Способствовать саморазвитию подчиненных, проявлению инициативы	Все участники равны и обладают аналогичными полномочиями
Основа для вознаграждений	Стаж работы, место в служебной иерархии	Вклад в рост стратегической конкурентоспособности	Грейды, статусы, уровни прохождения игры (баллы, очки и т. д.)
Основа влияния	Положение в служебной иерархии	Межкоммуникационные и организационные навыки	Влияние определяется уровнем прохождения игры. Индивидуальный рейтинг – не застывшая догма, а подвижная система с возможностями пройти уровень заново, если не получилось
Модели и стили коммуникации	Сверху вниз, зарегламентированно	Распространение информации во все направления	Игры вырабатывают чувство причастности, единства команды, ощущение единой цели
Подход к организационным изменениям	Стараться поддерживать статус-кво	Двигаться навстречу изменениям и находить пути для улучшения процессов	Игры вырабатывают новый источник мотивации за счет получения радости от побед, одобрения и наград

В одном из «бирюзовых» офисов Сбербанка каждый сам оценивает свой вклад в работу с помощью кофейных зерен. В офисе есть две банки с зернами, которые символизируют плановый результат и фактический. Также у каждого сотрудника есть своя ваза, в которую он ежедневно кладет зерна соответственно проделанной работе. Похожую терминологию «проращивания зерен» используют и во «ВкусВилле». Самоуправление пытаются «проращивать» одновременно в разных отделах, внедряя практику проектов. Каждый сотрудник «Вкусвилла» может придумать и реализовать свой проект. Продавец одного магазина купила корзинки и сделала подарочные наборы с продуктами. Оказалось, спрос на них есть, и идею масштабировали.

Выводы и рекомендации. Мотивировать людей стать более вовлеченными директивными методами – провальная задача. А вот внедрение элементов игры, когда люди, играючи, хотят соревноваться и достигать, не теряя ощущения свободы выбора, отвечает вызовам современной трансформации организации.

Главное условие для внедрения бирюзовых практик – зрелость команд. Геймификация помогает создавать такие системы мотивации сотрудников, привлечения и удержания клиентов, которые позволяют встроить в бизнес-процессы любой компании элементы индивидуальной инициативы.

Литература

1. *Житкова В.* Бизнес «бирюзового» управления. Как работают российские компании без начальников. https://www.rbc.ru/newspaper/2016/10/05/57f372fd9a7947679082f802/.
2. *Лалу Ф.* Открывая организации будущего: М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.
3. *Хабибуллин Р.И.* Моделирование процессов создания коллективных благ и анализ эффективности коллективных действий // European Research: Innovation in Science, Education and Technology. 2018. № 9(44). С. 43–45.
4. *Чарочкина В.* Холакратия и самоуправление. http://secretmag.ru/article/2015/12/08/otkryvaya-organizacii-budushego/.

© Ганьшина Е.Ю., 2020

УДК 331.1

И.Л. Смирнова
к.э.н., доцент
департамент менеджмента и инноваций
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: ILSmirnova@fa.ru

ПРОБЛЕМАТИКА ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕСА

Аннотация. В работе проанализированы аспекты цифровой трансформации с точки зрения управления организационными изменениями. Рассмотрена сущность организационных изменений, приведено ранжирование уровней сопротивления организационным изменениям. Представлено исследование двух кейсов по проведению успешной цифровой трансформации бизнеса, в которых проанализированы отдельные элементы управления организационными изменениями. В заключение сделан акцент на ключевых аспектах эффективности проведения цифровой трансформации в организациях.

Ключевые слова: организационные изменения, сопротивление организационным изменениям, цифровая трансформация, цифровизация, управление организационными изменениями.

I.L. Smirnova
Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor
Department of Management and Innovation
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: ILSmirnova@fa.ru

PROBLEMATICS OF ORGANIZATIONAL CHANGES IN THE CONTEXT OF DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION

Abstract. This paper analyzes aspects of digital transformation from the point of view of managing organizational changes. The essence of organizational changes is considered, and the ranking of levels of resistance to organizational changes is given. The paper presents a study of two cases on successful digital business transformation, in which individual elements of organizational change management are analyzed. In conclusion, the focus is on the key aspects of the effectiveness of digital transformation in organizations.

Keywords: organizational change, resistance to organizational change, digital transformation, digitalization, management of organizational change.

Для большинства организаций в условиях современного высококонкурентного рынка цифровая трансформация является неотъемлемой частью ведения бизнеса. Этот тренд в последние годы охватывает самые разнообразные сферы, включая формирование цифровых экономик ведущих государств. Несмотря на это, для руководителей традиционных организаций, работающих с минимальным использованием цифровых инструментов, подобные трансформации угрожают привычному рабочему укладу. Рассмотрим наиболее актуальные аспекты организационных изменений при стремлении компаний перейти на цифровые рельсы.

Популярный в настоящее время термин «цифровизация» можно встретить в самых разных областях науки и практики [Ганьшина и др., 2020]. В английском языке выделяют два понятия: «digital transformation» и «digitalization». В русском языке оба понятия трактуются

как цифровизация, но смысловое отличие между ними, безусловно, существует. Под цифровизацией, как правило, понимают перевод ключевых процессов компании в цифровой формат, в результате которого эффективность и результативность бизнеса увеличивается, организационная структура приобретает цифровые характеристики.

Digital-трансформация открывает перед организацией новые возможности для совершенствования не только системы управления, но и оптимизации бизнес-процессов. Использование цифровых технологий улучшает клиентский опыт за счет сокращения затрат на рутинных операциях, создания дистанционного формата работы, возможности принятия управленческих решений на единой информационной платформе и т. д. Для многих организаций это мощный действенный инструмент, который эффективно работает на практике и от которого выигрывают и пользователи, и бизнес.

На текущий момент не существует стандартной схемы проведения цифровой трансформации в организации. Комплекс преобразований разрабатывается индивидуально для каждого предприятия в зависимости от отрасли, специфики деятельности, размера компании, организационной структуры и системы ценностей, целей и сферы охвата планируемых изменений.

Очевидно, что перестройка организационного устройства в результате цифровой трансформации вызовет крупномасштабные изменения во всех сферах управленческой деятельности хозяйствующих субъектов и, соответственно, вполне закономерное сопротивление организационным изменениям со стороны персонала компании.

Уровень организационного сопротивления управленческим нововведениям зависит от множества факторов, таких как масштаб и направление изменений, степень новизны и глубины перемен, потенциальные бизнес-риски при переходе к цифровой трансформации в компании.

По данным отчета компании Panorama Consulting[1], управление организационными изменениями является самой большой проблемой для успешного проведения цифровой трансформации бизнеса в большинстве компаний, удлиняющей время процесса и увеличивающей его стоимость. Обучение и вовлечение сотрудников, всестороннее управление организационными изменениями и мотивация персонала являются критическими компонентами успешной трансформации организации.

По статистике, около 60–70% проектов, связанных с организационными изменениями, терпят неудачу, то есть не происходит достижения заявленных целей и преимуществ реализуемой трансформации[2]. Этот факт подтверждает актуальность изучения аспектов сопротивления организационным изменениям в условиях цифровой трансформации. Эффективность этих преобразований напрямую зависит от понимания и принятия или отрицания персоналом соответствующих организационных изменений.

Рассмотрим сущность организационных изменений в контексте трансформации бизнеса. Вопрос внедрения организационных изменений был впервые описан в работах Дж. Коттера [Коттер, 2019]. В 1970-е годы он систематизировал перечень возможных стратегий по осуществлению организационных изменений. Коттер является также известным популяризатором концепции «change management» – управление организационными изменениями в научной и практической среде. На сегодняшний день за рубежом опубликовано значительное количество работ по проблемам организационных изменений, например [Бриджес, 2007; Адизес, 2018], и др., но четко обоснованного мнения о влиянии сопротивления организационным изменениям и эффективности трансформации бизнеса пока не сформировано.

Организационные изменения – это системное формирование принципиально нового вектора существования и развития организации в соответствии с динамикой факторов внешней среды, своевременная адаптация к новым условиям ведения бизнеса. Любое преобразование в организации является многоплановым и весьма неоднозначным; вне зависимости от типа организационных изменений, руководство организации должно сфокусироваться

[1] https://www.panorama-consulting.com/resource-center/2020-erp-report/.

[2] The business school for the world leading successful chances. https://www.insead.edu/executive-education/leadership/leading-successful-change.

на возможной реакции персонала на нововведения. Цифровая трансформация – особый вид трансформации, требующий тщательного обучения сотрудников, принятия новых технологий и навыков, непрерывного взаимодействия с руководством и мониторинга процесса внедрения изменений.

Наиболее важным аспектом является сопротивление сотрудников проводимым изменениям, поскольку в современном бизнесе именно люди составляют ядро организации, без их вовлечения в процесс трансформации все усилия будут бессмысленны.

Одна из классификаций сопротивления организационным изменениям ранжирует его по трем уровням: индивидуальное, групповое и системное. Рассмотрим более подробно данные уровни.

Индивидуальное сопротивление связано, как правило, с комфортностью текущего состояния и боязнью неизвестности, необходимостью изменять привычный уклад деятельности. Также этот тип сопротивления часто связан с личной неприязнью к инициаторам и участникам проекта, неэффективной коммуникацией с ними, различием оценок ситуации. Также вполне вероятно присутствие культурных и поведенческих фильтров в восприятии изменений сотрудников, таких как возникновение ощущения потерь (ресурсов, власти, привычных методов работы), несоответствие ценностей работника корпоративной системе ценностей, несогласие с выбранным направлением изменений и способом их реализации, нежелание обучаться новым навыкам и т. д.

Групповой тип сопротивления характерен для рабочих групп, отделов работников, связанных со спецификой их деятельности либо настроенных консервативно по отношению к предстоящим в результате трансформации изменениям.

Системное сопротивление – наиболее широкий тип, охватывающий систему управления организацией. Здесь причины заключаются в недостаточно гибкой и адаптивной организационной структуре, неэффективной корпоративной системе коммуникаций, несвоевременности получения информации о состоянии внешней среды, отсутствии адаптационного механизма к внешним изменениям.

Основополагающими условиями эффективного преодоления организационного сопротивления для всех перечисленных уровней являются следующие аспекты: протежирование изменений высшим руководством, последовательность и планомерность изменений, трансформация организационной культуры компании, системы ценностей и в целом системы управления организацией, формирование атмосферы сотрудничества и доверия друг другу, максимально эффективная коммуникация.

Изучая цифровые аспекты организационных изменений, необходимо проанализировать экспертные суждения крупнейших поставщиков услуг в области разработки и внедрения автоматизированных систем. Одним из лидеров этой отрасли является немецкая компания SAP SE, один из крупнейших производителей программного обеспечения для организаций. SAP SE разрабатывает и помогает организациям внедрять автоматизированные системы управления различными внутренними процессами, программные платформы и корпоративные приложения, помогает трансформировать бизнес-процессы с помощью цифровых инструментов, базируясь прежде всего на накопленном компаниями практическом и управленческом опыте и сильных сторонах.

На официальном сайте компании SAP регулярно публикуются статьи о результатах кейсов решения проблем управления бизнес-процессами клиентов. Рассмотрим некоторые из них.

Одним из партнеров компании SAP является крупнейший в России нефтехимический интегрированный холдинг ПАО «СИБУР». Их стратегическое партнерство продолжается уже более 10 лет, но наиболее ощутимые результаты совместной деятельности стали заметны с 2015–2019 годов. Сотрудничество идет в рамках масштабной цифровой трансформации, которая включает в себя такие направления, как продвинутая аналитика, цифровизация процессов и индустрия 4.0, и призвано вывести СИБУР на новый уровень эффективности. Решение о трансформации глава компании Д. Конов объясняет стремлением повысить эф-

фективность работы и кардинально улучшить сервис для клиентов и партнеров, повысить устойчивость организации[1]. Цифровая трансформация стала возможной благодаря высокому уровню автоматизации предприятий (на данный момент около 90%), а также атмосфере непрерывных изменений, направленных на достижение максимального результата. К 2018 году в СИБУРе уже протестировали ряд цифровых направлений и сейчас занимаются внедрением самых новых продуктов, которые применимы в нефтехимической сфере и приносят ощутимый эффект.

Одним из направлений цифровизации в компании является повышение эффективности аналитической работы. С помощью новых технологий появилась возможность построить аналитические модели, чтобы выбрать лучший технологический режим, выстроить правильный график ремонтов, избежать незапланированных поломок. Например, врамках проекта «Продвинутая аналитика» запустили предиктивное обслуживание экструдера (машины для формования пластичных материалов путем придания им формы при помощи продавливания) на производстве полипропилена в г.Тобольске. Цели данного проекта – прогнозирование отказных состояний экструдера, выявление первопричин отказов с помощью анализа больших данных. Результаты проекта на 2019 год, по данным компании, впечатляют[2]: аналитическая модель в 85% случаев верно предсказывает возможность остановки оборудования, что дает работникам на производстве возможность принять меры, а также сократить потери при отказах оборудования более чем на 50%.

Еще одним кейсом является сотрудничество компании SAP и российского подразделения «Ашан Ритейл». В 2018 году крупнейший ретейлер России «Ашан», компании SAP и Molga Consulting публично объявили результаты первого этапа масштабной цифровой HR-трансформации в сети гипермаркетов – экономия 266 млн руб.[3]. Этот результат был достигнут за счет того, что менеджеры компании освободились от ряда рутинных задач и получили возможность уделять больше времени развитию основной деятельности. SAP и Molga автоматизировали и унифицировали внутренние процессы HR-отдела гипермаркета «Ашан» на базе SAP Human Capital Management (HCM).

В обоих примерах представлены результаты успешной цифровой трансформации в организации. Помимо технологических аспектов, решающей в этом процессе была ставка именно на «приживаемость» нововведений среди сотрудников, были разработаны специальные программы обучения и вовлечения персонала в реализацию системы изменений. Именно комплексный подход к трансформации в указанных примерах привел к значительным результатам и повышению эффективности деятельности.

В целом цифровая трансформация требует модернизации совокупности представлений профессионального сообщества об управлении, методах и инструментах, используемых в процессе, о формировании результативной команды, способах мотивации и вовлечения персонала и других аспектах.

Таким образом, можно сделать вывод, что организационные изменения отчетливо коррелируют с эффективностью деятельности организаций. Приведенные практические примеры доказывают, что внедряемые организационные изменения дают положительный результат при условии оркестрации синхронного внедрения решений, понимания сущности нововведений руководством и персоналом, повышения квалификации сотрудников и переобучения их на цифровых рельсах, развития и поддержания эффективной коммуникации на всех уровнях, акценте на организационной культуре и ценностях компании.

---

1 https://www.sibur.ru/upload/iblock/a39/a39e633106e898ec43328102eb05e4dd.pdf.
2 Там же.
3 АШАН в России сэкономил 266 млн рублей с помощью SAP. https://news.sap.com.

Литература

1. *Адизес И.* Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.
2. *Бриджес У.* Управление компанией в период структурных изменений. М.: Вильямс, 2007.
3. *Ганьшина Е.Ю., Смирнова И.Л., Иванова С.П.* Факторы цифровизации в обеспечении устойчивого развития организаций // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. 2020. № 2(2020). С. 5–12.
4. *Коттер Дж.* Впереди перемен. Как успешно провести организационные преобразования / Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2019.
5. *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.
6. *Управление изменениями. HBR: 10 лу*чших статей. М.: Альпина Паблишер, 2020.

© Смирнова И.Л., 2020

УДК 338.001.36

Н.А. Череповская
к.э.н., доцент
факультет «Высшая школа управления»
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: NACherepovskaya@fa.ru

ВЗАИМОСВЯЗЬ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ КОМПАНИИ И РЕАЛИЗАЦИИ КОРПОРАТИВНОГО РЕБРЕНДИНГА

Аннотация. Организационные изменения, проводимые компаниями, могут быть различных видов и типов, однако любые изменения предназначены для нововведений относительно запросов целевой аудитории. Они сопровождаются заменой норм, ценностей. Одна из форм, которая тесно вошла в понимание о происходящих изменениях, – это корпоративный ребрендинг. В статье проведен анализ применения потребителями современных технологий и сервисов, который выявил тенденцию к росту безналичных платежей в торгово-сервисной сети. На примере ребрендинга российской финансовой компании автором отмечается, что организационные изменения повлекут не только изменения конкурентной позиции в части названия и логотипа, но также изменения в структуре собственности, корпоративной стратегии.

Ключевые слова: организационные изменения, корпоративный ребрендинг.

RELATIONSHIP BETWEEN THE COMPANY'S ORGANIZATIONAL CHANGES AND THE IMPLEMENTATION OF CORPORATE REBRANDING

N.A. Cherepovskaya
Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor
Faculty of «Higher School of Management»
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: NACherepovskaya@fa.ru

Abstract. Organizational changes carried out by companies have different types and types, however, any changes are intended for innovations in relation to the requests of the target audience. They are accompanied by the replacement of norms and values. One of the forms that is closely integrated into the understanding of the ongoing changes is corporate rebranding. The article analyzes the use of modern technologies and services by consumers, which revealed a tendency to increase non-cash payments in the retail and service network. Using the example of the rebranding of a Russian financial company, the author notes that organizational changes will entail not only changes in the competitive position in terms of the name and logo, but also changes in the ownership structure and corporate strategy.

Keywords: organizational changes, corporate rebranding.

Введение. Глобализационные процессы действуют на внутренние и внешние факторы организаций, создавая потребность в организационных изменениях. Примером изменений является реструктуризация организаций, которая обеспечивает вывод на рынок новых ин-

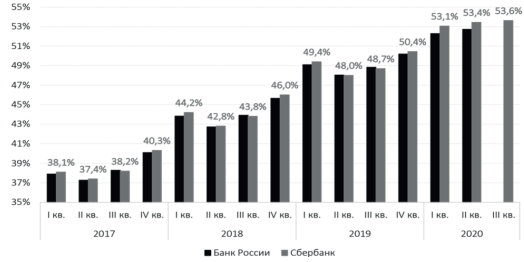
новационных продуктов, с целью увеличения масштабов спроса и расширения рынков. Реструктуризация организаций может принимать различные формы, например слияние и поглощение бизнеса, которые могут дать организации стратегические преимущества. Основной причиной сделок слияний и поглощений является синергетический эффект в части стоимости. Одна из форм, которая тесно вошла в понимание о происходящих изменениях, – это ребрендинг продукта. Брендинг относится к маркетинговой деятельности, но корпоративный ребрендинг – это относительно новое явление в меняющейся бизнес-среде. Его основное отличие от корпоративного брендинга в том, что он имеет значительные изменения относительно первоначальной формулировки бренда. В настоящее время применяется как эффективный инструмент для совершенствования стратегии развития компании, увеличения бизнеса, вывода новых продуктов, роста финансовых показателей, существенных изменений в корпоративной культуре.

Обзор литературы. Корпоративный ребрендинг является распространенной практикой, поскольку организации в различных отраслях промышленности постоянно адаптируются к быстрым темпам изменений макро- и микро- бизнес-среды [Stuart, Muzellec, 2004; Muzellec, Lambkin, 2006; Merrilees, Miller, 2008; Miller et al., 2014]. Корпоративные мероприятия по ребрендингу, как правило, являются дорогостоящими и требуют значительных ресурсов для их проведения [Shetty, 2011]. Хорошо продуманная, солидная, сильная стратегия корпоративного брендинга обеспечивает руководству целостную структуру для интеграции деятельности фирмы, ее видения и миссии, она позволяет организации выразить свою самобытность, то есть дифференцировать себя во взаимоотношениях с заинтересованными сторонами, и представляет собой возможность увеличить будущие доходы фирмы [Hatch, Schultz, 2003]. Причины для проведения ребрендинга могут быть связаны с изменением внешних условий, ослаблением конкурентных позиций, сменой собственников структуры или изменениями в корпоративной стратегии. Ребрендинг предназначен для создания нового названия, термина, символа или дизайна для существующего бренда, чтобы создать дифференциацию в сознании заинтересованных сторон и конкурентов [Muzellec, Lambkin, 2006].

Методология исследования. Автор придерживается методологии институционального анализа. Тем не менее были использованы общенаучные методы: анализ, абстрагирование. В работе на основе обработки больших данных, полученных из платежных систем и общедоступных источников, которые агрегированы и обезличены лабораторией «СберИндекс» совместно с IT-компанией «Платформа ОФД», представлен анализ развития безналичных платежей в России. Приведены статистические данные Федеральной службы государственной статистики (Росстата) по использованию интернета.

Результаты исследования. Анализ распространения широкополосного интернета в России (Росстат) показал рост потребителей, которые используют интернет в ежедневной деятельности, в 2019 году в 1,3 раза относительно 2015 года. За аналогичный период сократился на 5% разрыв между потребителями данной услуги, которые использовали ее от случая к случаю. 72,6% потребителей используют интернет для звонков, социальных сетей, и более половины ищут информацию о различных товарах и используют для операций по проведению банковских услуг.

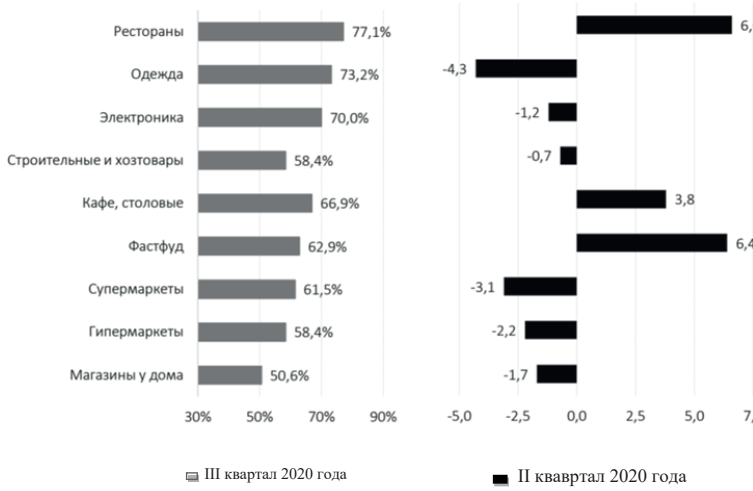
Рис. 1. Динамика доли безналичного торгового оборота в общих расходах потребителей (%)



Источник: Рейтинг «безналичных городов и регионов», III квартал 2020 года: СберИндекс. https://www.sberindex.ru/pdf/cashlessQ3.pdf.

Диаграмма на рис. 1 показывает, что потребительское решение ориентировано на онлайн-услуги, включающие дополнительные услуги: качественное обслуживание клиентов, безопасность цифровых сетей и гибкие тарифы действительно приводят к позитивному отношению и доля безналичного торгового оборота в общих расходах потребителей стремительно растет.

Рис. 2. Изменение безналичных платежей по категориям потребления, II и III кварталы 2020 года (%)



Источник: Рейтинг «безналичных городов и регионов», III квартал 2020 года: СберИндекс. https://www.sberindex.ru/pdf/cashlessQ3.pdf.

Современная тенденция заключается в значительном росте безналичных платежей (рис. 2), онлайн-заказы в категориях: рестораны, одежда, электроника, кафе, фастфуд, гипермаркеты и супермаркеты – имеют показатели выше 50%. Сложная экономическая ситуация ставит подготовленным компаниям вызов для выхода на рынок [Коряков, 2012; Камалетдинов, Ксенофонтов, 2019].

Актуальность ребрендинга Сбербанка в Сбер открывает широкие возможности для работы этой финансовой организации и ее трансформации в высокотехнологичную компа-

нию. Ребрендинг экосистемы Сбер включает новое название и логотип, которые объединят продукты из экосистемы компании: СберМаркет, СберКлауд, СберАвто и многие другие. Ребрендинг организации «Сбер» позволит ей быть конкурентоспособными относительно «Google», «Amazon», «Alibaba» [Череповская, 2020].

Выводы и рекомендации. С развитием современных технологий доверие к известному бренду у потребителей сохраняется, однако компании-конкуренты, выходящие на рынок, могут поглотить в короткий срок известную и успешную фирму с хорошо узнаваемым брендом. Комплексные изменения в компании за счет ребрендинга позволят преодолеть подобные проблемы. Для успешного внедрения изменений путем ребрендинга важно, чтобы сотрудники организации и высшее руководство имели общее видение в достижении целевых показателей и задач.

Литература

1. *Камалетдинов А.Ш., Ксенофонтов А.А.* Процессный подход к управлению как инструмент повышения эффективности хозяйственной деятельности организации // Управленческие науки в современном мире. Сборник докладов научной конференции. 2019. С. 279–285.
2. *Коряков А.Г.* Социо-эколого-экономические компоненты формирования принципов устойчивого развития предприятий // Микроэкономика. 2012. № 2. С. 88–92.
3. *Череповская Н.А.* Анализ внедрения цифровых технологий в отрасли экономики // Самоуправление. 2020. Т. 2. № 2(119). С. 620–623.
4. *Hatch M.J., Schultz M.* Bringing the corporation into corporate branding // European Journal of Marketing. 2003. Vol. 37. No. 7/8. P. 1041–1064.
5. *Merrilees B., Miller D.* Principles of corporate rebranding // European Journal of Marketing. 2008. Vol. 42(5–6). P. 537–552. https://doi.org/10.1108/03090560810862499.
6. *Miller D., Merrilees B., Yakimova R.* Corporate rebranding: An integrative review of major enablers and barriers to the rebranding process // International Journal of Management Reviews. 2014. Vol. 16(3). P. 265–289. https://doi.org/10.1111/ijmr.12020.
7. *Muzellec L., Lambkin M.* Corporate rebranding: Destroying, transferring or creating brand equity? // European Journal of Marketing. 2006. Vol. 40(7/8). P. 803–824.
8. *Shetty A.S.* The rush for corporate rebranding in India: Rejuvenation with a rationale or irrational exuberance? // Journal of Business Strategy. 2011. Vol. 8(3). P. 54–62.
9. *Stuart H., Muzellec L.* Corporate makeovers: Can a hyena be rebranded? // Journal of Brand Management. 2004. Vol. 11(6). P. 472–482. https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540193.

© Череповская Н.А., 2020

УДК 65.01, 657

Р.Р. Чугумбаев
к.э.н., доцент
кафедра «Финансы, бухгалтерский учет и налогообложение»
Московский государственный гуманитарно-экономический университет
Москва, Российская Федерация
E-mail: romanry@ya.ru

РЕЗЕРВЫ ПРИМЕНЕНИЯ ЭТАЛОННОГО АНАЛИЗА В УПРАВЛЕНИИ ИЗМЕНЕНИЯМИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО СУБЪЕКТА

Аннотация. Условия функционирования бизнеса меняются все стремительнее. Меняются не только технологии, современные экономические субъекты вынуждены учитывать меняющиеся требования широкого круга заинтересованных сторон, в том числе и требования, вызванные пандемией COVID-2019. Изменение контекста функционирования экономических субъектов создает предпосылки для соответствующего развития методов управления организацией, позволяющих обеспечивать необходимый потенциал для успешной работы организации в быстроменяющихся условиях. Для научно обоснованного управления изменениями организации необходимо совершенствовать систему информационно-аналитического обеспечения. В настоящем исследовании обращено внимание на резервы применения положений эталонного анализа, разрабатываемого автором. При этом представлены возможности эталонного анализа для совершенствования процессов инициации, обоснования, подготовки, рационального выбора оптимальных вариантов реализации инновационных решений.

Ключевые слова: эталонный анализ, бизнес-анализ, заинтересованные стороны.

R.R. Chugumbaev
Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor
Department “Finance, Accounting and Taxation”
Moscow State University of Humanities and Economics
Moscow, Russian Federation
E-mail: romanry@ya.ru

RESERVES FOR APPLYING BENCHMARK ANALYSIS IN CHANGE MANAGEMENT IN AN ECONOMIC ENTITY

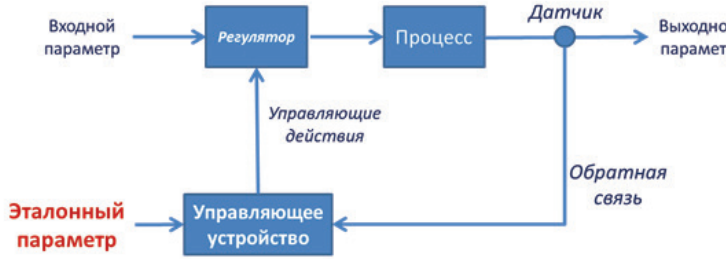
Abstract. The business environment is changing more and more rapidly. Not only are technologies changing, but modern economic actors are forced to take into account the changing requirements of a wide range of stakeholders, including now the requirements caused by the COVID-2019 pandemic. Changing the context of the functioning of economic entities creates prerequisites for the appropriate development of organization management methods that allow providing the necessary potential for the successful operation of the organization in rapidly changing conditions. For scientifically sound management of changes in the organization, it is necessary to improve the system of information and analytical support. In this study, attention is drawn to the reserves for applying the provisions of the benchmark analysis developed by the author. at the same time, the possibilities of benchmark analysis for improving the processes of initiation, justification, preparation, and rational choice of optimal options for implementing innovative solutions are presented.

Keywords: benchmark analysis, business analysis, stakeholders.

Стремительное развитие информационно-коммуникативных технологий, тотальная цифровизация экономики и общества в последние годы стали существенными предпосылками для дальнейшего развития научных подходов управления изменениями. Это было обусловлено необходимостью формирования гибких технологичных систем информационно-аналитического обеспечения экономических субъектов. Однако в результате всемирной пандемии COVID-19 менеджмент организаций сталкивается с еще более значительным уровнем неопределенности относительно ряда стратегически важных вопросов. И в период пандемии, и во время изоляции, и в режиме повышенного соблюдения санитарных норм отечественные компании находятся перед трудным выбором возможных решений, когда органы государственного регулирования и контроля не только внимательно наблюдают, но используют возможные рычаги влияния или даже вмешательства, запрещая сокращать персонал, предоставляя нерабочие оплачиваемые дни сотрудникам, обеспечивая санитарные условия и т. д. Экономика и общество, твердо ориентированные на идеалы и цели устойчивого развития, находятся под угрозой глобальной рецессии. В настоящее время контекст функционирования бизнеса существенно изменился, что требует множества трансформационных решений в различных сферах, ориентированных как на текущие проблемы, так и на ближайшую перспективу. Процессы управления и контроля изменений в организации должны иметь систематическую основу. Особую роль в разработке и реализации качественных решений по изменениям играет система информационно-аналитического обеспечения.

В настоящем исследовании особая роль в построении такой системы отводится эталонному анализу. Дефиниция «эталон» имеет междисциплинарную основу. В теории управления изменениями эталон понимается как необходимый элемент в модели управления с обратной связью (рис. 1.).

Рис. 1. Модель управления с обратной связью



Источник: [Зуб, 2015].

Согласно этой модели управления при отсутствии изменений во внешней среде достижение эталонного состояния вполне возможно. Об этом говорит и телеологическая концепция теории управления изменениям [Van de Ven, 1995]. Телеологическая теория основана на идее, что организация развивается для достижения целевого состояния (замысла). Тогда согласно телеологии после достижения целей организация не находится в устойчивом равновесном состоянии, так как, с одной стороны, в результате развития у организации растет внутренний потенциал для постановки и достижения новых целей, а с другой – динамизм внешней среды организации может также повлиять на понимание миссии и целей ее функционирования. С точки зрения телеологии эталон можно определить как целевое состояние организации с учетом определенного внутреннего потенциала и состояния факторов внешней среды организации.

Сущностная сторона стратегического управления связана с проектированием, если можно так выразиться, «идеального» состояния функционирования организации, что про-

исходит при формулировании стратегического видения [Плотников, Пелепейченко, 2014]. Эталон или группа эталонов в таком случае становятся более конкретным аналитическим описанием такого идеального состояния. Однако до сих пор такое понимание эталона в информационно-аналитическом обеспечении не было востребованным. Отсутствие интереса к этой категории связано с тем, что еще не так давно, когда формировались основное содержание и формулировались классические положения управленческих наук, условия функционирования бизнеса были относительно стабильными. Стратегия развития организации была связана с долгосрочным планированием на пять и даже десять лет. Понятие эталона часто отождествляется с чем-то неизменным, и бизнес-эталон при условии определенной неизменной среды функционирования предполагается также постоянным. Поэтому не было большой нужды учитывать и использовать в управленческой работе постоянные неизменные факторы. Однако теперь, когда динамизм и высокая степень неопределенности внешней среды усилились и ключевыми факторами конкурентоспособности стали инновационные изменения организации, ее бизнес-модели, категория эталона является одной важнейших. Именно теперь, когда под воздействием внешних и внутренних факторов меняется контекст функционирования бизнеса, эталоны подвержены изменениям (читай – обновлениям), их следует учитывать, прогнозировать и анализировать.

Для построения и реализации системы, способной эффективно управлять инновационными изменениями предприятия, предлагаются резервы улучшения качества аналитической поддержки в результате применения эталонного анализа [Чугумбаев, Чугумбаева, 2015]. При этом роль бизнес-эталонов рассматривается на каждом этапе управления изменениями: инициации изменения, выбора решений, внедрения (реализации) решений, оценки их реализации и корректировки стратегии изменений.

Первый этап – инициация инноваций (изменений), направленных на совершенствование функционирования предприятий. Для инициации инноваций информационно-аналитическая система должна показать, что есть необходимость в реализации инновационных программ совершенствования бизнеса. Основой выявления предпосылок реализации тех или иных инноваций является мониторинг и анализ показателей внешнего и внутреннего контекстов бизнеса. Исследования автора показали, что вопрос инициации изменений бизнеса с точки зрения информационно-аналитической поддержки недостаточно широко представлен в управленческих науках. Эта проблема специально рассматривается в методологии бизнес-анализа [Бариленко, 2016], в соответствии с которой для обеспечения своевременной инициации изменений необходимо осуществлять мониторинг состава ключевых заинтересованных сторон и их требований. На взгляд автора, важную роль на этом этапе играет определение эталонного состояния организации, которое отражает наиболее предпочтительный уровень выполнения требований заинтересованных сторон [Freeman, 1984]. Курс стратегического развития организации, содержание ее планов, целесообразность внедрения инновационных проектов напрямую зависят от того, какие целевые значения установлены для ключевых экономических показателей. Система показателей функционирования экономического субъекта с указанием их целевых значений отражает степень выполнения требований ключевых заинтересованных сторон, что составляет основу при определении стратегии развития организации.

Выявленные требования сторон на основе отдельного блока анализа следует оценить на предмет того, указывают ли они на реальные потребности в инновационных изменениях бизнеса. Для этого необходимо проанализировать требования ключевых стейкхолдеров на предмет их зрелости и степени остроты. Эталонный анализ исследует вариационное гиперпространство требований ключевых групп заинтересованных сторон, что позволяет решить эту задачу с помощью определения степени модальности эталона. Модальным предлагается называть эталон для большинства экономических субъектов, которые представляют анализируемую совокупность. Кроме того, полученное вариационное гиперпространство

позволяет определить не только эталоны, но и критический уровень выполнения требований заинтересованных сторон, ниже которого организация рискует прекратить свою деятельность.

На втором этапе следует провести анализ уровня соответствия требованиям ключевых заинтересованных сторон фактического состояния предприятия. Следует учитывать, что не всегда достаточно определить разрывы между эталонными и фактическими значениями показателей. Эталонные значения показателей могут быть условными и с учетом объективных проблем и субъективных ограничений становятся только ориентиром для максимального приближения к ним. Тогда следует сформулировать и решить задачу математического программирования, что позволит более обоснованно определить резервы повышения уровня выполнения требований ключевых стейкхолдеров.

На третьем этапе система аналитического обеспечения, учитывающая и анализирующая требования заинтересованных сторон, должна дать экономическое, социальное и экологическое обоснование инновационных решений. Для этого осуществляется оценка ожидаемого изменения показателей выполнения требований ключевых заинтересованных сторон, объема вовлекаемых ресурсов для внедрения инновационных решений. На этом этапе роль анализа состоит в том, чтобы распознать наиболее важные для компании выгоды. При этом полученное с помощью бизнес-эталонов гиперпространство позволяет для каждого решения определить, насколько его реализация способна приблизиться к эталонному уровню. Это открывает возможности по развитию альтернативных классическим методов аналитического обоснования решений и их оптимальному выбору.

Четвертый этап – мониторинг и анализ информации о ходе реализации проекта. Это позволяет осуществлять рациональную координацию деятельности всех участников инновационных проектов, их согласование с текущими операционными задачами предприятий. С помощью мониторинга реализации проекта можно получить информацию для принятия управленческих решений в ходе внедрения инноваций.

После реализации инновационных проектов система аналитического обеспечения формирует оценку ее результатов, основанную на измерении того, как изменился уровень удовлетворенности заинтересованных сторон и насколько экономический субъект продвинулся к эталонному уровню функционирования. Такой анализ позволяет выявить недостатки и преимущества в общей стратегии инновационных изменений предприятий, которые должны быть учтены и отражены в ее улучшении при корректировке. Поскольку контекст бизнеса, состав заинтересованных сторон и их требования все в большей степени подвержены динамизму, все перечисленные этапы такой управленческой работы становятся непрерывным замкнутым процессом.

На рис. 2 обобщенно представлена роль бизнес-эталонов на каждой укрупненной стадии управления изменениями.

Рис. 2. Роль эталона на стадиях управления изменениями

Таким образом, применение эталонного анализа имеет существенный резерв повышения качества информационно-аналитической системы инициации, обоснования, подготовки, рационального выбора оптимальных вариантов реализации инновационных решений, что является условием обеспечения конкурентоспособности российских предприятий.

Литература

1. *Бариленко В.И.* Информационно-аналитические методы обоснования и мониторинга хода реализации программ модернизации производственного капитала предприятий реального сектора экономики // Российский экономический интернет-журнал. 2016. № 2. С. 4.
2. *Зуб А.Т.* Управление стратегическими изменениями в организациях. М.: Юрайт, 2015.
3. *Плотников М.В., Пелепейченко Ю.С.* Разработка и реализация стратегического видения в российских и зарубежных компаниях: сравнительный анализ // Вестник Вятского государственного гуманитарного университета. 2014. № 12. С. 6–12.
4. *Чугумбаев Р.Р., Чугумбаева Н.Н.* Базисные положения эталонного анализа хозяйственной деятельности предприятий // Вестник Воронежского государственного университета. Сер.: Экономика и управление. 2015. № 1. С. 80–85.
5. *Van de Ven A.H.* MS poole explaining development and change in organizations // Academy of Management Review. 1995. Vol. 20(3)/ P. 510–540.
6. *Freeman R.E.* Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Harpercollins College Div, 1984, January.

© Чугумбаев Р.Р., 2020

УДК 338.24

Т.Г. Попадюк
д.э.н., профессор
департамент менеджмента и инноваций
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: TPopadyuk@fa.ru

ВЛИЯНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ОСВЕДОМЛЕННОСТИ НА ИННОВАЦИОННУЮ АКТИВНОСТЬ КОМПАНИЙ

Аннотация. Одним из важнейших способов практической реализации концепции управления знаниями признается обеспечение стратегической осведомленности. В научной и профессиональной литературе под стратегической осведомленностью обычно понимают всесторонние знания отраслевой динамики и деятельности компании. Это информация о товарах, каналах дистрибьюции, потребителях, конкурентах и поставщиках. В статье предлагается несколько иной подход к пониманию стратегической осведомленности в части ее влияния на инновационную активность компании. Стратегическая осведомленность, которая достигается благодаря двум важнейшим компетенциям в компании: детальному знанию перспективных технологических трендов в сфере функционирования компании и способности понимать потребности настоящих и потенциальных потребителей, – приобретает важное конструктивное значение в стимулировании и поддержании инновационной деятельности в компании.

Ключевые слова: система управления знаниями, стратегическая осведомленность, инновационная активность, инновационная стратегия, исследования и разработки.

T.G. Popadyuk
Dr. Sci. (Econ.), Professor
Department of Management and Innovation
The Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: TPopadyuk@fa.ru

IMPACT OF STRATEGIC AWARENESS ON COMPANIES ' INNOVATION ACTIVITY

Abstract. Strategic awareness is recognized as one of the most important ways to implement the concept of knowledge management. In the scientific and professional literature, strategic awareness is usually understood as a comprehensive knowledge of industry dynamics and the company's activities. This is information about products, distribution channels, consumers, competitors, and suppliers. The article offers a slightly different approach to understanding strategic awareness in terms of its impact on the company's innovation activity. Strategic awareness, which is achieved through two of the most important competencies in the company: detailed knowledge of promising technological trends in the company's functioning and the ability to understand the needs of current and potential consumers, becomes an important constructive value in stimulating and maintaining innovation in the company.

Keywords: knowledge management system, strategic awareness, innovation activity, innovation strategy, research and development.

Введение. Развитие инновационной экономики, превращение инноваций в ключевой фактор конкурентоспособности компаний во многом способствовало усилению научного и практического интереса к управлению знаниями в компаниях. Естественно предположить, что внедрение системы управления знаниями (СУЗ) в компаниях будет способствовать развитию интеллектуального капитала, что, в свою очередь, повысит инновационный потенциал компании, а также скорость реакции на изменения внешней среды, прежде всего запросов рынка и способность к инновациям. Благодаря созданию СУЗ в компаниях может быть найдено решение неожиданных, ранее не возникавших задач, то есть знания могут находить инновационные решения.

Стратегическая осведомленность как одна из практических форм управления знаниями обеспечивает всестороннюю информированность компании [Коулопоулос, Фраппаоло, 2008], создавая условия как для разработки инновационных товаров и услуг, так и для осуществления организационных инноваций, подсказывая направления трансформации бизнес-модели. Фундаментом обеспечения стратегической осведомленности являются компетенции в области перспективных технологий в отрасли, в которой функционирует компания, и представление о клиентах компании. Формирование и развитие таких компетенций предполагает не только наличие в структуре компании подразделения R&D (исследований и разработок), но и эффективное управление исследованиями и разработками как важнейшей подсистемой системы управления знаниями в компании.

Обзор литературы. За первые десять лет XXI века темп роста публикаций по управлению знаниями составил 50% ежегодно. Уже к концу 2010 года объем публикаций по этому направлению достиг 100 тыс. в год. Во всем множестве исследований можно выделить три направления: японская школа (И. Нонака и Х. Такеути), американская (Дж. Марч) и европейская (М. Буасо). Несмотря на различное отношение к практике управления знаниями в компаниях, все три направления сходятся в том, что компетенции работников в области исследований и разработок оказываются решающей компонентой инновационной активности и эффективности экономической деятельности компаний.

Методология исследования. Методологией исследования служит изучение монографического контента и анализ сложившихся систем управления знаниями в компаниях, множественные кейсы по управлению исследованиями и разработками в компаниях различных отраслей экономики, в которых имеются сильные подразделения НИОКР. Кейсы позволили выявить основные типы инновационных стратегий, характерных для таких компаний, и присущие им общие и уникальные, специфические компетенции.

Результаты исследования. Исследование показало, что компании, в которых стратегическая осведомленность обусловлена развитыми и хорошо управляемыми подразделениями НИОКР в системе управления знаниями, являются инновационно активными компаниями и придерживаются одного из трех типов инновационных стратегий: стратегии технологического лидера, стратегии поиска новых потребностей и стратегии изучения рынка. Для компаний – технологических лидеров основным этапом создания продукта становится генерация идей и основной вид инноваций – это фундаментальные технологические новшества, которые определяют формирование новых направлений в развитии науки и техники. Речь идет о создании продуктов, о которых потенциальные покупатели часто даже не имеют представления. Такие инновации для компаний – основной способ поддержания долгосрочных конкурентных преимуществ. Примером такой компании может служить Google, где более 10% времени сотрудники уделяют продвижению собственных идей. Такие компании, будучи технологическими драйверами, в то же время могут использовать для поиска новых радикальных идей модель открытых инноваций.

Компании, реализующие стратегию поиска новых потребностей, активно вовлекают будущих и настоящих потребителей в процесс определения основных характеристик нового продукта (услуги). Успех этой стратегии зависит от глубинного изучения потребителей, понимания новых технологических возможностей, а также тесного взаимодействия с потре-

бителями на этапе генерации идей, в процессе разработки продукта и в процессе пробного размещения нового продукта на рынке.

Инновационная стратегия изучения рынка обстоятельно анализирует и отслеживает свою рыночную нишу, изучает тенденции рынка, что позволяет идентифицировать направления вероятных потребительских трендов и сосредоточивает усилия на непрерывном совершенствовании продуктов. Особенно важны такие знания на этапе генерации идей и на этапе отбора проектов. Успех этой стратегии также зависит и от отслеживания тенденций развития технологий, что окажется востребованным в случае дифференциации продукта. Примером успешной реализации этой стратегии является определение компанией Visteon в качестве возможного потребительского тренда использование в автомобилях цифрового дисплея вместо традиционной панели приборов.

Выводы и рекомендации. Из-за особого характера своей продукции компании, использующие стратегии технологического лидера, должны развивать такую ключевую компетенцию, как детальное понимание перспективных технологических трендов в своей области.

Независимо от вида инновационной стратегии, которую используют компании, решающее значение для экономической эффективности имеют следующие компетенции:

- способность понимать потребности клиентов;
- способность понимать потенциал новейших технологий на этапе генерации идей;
- способность взаимодействовать с клиентами в процессе разработки продукта;
- способность взаимодействовать с потребителями в процессе пробного размещения нового продукта на рынке.

Литература

1. *Коулопоулос Т.М., Фраппаоло К.* Управление знаниями. М: Эксмо, 2008.
2. *Пястолов С.М., Сударев О.И.* Эволюционная модель поведения экономического субъекта: Монография. М.: Палеотип, 2008.
3. Экономика знаний: Институты и структуры: Сборник научных трудов. М.: РАН. ИНИОН, 2013.

© Попадюк Т.Г., 2020

СЕКЦИЯ «УПРАВЛЕНИЕ КРУПНЫМИ ГОРОДАМИ И ГОРОДСКИМИ АГЛОМЕРАЦИЯМИ»

УДК 332.145

С.А. Кирсанов
к.э.н., профессор
Российский государственный гуманитарный университет
Домодедово, Российская Федерация
E-mail: ksaimr@mail.ru

Г.А. Паламаренко
к.э.н., доцент
Российский государственный гуманитарный университет
Домодедово, Российская Федерация
E-mail: palamarenko1972@mail.ru

НАПРАВЛЕНИЯ ВНЕДРЕНИЯ SMART-ТЕХНОЛОГИЙ В РОССИЙСКИХ ГОРОДАХ

Аннотация. Сочетание Концепции умного города с процессами цифровой трансформации в России уже стало реальностью. Концепция умного города базируется на повсеместном использовании информационно-коммуникационных технологий. Развитие умных городов в регионах России пока носит разрозненный характер и сводится к развитию отдельных систем. Решить эту проблему предназначена государственная программа «Умный город». В статье сформулированы предложения, которые могут способствовать эффективной реализации Концепции умных городов в России.

Ключевые слова: умный город, Smart Grid.

S.A. Kirsanov
Cand. Sci. (Econ.), Professor
Russian State University for the Humanities
Domodedovo, Russian Federation
E-mail: ksaimr@mail.ru

G.A. Palamarenko
Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor
Russian State University for the Humanities
Domodedovo, Russian Federation
E-mail: palamarenko1972@mail.ru

DIRECTIONS FOR THE IMPLEMENTATION OF SMART TECHNOLOGIES IN RUSSIAN CITIES

Abstract. The combination of the Smart City Concept with digital transformation processes in Russia has already become a reality. The concept of a smart city is based on the widespread use of information and communication technologies. The development of smart cities in the regions of Russia is still fragmented and boils down to the development of individual systems. The state program “Smart City” is intended to solve this problem. The article formulates proposals that can contribute to the effective implementation of the Concept of “Smart Cities” in Russia.

Keywords: smart city, Smart Grid.

Умные города определяются их инновационной способностью решать проблемы и использовать информационно-коммуникационные технологии для повышения их потенциала. Программа «Цифровая экономика» включает мероприятия, направленные на создание и развитие умных городов[1].

Министерство строительства РФ совместно с Центром стратегических разработок и центром компетенций «Умный город» разработали Концепцию умных городов в России (далее – Концепция). За основу Концепции были приняты аналитические материалы, разработанные ЦСР «Северо-Запад» и опубликованные в виде экспертно-аналитического доклада «Приоритетные направления внедрения технологий умного города в российских городах». Основные направления в документе отводятся технологическим решениям, а также институциональным изменениям, внедрение которых обеспечат создание современной системы управления городами. Главные принципы при реализации Концепции в российских городах – это ориентация на человека, технологичная инфраструктура, эффективное управление городским хозяйством, комфортная городская среда, экономическая целесообразность решений[2].

Проблема многих российских городов при трансформации в умные города – отсутствие бюджетных средств, а также необходимой инфраструктуры. Одним из вариантов решения проблемы может быть использование той инфраструктуры, которая создается в рамках программы «Безопасный город», реализуемой последние несколько лет во многих городах России.

Сегодня для успешного решения проблем развития умных городов необходимо обращаться к международной практике. Пример – умная энергетическая система Smart Grid, которая трактуется как концепция инновационного преобразования электроэнергетики, в основу которой положено совокупное видение целей ее развития и подходов к их достижению.

Так, в Барселоне уже реализован проект по внедрению интеллектуальных систем водо- и электроснабжения, что позволило экономить до 60 млн долл. ежегодно на потреблении воды и снизить расход электроэнергии потребителями на 5–20%, что особенно интересно для российских городов. Такая система может определять развитие электроэнергетических программ отдельных государств и предполагает интеграцию производителей электрооборудования с энергетическими компаниями и разработчиками программного обеспечения.

Рост интереса к развитию интеллектуальной энергетики происходит и в России, в том числе за счет международных контактов. Примером может служить Протокол между Российским энергетическим агентством и Агентством по международному развитию США о сотрудничестве в сфере умной энергетики. Smart Grid является одним из основных инновационных направлений, определяющих преобразование энергетического комплекса [Кобец, Волкова, 2010]. Внедрение умной энергетической системы позволит серьезно уменьшить потребления энергии городской инфраструктурой.

Тем не менее есть и проблемы, к которым относят:

- недостаточное развитие федеральной и региональной нормативной базы;
- отсутствие единых критериев для оценки степени реализации проектов умных городов;
- весьма низкие собственные технологические заделы по Smart Grid и другим направлениям развития умного города.

Сформулируем рекомендации по реализации Концепции «Умный город» в России.

1. Технологическая система управления большинства городов состоит из массива плохо совместимых информационных платформ. Необходимо создание единого стандарта для технических устройств в умном городе.

2. Существующее законодательство в области строительства препятствует внедрению более совершенных технологических средств. Внесение изменений на законодательном уровне облегчит процесс внедрения систем умного города.

---

[1] Распоряжение Правительства РФ от 28.07.2017 № 1632-р «Об утверждении программы “Цифровая экономика Российской Федерации”».

[2] В России появилась Концепция умных городов. https://www.csr.ru/ru/news/v-rossii-poyavilas-kontseptsiya-razvitiya-umnyh-gorodov/.

3. Представляется важным осуществление мер, направленных на повышение образованности граждан в сфере ИКТ, их осведомленности о преимуществах использования системы смарт-сити.

4. Для обеспечения программы Smart Grid необходимо активное участие государства, так как быстро растущее энергопотребление требует использование новых подходов.

5. С учетом успешного опыта внедрения системы «Умный город» в разных городах мира важным направлением является международное сотрудничество.

Учитывая сложившуюся в России систему разграничения полномочий, на наш взгляд, наиболее эффективным будет путь, предполагающий снятие административных барьеров и ограничений. Институциональные преобразования, изменения в ряде федеральных законов позволят повысить заинтересованность в разработке и внедрении SMART-технологий.

Литература

1. *Кобец Б. Б., Волкова И. О.* Инновационное развитие электроэнергетики на базе концепции Smart Grid. М.: ИАЦ Энергия, 2010. https://docplayer.ru/35889999-B-b-kobec-i-o-volkova-innovacionnoe-razvitie-elektroenergetiki-na-baze-koncepcii-smart-grid.html.
2. Технологии для умных городов // Фонд «Центр стратегических разработок «Северо-Запад». http://www.csr-nw.ru/files/publications/doklad_tehnologii_dlya_umnyh_gorodov.pdf.
3. Smart city в России. Как заставить города поумнеть? https://www.csr.ru/ru/publications/smart-city-v-rossii-kak-zastavit-goroda-poumnet/.
4. *Kirsanov S., Safonov E., Palamarenko G.* Digitalization in the Russian economy: Advantages and threats // FBIM Transactions: Finance, Business, Information & Industrial Technologies, Management. 2019. Vol. 7, No. 2.

© Кирсанов С.А., Паламаренко Г.А., 2020

УДК 352.07

Н.Н. Мусинова
к.э.н., доцент
кафедра государственного и муниципального управления
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: NNMusinova@fa.ru

ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВАЯ ПОДСИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ КРУПНЕЙШИМИ РОССИЙСКИМИ ГОРОДАМИ

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы организации управления крупнейшими городами с муниципальным статусом. Проведен анализ изменения законодательства о местном самоуправлении, структуры компетенции и полномочий органов управления крупнейшими городами. Выявлены существующие проблемы формирования организационно-правовой подсистемы управления крупнейшими городами, и предложены пути их решения.

Ключевые слова: крупнейший город, местное самоуправление, организация управления городом, городской округ, организационно-правовая подсистема управления.

N.N. Musinova
Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor
Department of State and Municipal Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: NNMusinova@fa.ru

ORGANIZATIONAL AND LEGAL SUBSYSTEM FOR MANAGING MAJOR RUSSIAN CITIES

Abstract. The article deals with the organization of management of major cities with municipal status. The analysis of changes in the legislation on local self-government, the structure of competence and powers of the governing bodies of the largest cities. The existing problems of formation of the organizational and legal subsystem of management of the largest cities are revealed and ways of their solution are offered.

Keyword: largest city, local government, city management organization, city district, organizational and legal management subsystem.

Введение. Одной из первоочередных задач на современном этапе развития крупнейших городов с муниципальным статусом, являющихся точками роста российской экономики, становится формирование адекватной организационно-правовой подсистемы управления ими, способной обеспечить в полной мере и в установленные сроки реализацию приоритетных стратегических задач. В этой связи представляется важным определить ключевые организационно-правовые проблемы управления такими городами и определить пути их решения.

Обзор литературы. Город как предмет исследования привлекает внимание ученых различных научных направлений: юристов, социологов, историков, экономистов и др. Вопросы организации управления крупнейшими городами с муниципальным статусом рассматриваются в работах [Организация управления.., 2010; Экономика и организация.., 2014; Прокофьев, Мусинова, 2015; Перцик, 2018; Система муниципального управления.., 2018; Город в теории…, 2019; Управление крупнейшими городами.., 2019] и др.

Методология исследования. Методологию исследования составили научные труды ученых, в том числе нормативная и правовая базы, посвященные организационно-правовым аспектам управления крупнейшими городами. В ходе исследования применялись общетеоретические и эмпирические методы научного познания: обобщение и систематизация позволили изучить существующие концепции и подходы к управлению крупнейшими городами, метод графического и табличного представления статистических данных обеспечил обработку полученных из различных источников сведений, кроме того, в исследовании применялись логический подход, метод классификации, контент-анализ интернет-источников.

Результаты исследования. Организационно-правовую подсистему управления городом образуют органы госуправления и местного самоуправления (далее – МСУ). Принимаемые ими решения являются основными формами управленческого воздействия на город как социально-экономическую систему. В результате проведенного исследования выявлены факторы, отрицательно влияющие на эту подсистему.

1. Необоснованный динамизм законодательства о МСУ. За период с 2003 года по май 2019-го более 160 раз были внесены изменения и дополнения в Закон № 131-ФЗ. Чаще всего они касались перечня вопросов местного значения и полномочий органов МСУ по их решению. На уровне города это неизбежно влечет за собой цепочку целевых, организационных, материально-технических изменений и корректировок.

2. Возможность неоднозначного толкования содержания полномочий городских округов, в связи с чем невозможно определить соотношение полномочий муниципальных органов различных уровней, с одной стороны, и органов госуправления – с другой.

Поскольку в крупнейших городах бюджетные процессы завязаны на реализацию масштабных по пространственной шкале и объемных по содержанию государственных программ и национальных проектов («Экология», «Транспорт», «Образование», «Доступная среда» и др.), постольку любое изменение вопросов местного значения, а также неоднозначность их толкования неизбежно нарушают установленный порядок их реализации на территории города. Последнее вызывает зачастую негативную реакцию горожан.

3. Значительное количество делегированных государственных полномочий. В результате в доходной части городского бюджета начинают доминировать субвенции (целевые средства, подконтрольные государственным органам), нередко их объем превышает объем налоговых доходов. При этом методики расчета субвенций на исполнение переданных полномочий, как правило, не учитывают реальные условия городских округов, в связи с этим исполнение отдельных государственных полномочий осуществляется с изыманием средств из других статей городского бюджета.

Выводы и рекомендации. 1. На изменение положений законодательства РФ в области МСУ представляется обоснованным ввести временный запрет, исходя из того что Президент РФ в целях обеспечения единства всех уровней публичной власти обязал Правительство РФ до 1 октября 2021 года представить проект основ государственной политики по развитию МСУ до 2030 года[1].

2. Обсуждение проекта основ государственной политики по развитию МСУ до 2030 года должно проходить с участием представителей власти, различных партий, науки, общественников и тем самым привести к консолидации политического и научного осмысления необходимости подготовки новой редакции базового Федерального закона по МСУ. На этом этапе необходимо, в частности, устранить разрывы, несогласованность между регионами и муниципалитетами и упорядочить полномочия по уровням власти.

3. Необходимо регламентировать возможность передачи на местный уровень отдельных государственных полномочий с регионального уровня, используя демократические принципы. Их делегирование должно осуществляться только с согласия Совета муниципальных образований соответствующего субъекта РФ.

---

[1] Путин поручил кабмину подготовить проект основ политики развития местного самоуправления. https://tass.ru/politika/7881913.

Литература

1. Город в теории и практике: правовые и урбанологические аспекты: коллективная монография / Под общей ред. В.В. Таболина. М.: Юстицинформ, 2019.
2. Организация управления и самоуправления в крупнейших городах: современное состояние и проблемы / Под ред. В.Б. Зотова. М.: ГУУ; МГУУ Правительства Москвы, 2010.
3. *Перцик Е.Н.* Геоурбанистика. М.: Юрайт, 2018. https://biblio-online.ru/book/geourbanistika-399164.
4. *Прокофьев С.Е., Мусинова Н.Н.* Ключевые направления устойчивого развития муниципальных образований //Управление устойчивым развитием: Ммонография / Под ред. А.В. Трачука. СПб: Реальная экономика, 2015.
5. Система муниципального управления / Под ред. В.Б. Зотова. М.: Кнорус, 2018.
6. Управление крупнейшими городами / Под ред. С.Е. Прокофьева, И.А. Рождественской, Н.Н. Мусиновой. М.: Юрайт, 2019.
7. Экономика и организация управления крупным городом / Под общ. ред. П.И. Бурака. М.: Изд. дом Международного университета в Москве, 2014.

© Мусинова Н.Н., 2020

УДК 338.2

Н.К. Попадюк
д.э.н., доцент, профессор
кафедра государственного и муниципального управления
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: NKPopadyuk@fa.ru

ГОРОДСКИЕ АГЛОМЕРАЦИИ В ПЕРЕФОРМАТИРОВАНИИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПРОСТРАНСТВА

Аннотация. Перспективы посткризисного развития региональной экономики будут связаны с новыми тенденциями в формировании экономического пространства регионов. Статья рассматривает возможность целенаправленного регулирования переформатирования экономического пространства за счет управляемого развития периферии городских агломераций с активным использованием средств государственно-частного партнерства.

Ключевые слова: городские агломерации, экономическое пространство, периферия агломерации.

N.K. Popadyuk
Dr. Sci. (Econ.), Associate Professor, Professor
Department of State and Municipal Management
The Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: NKPopadyuk@fa.ru

URBAN AGGLOMERATIONS IN THE REFORMATTING OF THE ECONOMIC SPACE

Abstract. The prospects for post-crisis development of the regional economy will be linked to new trends in the formation of the economic space of the regions. The article considers the possibility of purposeful regulation of the reformatting of the economic space due to the managed development of the periphery of urban agglomerations with the active use of public-private partnership funds.

Keywords: urban agglomerations, economic space, and the periphery of the agglomeration.

Введение. Для современной экономики не только индустриально развитых стран, но и для большинства развивающихся характерна тенденция концентрации деятельности на локальных пространствах. В России это проявляется в том, что вместо появления новых городов, как это было в советский период ее истории, имеет место «стягивание» систем расселения к относительно крупным городам, что наглядно видно в росте городских агломераций. При неблагоприятном влиянии такого переформатирования экономического пространства видятся и потенциальные позитивные следствия, если ими должным образом воспользоваться.

Обзор литературы. Отечественная литература по агломерациям достаточно обширна. Однако в подавляющей своей части она была посвящена проблемам, связанным с экстенсивным развитием урбанизации, характерным для советского периода отечественной истории, и отражала вопросы появления новых городов и их соответствующего «кустования». Здесь можно назвать работы Г.М. Лаппо, Р.В. Фаттахова, П.М. Поляна, П.А. Минакира, А.И. Татаркина. Есть специальные исследования и конкретных городских агломераций, как, например, по Самарско-Тольяттинской агломерации.

Методология исследования. Методологией исследования служит обобщение анализируемых в специальной литературе закономерностей развития городских агломераций и мегаполисов в современном индустриально развитом мире и идентификация схожих индикаторов в отечественной региональной экономике. Целенаправленное регулирование процессов, которые в противном случае при любом сценарии потребуют дополнительных ресурсов для минимизации негативных издержек нерегулируемого скопления на ограниченной локальной территории рабочей силы и производственных мощностей, позволит эти ресурсы тратить с учетом идентифицируемых трендов.

Результаты исследования. Для современного периода, характеризующегося развертыванием глобального финансово-экономического кризиса, ускоренного и усиленного пандемией COVID-19, выявление новых закономерностей развития городских агломераций затруднительно. В то же время представляется возможным предположить, что одновременно с искажением тех закономерностей, какие складывались до начала этого кризиса, будут действовать тенденции, открывающиеся в результате перемены «рамочных условий» прежнего порядка. В частности, возможности формирования тех агломерационных образований, которые были характерны для индустриально развитого мира до начала текущего кризиса, в России на долгий период закрываются. В США процесс слияния соседних городских агломераций получил название мегарегионализации [Флорида, 2012]. Последняя для России в части перспективного соединения московской городской агломерации с петербургской, как это предсказывалось некоторыми исследователями, нереализуема.

Ожидается усиление межрегиональных связей внутри Евразийского союза, поскольку возможности прежней схемы межрегиональных и трансконтинентальных связей будут сильно ограничены. Это потребует интенсификации индустриализации с учетом возрождения стагнирующих промышленных производственных мощностей и капитального строительства новых. При разумной размещенческой промышленной политике было бы целесообразно часть мощностей, соответствующих четвертому и пятому технологическим укладам, переместить на периферию страны, где предстоит повышать – а кое-где и формировать – культурно-технический уровень населения, проживающего еще в третьем и четвертом технологических укладах. Освоение им этих укладов позволит быстрее осуществить в последующем и подтягивание его до уровня шестого технологического уклада. Одновременно высвобождающиеся площади и промышленно-производственный и научно-технический персонал занять форсированным насаждением предприятий шестого технологического уклада, подбирая конкретную модель территориально-отраслевого развития в соответствии с культурно-техническими навыками, сформированными в этих регионах предшествовавшей промышленной историей. И здесь целесообразно рационально использовать главную производительную силу страны – работающее население, обеспечивая в то же время все условия для его воспроизводства на более высоком научно-техническом уровне. Поскольку имеет место относительная демографическая стабилизация, сменившая тренд на депопуляцию, то увеличение численности в городских агломерациях происходит за счет обезлюдения села и малых городов. Отсутствие целенаправленного регулирования размещения производственных мощностей и систем расселения по стране приводит к концентрации населения в городских агломерациях. Поэтому, широко привлекая государственно-частное партнерство, представляется целесообразным стимулировать формирование «лучей» крупных городов, застраиваемых производственными узлами и комплексами, вовлекая в них прежде всего сельское население, проживающее в непосредственной близости от таких целенаправленно формируемых городских агломераций. Прокладка автомобильных и железных дорог между создаваемыми таким образом городскими «лучами» полностью преобразует экономическое пространство соответствующего региона.

Выводы и рекомендации. В посткризисный период экономическое пространство будет видоизменяться. Городские агломерации как центры «стягивания» населения и производственных мощностей будут продолжать негативно сказываться на наполняемости

рабочих мест городских поселений страны, откуда рабочая сила будет перемещаться в более крупные города, если не предпринять меры. Этот процесс может идти спонтанно, а может осуществляться целенаправленно. В посткризисный период уровень централизации регионального управления существенно повысится, что будет вызвано необходимостью концентрации ресурсов для минимизации негативных воздействий кризиса. В настоящей статье показано, что само по себе переформатирование экономического пространства региона может и должно быть использовано как инструмент повышения его емкости за счет регулируемого наращивания его производственного потенциала.

Литература

1. *Аттали Ж.* Краткая история будущего. СПб.: Питер, 2014.
2. *Полян П.М., Селиванова Т.И.* Городские агломерации России и новые тенденции эволюции их сети (1989–2002 гг.) // Известия РАН. Сер. «География». 2007. № 5. С. 18–27.
3. *Попадюк Н.К.* Век возрождения Востока: очерки политэкономической антропологии. М.: Ленанд, 2015.
4. Самарско-Тольяттинская конгломерация: современное состояние и пути устойчивого развития. М.: Наука, 1996.
5. *Флорида Р.* Большая перезагрузка. Как кризис изменит наш образ жизни и рынок труда. М.: Классика-XXI, 2012.

© Попадюк Н.К., 2020

УДК 316.77

И.А. Рождественская
д.э.н., профессор
кафедра государственного и муниципального управления
факультет «Высшая школа управления»
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: irozhdestv@gmail.com

ВЛИЯНИЕ РАЗНООБРАЗИЯ ОБРАЗОВ ГОРОДА НА СТРАТЕГИЮ ЕГО РАЗВИТИЯ

Аннотация. В статье рассматриваются актуальные для современной России проблемы стратегического развития городов. Показано, что привлекательность городов зависит от их субъективных образов, которые определяются множественными источникам информации. Предлагается типология связей источников информации и целевых групп, обосновывается необходимость учета этого многообразия при формировании маркетинговых компонентов стратегий социально-экономического развития городов.

Ключевые слова: крупные города, маркетинговая стратегия, целевые группы, источники информации.

I.A. Rozhdestvenskaya
Dr. Sci. (Econ.), Professor
Department of State and Municipal Management
Faculty “Higher School of Management”
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: irozhdestv@gmail.com

IMPACT OF THE CITY IMAGES’ DIVERSITY ON ITS DEVELOPMENT STRATEGY

Abstract. The article deals with the problems of the large cities’ strategic development that are urgent for modern Russia. It is shown that the attractiveness of cities depends on their subjective images, which are determined by multiple sources of information, a typology of links between sources of information and target groups is proposed, and the need to take this diversity into account when forming the marketing components of the cities’ socio-economic development strategies is substantiated.

Keywords: large cities, marketing strategy, target groups, sources of information.

В современных условиях возрастает уровень конкуренции городов за привлечение инвестиционных ресурсов разной направленности в различные сферы жизнедеятельности города – от создания и развития предприятий тех или иных отраслей (от промышленности до туризма) до вложений в городское хозяйство и инфраструктуру. Одним из известных направлений обеспечения конкурентных преимуществ города выступает разработка и исполнение комплексных мероприятий по повышению его привлекательности. Зачастую эти мероприятия представляют собой составные части стратегии развития города [Oliveira, 2016].

Содержание любой стратегии, как известно, представляет собой совокупность целей (будущих желаемых состояний города как системы) и выбранных направлений использования ресурсов для их достижения. Выбор как целей, так и способов их достижения является результатом принятия управленческих решений. Теория и практика показывают, что подавляющее большинство решений, принимаемых на разных уровнях управления,

основывается на субъективной информации управленцев, включающей наряду с некоторой долей количественных данных также и большое число качественных оценок, убеждений, суждений и т. п. [Stecher, 2008].

Для успешной реализации стратегий развития городов большое значение имеет деятельность, направленная на повышение их привлекательности для нескольких целевых групп, включая жителей, инвесторов, туристов и т. п. Понятно, что способы повышения привлекательности для различных групп неизбежно должны иметь несовпадающий характер. Так, для жителей повышение привлекательности – это повышение качества жизни в городе, для инвесторов – надежность получения желаемого уровня или объема прибыли, для туристов – наличие интересующих их объектов, а также качество обслуживания и безопасность среды. Целевые группы будут позитивно реагировать на принятые стратегические решения, если у них возникнет позитивный образ города. Поэтому разрабатываемые стратегии развития городов должны, очевидно, содержать маркетинговые стратегии, нацеленные на формирование таких образов [Angelis et al., 2015].

Образы городов, которые возникают у участников различных целевых групп, являются результатом восприятия и обработки самой разнообразной информации, среди которой элементы реализуемой маркетинговой стратегии составляют лишь часть, зачастую незначительную. Как показывают результаты эмпирических исследований, формирование образов, равно как и многие другие виды высшей ментальной активности, осуществляются автоматически [Bargh, 1997]. Это означает, что члены целевых групп обычно сами не знают, почему у них возникает тот или иной образ города, что именно повлияло на него, какие именно сообщения или иная информация оказались решающими в формирование определенного образа. Не следует, однако, считать, что образ города вырабатывается у человека раз и навсегда: он вполне поддается изменению, и важнейшую роль здесь играет собственный непосредственный опыт взаимодействия с городом как средой, в которой осуществляется функция, определяющая целевую группу. Такое уточнение образа опытом непосредственного общения наиболее типично для целевой группы туристов и наименее часто встречается среди целевой группы инвесторов. Поскольку разработчики стратегии развития города должны ориентироваться на привлечение разных целевых групп, то и позитивные образы, к формированию которых они стремятся, также должны быть различны, если мы хотим добиться успешной реализации целей стратегии города.

Необходимо учитывать также, что информацию, которая способна повлиять на формирующиеся образы, создают не только управленцы, но и значительно более широкая часть жителей и стейкхолдеров города. Они используют при этом как средства массовой информации, так и социальные сети интернета, а также непосредственное личное общение. Очевидно, что сообщения, влияющие на возникновение позитивного или негативного образа города, фигурирующие в разных источниках, могут противоречить друг другу. Так, например, как показывают результаты сопоставления объективных индикаторов качества жизни в различных городах Швейцарии и субъективных оценок их жителей, они часто не совпадают [Walter-Busch, 1983]. Причиной этих несовпадений являются различия в предпочтениях между авторами формальных индикаторов и жителями городов.

Какая информация будет воспринята, а какая – проигнорирована, зависит от степени доверия к источнику. В настоящее время, как известно, уровень доверия к официальным источникам невелик, что приводит к необходимости шире использовать при реализации маркетинговых стратегий городов социальные сети и прямые частные коммуникации. Для того чтобы по этим каналам передавалась истинная, а не фейковая информация, необходимо, чтобы ее предавали частные лица, непосредственно участвующие в разработке и реализации стратегии развития города и сами имеющие его позитивные образы [Braun et al., 2013]. Только в этом случае их сообщения будут восприниматься целевыми аудиториями как правдивые и вызывающие доверие. Как показывают исследования, наиболее важны для формирования образов частные нарративы, или истории из жизни горожан, передающих такие сообщений [Вольчик, Маслюкова, 2018].

Исходя из сказанного, можно предложить следующую типологию маркетинговой стратегии города. Она должна учитывать два измерения, первое из которых включает различные виды источников информации, а второе – разнообразие целевых групп. Виды источников информации включают официальный сайт города, выступления представителей городских властей в СМИ и интернете, презентации города в рамках вставочной деятельности, выступления в разных СМИ и интернете представителей бизнеса и организаций гражданского общества, публикации блогеров в социальных сетях, прямые вербальные контакты. Среди целевых групп, как правило, выделяются жители города, туристы, инвесторы, квалифицированные работники (специалисты) [Helmi et al., 2020]. Важно подчеркнуть, что однозначной связи между источником информации и целевой группой не существует: представители любой из названных групп могут пользоваться (и пользуются на практике) любыми из перечисленных источников. Это обстоятельство не всегда учитывается разработчиками стратегий развития городов, часто ограничивающих свое внимание только первым видом источников информации и не учитывающих силу влияния на формирование образов города частных нарративов.

Предложенная типология маркетинговой стратегии определяет общие контуры, внутри которых необходимо разрабатывать варианты действий, исходя из конкретных особенностей сложившейся городской среды, с одной стороны, и задач по ее изменению – с другой стороны. Реализация такой стратегии должна включать регулярный мониторинг спонтанно возникающих сообщений для выявления тех из них, которые оказываются противоречащими информации, призванной оказать позитивное влияние на формирование образов города. В случае их появления необходимо либо преодолевать причины их появления (прежде всего произошедшие негативные изменения в городской среде), либо генерировать убедительные объяснения, которые могли бы компенсировать негативное влияние появившихся сообщений. Понятно, что подобный мониторинг усложняет процесс реализации маркетинговой стратегии, однако при его отсутствии спонтанные сообщения, воздействующие на формирование образов города, могут свести на нет воздействие запланированных и осуществленных мер.

Литература

1. *Вольчик В.В., Маслюкова Е.В.* Нарративы, идеи и институты // Terra economicus, 2018. Т. 16. № 2. С. 150–168.
2. *Angelis V., Angelis-Dimakis A., Dimaki K.* The region and its multiple images. Procedia Economics and Finance. No. 33. 2015. P. 188-199.
3. *Bargh J.A.* The automaticity of everyday life // Advances in social cognition / R. S. Wyer, Jr. (eds.). Vol. 10. The automaticity of everyday life: Advances in social cognition, Vol. 10 (p. 1–61). Lawrence Erlbaum Associates Publishers. 1997.
4. *Braun E., Kavaratzis M., Zenker S.* My city – my brand: The different roles of residents in place branding // Journal of Place Management and Development. 2013. Vol. 6. No. 1. P. 18–28.
5. *Helmi J., Bridson K., Casidy R.* A typology of organisational stakeholder engagement with place brand identity // Journal of Strategic Marketing. 2020. Vol. 28. Iss. 7. P. 620–638.
6. *Oliveira E.* Place branding as a strategic spatial planning instrument: A theoretical framework to branding regions with references to northern Portugal // Journal of Place Management and Development. 2016. Vol. 9 No. 1. P. 47–72.
7. *Stecher J.D.* Subjective information in decision making and communication // Advances in decision making under risk and uncertainty. Theory and decision library / M. Abdellaoui, J.D. Hey (eds.). Berlin; Heidelberg: Springer, 2008. P. 49–62.
8. *Walter-Busch E.* Subjective and objective indicators of regional quality of life in Switzerland // Social Indicators Research. 1983. Vol. 12. No. 4. P. 337–391.

© Рождественская И.А., 2020

УДК 336.025

Н.С. Сергиенко
к.э.н., доцент
кафедра государственного и муниципального управления
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: nssergienko@mail.ru

ПРОЕКТЫ «БЮДЖЕТ ДЛЯ ГРАЖДАН»: ОПЫТ КРУПНЕЙШИХ ГОРОДОВ

Аннотация. В статье представлены результаты анализа проектов «бюджет для граждан» на официальных порталах городов, входящих в перечень крупнейших.

Ключевые слова: бюджет, муниципальное образование, бюджетный процесс, открытость и прозрачность бюджета.

N.S. Sergienko
Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor
Department of State and Municipal Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: nssergienko@mail.ru

PROJECTS “BUDGET FOR CITIZENS”: THE PRACTICE OF THE LARGEST CITIES

Abstract. The article is devoted to the analysis of projects presented on official portals “budget for citizens”, developed by local governments of cities included in the list of the largest.

Keywords: budget, municipality, budget process, budget openness and transparency.

Обеспечение открытости и прозрачности сегодня выступает основным требованием при оценке деятельности органов местного самоуправления. Одним из направлений такой деятельности при реализации бюджетной политики муниципального образования стало формирование нового формата представления отчетности о бюджете муниципального образования. Теперь понимание открытости и прозрачности в бюджетной сфере охватывает также характеристики «понятность» и «доступность» сведений, представленных населению в проектах «бюджет для граждан».

Проводимые мероприятия на всех уровнях управления по обеспечению открытости и прозрачности в бюджетной сфере позволили значительно продвинуться теоретикам и практикам в понимании того, какой объем информации и какого формата требуется включать в представляемые проекты «бюджет для граждан». Отметим, что местном уровне «бюджет для граждан» имеет дуальную сущность: с одной стороны, он выступает в качестве инструмента обеспечения открытости и прозрачности использования бюджетных средств, а с другой – представляет собой площадку для построения диалога муниципальных властей с активной частью населения по поводу участия в бюджетном процессе. Повышение бюджетной грамотности сказалось и на отношении жителей муниципальных образований к местному бюджету, который выступает политическим актом, отражающим декларируемую муниципальную политику в конкретных направлениях расходов, реализации программ и проектов. Доступность и понятность представляемых бюджетных данных и основных характеристик бюджета обуславливают целостное понимание жителями муниципальных

образований не только муниципальной бюджетной политики, но и готовность муниципальных властей представлять экономическую ситуацию и раскрывать суть проводимых мероприятий и реализации обязательств перед населением, демонстрировать готовность к диалогу с общественностью.

Исследование практики представления проектов «бюджет для граждан» показало, что возникает особая потребность у общественности в информации о реализации муниципальных проектов, участии муниципалитета в национальных проектах. Граждан интересуют не просто данные из паспорта муниципального проекта, но и стоимость мероприятий, данные об участниках, подрядчиках и исполнителях, представленной конкурсной документации, в том числе по закупкам.

Исследование практики составления проектов «бюджет для граждан», проводимое только в разрезе крупнейших городов России, показало, что они все различны по полноте и охвату бюджетных данных, сведений, включаемых в разделы «бюджет для граждан». Задачей исследования не было составление отдельного рейтинга городов, входящих в перечень «миллионников», по предварительно разработанной методике. Интерес представляет формат и широта разработанных проектов в сравнении с аналогичными по возможностям муниципальными образованиями. Очевидно, что опыт Москвы и Санкт-Петербурга можно было бы не рассматривать, полагая, что в этих проектах все достаточно проработано, однако стоит отметить о существенных преимуществах «бюджета для граждан» Санкт-Петербурга перед Москвой в части широты и охвата сведений о сопутствующих бюджетному процессу данных.

Среди других городов, раскрывающих максимальный объем сведений о бюджете, можно выделитьЕкатеринбург, Новосибирск и Уфу.

Особого внимания заслуживает практика Новосибирска, на портале которого отдельно выделены блоки для представления бюджетных данных к публичным слушаниям о бюджете не только на стадии его утверждения Советом депутатов города Новосибирск, но и при утверждении изменений и по результатам исполнения решения о бюджете города. Проект «бюджет для граждан» Новосибирска отличается от других своим подробным изложением направлений и объемов социальных выплат жителям в разрезе публичных нормативных обязательств, а также мер социальной поддержки разных групп получателей и их объемов в разрезе численности получателей.

Представляется необходимым выделить практику Воронежа, Екатеринбурга, Красноярска, Нижнего Новгорода, Новосибирска, Омска, Перми, Уфы и Челябинска, которые позволяют своим жителям подробно ознакомиться с представлением программных расходов местного бюджета, их долей в общей структуре расходов с полной детализацией по муниципальным программам. На портале Новосибирска муниципальные программы представлены не только с указанием целей и задач программ, но и со ссылкой на муниципальный правовой акт об утверждении программы. «Бюджет для граждан» Воронежа позволяет получить сведения о муниципальных программах с указанием ответственного исполнителя, показателей (индикаторов) и ожидаемых результатов.

В проектах Краснодара, Новосибирска и Челябинска содержатся сведения об участии муниципального образования в реализации национальных проектов, представленные с подробными характеристиками на муниципальном уровне. Это позволяет гражданам понять суть реализации нацпроектов в городе и оценить их. В рамках проводимой государственной политики по подключению местного уровня к реализации национальных проектов такая позиция городских властей вполне соответствует общегосударственному курсу.

Опыт Екатеринбурга можно использовать и в проектах других городов. На портале показатели бюджета Екатеринбурга отражаются в сравнении с другими городами-«миллионниками», примерно равными по критериям для сравнения. Кроме того, отличием открытого бюджета можно считать наличие в рубрике «Часто задаваемые вопросы» простых и понятных вопросов и ответов для граждан о бюджетном процессе, структуре бюджета,

что расширяет возможность получения сведений, интересующих обращающихся, и формирует готовность к диалогу муниципальных властей.

Отдельные города обеспечили не только структурированную информацию для осуществления платежей в бюджет через «бюджет на граждан», но и позволяют через активные ссылки плательщикам получить сведения по оплате арендных платежей, госпошлины за выдачу разрешения на установку рекламной конструкции и т. д.

Особенностью проекта Омска выступает представление данных о муниципальном дорожном фонде, его источниках и расходах, результатов мониторинга объемов работ и основные направления расходования средств дорожного фонда. Такая прозрачность муниципального дорожного хозяйства должна стать примером не только для крупнейших городов, муниципальных образований разных типов, но и для субъектов РФ.

Исследование показало, что привлечение широкой общественности к финансовым проблемам органов муниципального самоуправления реализуется посредством различных интерактивных приложений. Опыт отдельных крупнейших городов заслуживает его ретрансляции на другие муниципальные образования с учетом только положительных практик повышения доверия населения к действиям органов власти по управлению общественными финансами.

Литература

1. *Антипов С.В., Мусинова Н.Н.* Инновационные преобразования в реализации социально значимых программ в городе Москве // Вестник университета. 2013. №8. С. 82–86.
2. *Балынин И.В.* Комплекс предложений по повышению прозрачности общественных финансов в Российской Федерации // Аудит и финансовый анализ. 2018. №4. С. 80–84.
3. *Комов В.Э., Зорина М.А.* Особенности организации коммуникаций населения и органов государственной власти // Вестник Тульского филиала Финуниверситета. 2017. №1. С. 145–147.
4. *Мусинова Н.Н.* Развитие городских агломераций как одно из направлений стратегии пространственного развития России // Вестник университета. 2019. №2. С. 46–51.
5. *Прокофьев С.Е., Горбунов В.В.* Шведский опыт исполнения бюджета и возможность его применения в России // Финансы. 2004. № 5. С. 55–58.
6. *Прокофьев С.Е.* Макаров А.В. Обеспечение бюджетной транспарентности в зарубежных странах // Финансы. 2010. №4. С. 62–64.

© Сергиенко Н.С., 2020

УДК 339.977

Ю.М. Чеботарь
к.э.н., доцент
кафедра финансового менеджмента и финансового права
Московский городской университет управления Правительства Москвы
Москва, Российская Федерация
E-mail: chebotar54@yandex.ru

ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА УСЛУГ УПРАВЛЕНИЯ ОФИСНОЙ НЕДВИЖИМОСТЬЮ В ГОРОДЕ МОСКВЕ

Аннотация. В докладе дается характеристика рынка услуг управления объектами офисной недвижимости в Москве. Рассматриваются основные характеристики, проблемы и перспективы деятельности управляющих компаний в исследуемой сфере.

Ключевые слова: рынок недвижимости, объект офисной недвижимости, управляющая компания, субъекты спроса, коммерческие условия, решение проблемы.

Y.M. Chebotar
Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor
Department of Financial Management and Financial Law
Moscow City Government University of Management
Moscow, Russian Federation
E-mail: chebotar54@yandex.ru

MARKET RESEARCH OF OFFICE REAL ESTATE MANAGEMENT SERVICES IN MOSCOW

Abstract. The report gives a description of the market for office real estate management services in Moscow.The main characteristics, problems and prospects of management companies in the research area are considered.

Keywords: real estate market, office real estate, management company, demand subjects, commercial conditions, problem solving.

Управление недвижимостью включает различные формы, основными из которых являются:

- сдача объектов недвижимости в аренду хозяйствующим субъектам;
- передача объектов в оперативное управление и/или хозяйственное ведение казенным и унитарным предприятиям;
- продажа объектов;
- передача объектов в безвозмездное пользование;
- передача объектов в лизинг;
- передача объектов в доверительное управление.

В практике управления недвижимостью различают Facility management (далее - FM) и Property management (далее - PM).

Главной задачей Facility management выступает оптимальное управление подразделениями/службами, которые обеспечивают постоянное функционирование объекта недвижимости в интересах его арендаторов и посетителей.

Property management – разновидность управления объектами недвижимости, целью которой является рост доходности объекта и эффективное управление стоимостью последнего. Property management включает управление бизнес-процессами в сферах маркетинговой,

экономико-финансовой и юридической деятельности по коммерческому использованию объекта недвижимости.

По состоянию на конец 2019 года на рынке FM и рынке PM Московского региона были представлены более 40 компаний. Основную долю рынка занимают 10 компаний, под управлением которых находится свыше 500 000 кв. м.

Субъектами спроса на офисную недвижимость выступают:

- крупные компании, кредитные учреждения, филиалы и представительства иностранных фирм (арендуют в основном целые здания престижного класса в историческом центре московского мегаполиса);
- компания среднего предпринимательства (аренда зданий меньшего размера, но с оптимальными условиями аренды и транспортной доступности);
- малые предприятия (арендуют офисные помещения по более низким ставкам арендной платы);
- промышленные предприятия (аренда помещений в непосредственной доступности к основному производству).

В рамках проведения настоящего исследования автором оценивались общие объемы по типам недвижимости, владельцы которой, как правило, привлекают профессиональные управляющие компании. Кроме этого, был оценен уровень концентрации бизнеса профессиональных управляющих компаний в каждом из рассмотренных сегментов.

Результаты исследования приведены в табл. 1.

Таблица 1
Уровень концентрации бизнеса управляющих компаний в основных сегментах недвижимости

Тип недвижимости	Площадь (кв. м)	Доля площадей под управлением профессиональных компаний (%)
Офисная недвижимость и формат mixed-use	17 000 000	42
Торговая недвижимость и развлечения	4 500 000	82
Складская и производственная недвижимость	8 000 000	30
Административные здания, в том числе здания НИИ, государственных корпораций, органов власти	20 000 000	6,5
Прочие здания, находящиеся в федеральной/городской собственности, а также прочие типы недвижимости, в том числе гостиницы, объекты культуры, вокзалы, аэропорты, медицинские учреждения:	40 000 000	2.5
Жилая недвижимость	300 000 000	0,7

Источник: ЦИАН - база недвижимости в Москве. 2019. https://www.cian.ru/.

Как видно из приведенных данных, максимальная концентрация бизнеса профессиональных управляющих компаний находится в секторе профессиональной торговой недвижимости – более 80% общего объема рынка привлекают внешнее управление.

Вторым сегментом с наибольшей концентрацией профессиональных управляющих компаний является сегмент высококачественной офисной недвижимости – 42%. Далее следует сегмент качественных производственно-складских комплексов, уровень концентрации в котором равняется 30%.

Рассмотрим коммерческие условия по типам недвижимости.

По стоимости эксплуатационных расходов для офисных центров класса «А» Москва является одним из европейских лидеров: стоимость расходов находится в диапазоне 100-140 долл. за кв. м в год. Для офисных центров классов «В»/«В+» стоимость эксплуатационных расходов находится в диапазоне от 50 до 110 долл. за кв. м в год.

Ставки по управлению ТРЦ в Московском регионе составляют от 50 долл. для якорных арендаторов и от 120 до 250 долл. для операторов торговой галереи за кв. м в год.

Ставки по управлению качественными складами в Московском регионе составляют от 15 до 60 долл. за кв. м в год, в среднем - около 40 долл. за кв. м в год.

Стоимость эксплуатации производственного/промышленного объекта близка к значениям по управлению складским комплексом. Отдельно ведется расчет по эксплуатации оборудования, что является индивидуальным показателем и зависит от конкретного объекта.

В ближайшие пять лет на рынке изменится структура рынка управления, в первую очередь за счет увеличения услуг Property management с 5-7 до 13-15% в общей структуре предложения всех видов недвижимости.

В современных условиях с высокой долей вероятности можно говорить о стремлении арендаторов всех типов недвижимости к сокращению затрат, связанных с занимаемыми ими помещениями (совокупный арендный платеж, в рамках которого операционные затраты заложены как составной элемент или отдельная позиция).

Одним из существенных моментов в переговорах с арендодателем может стать качество управления зданием.

В то же время давление рынка на арендные ставки, а также суммы операционных расходов повысят требования к эффективности организации управления для целей снижения себестоимости.

С точки зрения основных игроков рынка основные тенденции включают укрупнение игроков рынка, увеличение конкуренции, рост специализации игроков рынка, рост предложения компаний на рынке профессионального управления, в первую очередь на базе крупнейших девелоперских компаний.

Для высококачественных офисных центров, профессиональной торговой недвижимости и качественных производственно-складских комплексов функции управляющей компании (в понимании предоставления услуг FM), как правило, сводятся к:

- техническому обслуживанию инженерных систем здания;
- осуществлению уборки здания и прилегающей территории;
- охране здания и прилегающей территории;
- обслуживанию территории парковки;
- ремонтно-строительному обслуживанию недвижимости.

Эти функции управляющая компания выполняет самостоятельно либо привлекает подрядчиков. Чаще всего подрядчики привлекаются на специфические работы (в частности, требующие специального лицензирования, допусков к выполнению работ), такие как обслуживание лифтов и эскалаторов, периодичное мытье фасадов/окон, обслуживание систем BMS при наличии такового. При этом управляющая компания выполняет функцию заказчика и контролера проводимых работ.

Для профессиональных торговых центров характерно большее проникновение услуг Property management. Как правило, управляющая компания совмещает в себе функции FM и PM:

- управление арендными отношениями;
- маркетинговое сопровождение;
- консалтинговые услуги.

Проведенное автором исследование позволяет выделить четыре основных критерия эффективной работы управляющей компании с объектом офисной недвижимости:

- безаварийная работа инженерных систем и коммуникаций;
- минимизация эксплуатационных издержек и всех других видов затрат;
- рост денежных потоков от использования объекта и, соответственно, увеличение его стоимости;
- повышение конкурентоспособности объекта на рынке недвижимости.

Анализ спроса и предложений купли-продажи офисной недвижимости в столичном мегаполисе показал, что, по состоянию на дату оценки, удельные цены предложений ад-

министративных зданий в Москве находятся в диапазоне (округленно) от 73 000–90 000 руб./кв. м с учетом НДС. Среднее арифметическое значение цены предложения – 81 182 руб./кв. м с учетом НДС. Коэффициент вариации составляет 8,4%. Разброс цен зависит от местоположения, площади, транспортной доступности, внутренней отделки, наличия подведенных коммуникаций, наличия обременений и пр.

С I квартала 2020 года в связи с началом пандемии коронавируса в мире и в России происходит снижение спроса на офисную недвижимость в сторону требований уменьшения арендных ставок.

Падает спрос на недвижимость, особенно класса А, что ведет к уменьшению числа потенциальных арендаторов. В свою очередь, это ведет к потери рейтинговых позиций для объектов офисной недвижимости всех классов и, соответственно, увеличивает спрос на посреднические услуги управляющих компаний.

Усилилась тенденция ухода с рынка управления офисной недвижимостью иностранных управляющих компаний, и, соответственно, увеличивается доля российских компаний, профессионально занимающихся управлением недвижимостью. Отметим в связи с этим, что иностранные компании, как правило, отказываются брать на себя выполнение отдельных работ и услуг по управлению офисной недвижимостью и предпочитают заключение договоров на весь комплекс услуг. Российские управляющие компании поступают более гибко и более оперативно, могут брать на себя именно выполнение отдельных услуг и/или работ.

Также одной из новаций исследуемого рынка можно считать следующий тренд: наибольший доход от работы с офисной недвижимостью получают компании, в управлении которых находятся несколько объектов, за счет эффекта масштаба, суммарной экономии на эксплуатационных затратах на всех подчиненных объектах.

Для решения проблемы неподготовленности собственника офисных помещений можно рекомендовать организовать обучение владельцев этих объектов теории и практике управления офисной недвижимости в Москве.

Проблемы несовершенства нормативно-правовой базы и отсутствия единых стандартов управления объектами офисной недвижимости могут быть решены путем разработки проекта распоряжения мэра Москвы «Управление объектами офисной недвижимости в постприватизационный период». Такое распоряжение в качестве одного из приложений может включать регламенты ведения бизнес-процессов управления офисной недвижимостью.

В целях решения проблемы закрытости управляющих компаний и, соответственно, недостатка для анализа исследуемого рынка офисной недвижимости предлагается создать единый информационно-аналитический центр, который будет периодически проводить анализы как коммерческой, так и жилой недвижимости на территории всей стране, публиковать результаты для оценочных компаний. Центр будет существовать за счет членских взносов к доступу информации. Ведь оценщик из Москвы не сможет правильно оценить объект оценки из Владивостока, не зная подробную информацию о рынке недвижимости в этом городе.

В стратегию маркетинга офисной недвижимости целесообразно включать план рекламной компании по управлению объектом недвижимости, а также дифференциацию арендных ставок и возможных скидок по различным условиям использования объекта.

В целях повышения конкурентоспособности объекта офисной недвижимости также можно рекомендовать следующие слоганы для рекламной кампании по использованию объекта (аренде, продаже и т.п.):

- удачное местоположение объекта;
- удобная транспортная доступность;
- оптимальные ставки арендной платы.

Система арендных ставок при аренде офисной недвижимости должна быть комплексной и более гибкой. С учетом нынешней ситуации на исследуемом рынке эта система может включать:

- сокращение времени управляющей компании на поиск помещений с нужными технико-эксплуатационными свойствами и оформление договоров аренды;
- минимизацию риска возникновения аварийных ситуаций и любых неполадок с жизнеобеспечивающими системами здания;
- набор дополнительных офисных услуг (как то: аренда мебели, аренда и обслуживание офисного оборудования, аутсорсинг, полиграфические услуги, консалтинг и пр.).

Имеет смысл ввести несколько вариантов оплаты работы менеджеров, отвечающих за обеспечение своевременной уплаты арендных платежей, в том числе в виде:

- процента от поступившей арендной платы по его портфелю арендаторов;
- фиксированного вознаграждения с доплатой в виде премиальной части;
- аккордной оплаты труда по итогам периода (квартала, месяца) по заранее определенным показателям обеспечения арендных платежей.

Проблема отсутствия четких критериев отбора арендаторов может быть снята путем разработки рекомендаций Департамента городского имущества Правительства Москвы (далее – Департамент) по отбору арендаторов объектов офисной недвижимости в столичном мегаполисе.

Проблемы недостаточного и/или неполного поступления арендной платы и задолженностей по коммунальным платежам могут решаться на основе разработки рекомендаций Департамента:

- по организации и ведению контроля и мониторинга поступления арендной платы на объектах офисной недвижимости в Москве;
- по управлению дебиторской задолженностью управляющих компаний.

В случае увеличения объема дополнительных услуг имеет смысл создавать на территории объекта службу офис-сервиса с приемом заказов на выполнение этих услуг.

Литература

1. *Бузова И.А., Васильева Н.В., Веденеева О.В.* Управление недвижимостью / Под ред. С.Н. Максимова. М.: Дело, 2018.
2. *Татарова А.В.* Оценка недвижимости и управление собственностью. М.: ИНФРА-М, 2020.
3. *Яскевич Е.Е.* Справочник расчетных данных для оценки и консалтинга № 19. М.: Научно-практический центр профессиональной оценки, 2017.
4. RegionalRealty.ru – портал недвижимости. 2019. http://regionalrealty.ru/library/zemelnye-uchastki-moskvy/#realestate2015.

© Чеботарь Ю.М., 2020

СЕКЦИЯ «ФОРМИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ В УСЛОВИЯХ ЧЕТВЕРТОЙ ПРОМЫШЛЕННОЙ РЕВОЛЮЦИИ»

УДК 334.72

Г.Г. Бобикова
ассистент
департамент менеджмента и инноваций
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: GGBobikova@fa.ru

ИННОВАЦИОННАЯ АКТИВНОСТЬ РОССИЙСКИХ МАЛЫХ И СРЕДНИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Аннотация. Актуальность статьи заключается в том, что малые и средние предприятия вносят большой вклад в развитие экономики, создание и развитие технологических инноваций, стимулирование конкуренции на рынке, а также увеличения рабочих мест. малые и средние предприятия способствуют развитию национальной экономики и поддержанию социальной стабильности в государстве. Относительно низкая степень инновационности российских компаний и экономики по сравнению с другими странами ЕС делает эту проблему предметом исследований, в которых авторы пытаются найти причины такого положения дел. Инновации стали не только очень важным фактором успеха и роста любой компании, но и необходимостью. Малые и средние предприятия вынуждены внедрять инновации, поскольку находятся под постоянным давлением внешней среды, конкурентов на рынке.

Ключевые слова: малые и средние предприятия, инновационность, инновационная активность.

G.G. Bobikova
Assistant
Department of Management and Innovation
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: GGBobikova@fa.ru

INNOVATIVE ACTIVITY OF RUSSIAN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

Abstract. The relevance of the article is that small and medium-sized enterprises (SMEs) make a great contribution to the development of the economy, the creation and development of technological innovations, stimulating competition in the market, as well as increasing jobs. SMEs contribute to the development of the national economy and maintain social stability in the state. The relatively low degree of innovation of Russian companies and the economy in comparison with other EU countries makes this problem still the subject of research, in which the authors try to investigate the reasons for this state of Affairs. Innovation has become not only a very important factor in the success and growth of any company, but also a necessity. Small and medium-sized enterprises are forced to innovate because they are under constant pressure from the external environment and competitors in the market.

Keywords: small and medium-sized enterprises, innovation, innovation activity.

Сегодня быть инновационным – это необходимость не только расти и достигать конкурентных преимуществ, но и выживать. Это относится как к крупным организациям, так и к малым. Быть инновационным означает, что организации должны иметь возможность разрабатывать и совершенствовать новые продукты, процессы, маркетинг и организационные

методы, развивая свою инновационность. Инновационность можно определить как способность организации выпускать новые продукты, процессы или открывать новые рынки сбыта.

Инновационность и связанные с ней понятия (например, инновационный потенциал, инновационная производительность и инновации) были взаимозаменяемо использованы в литературе. Наиболее цитируемым является определение инновационности в руководстве Осло, которое определяет ее как «внедрение нового или значительно улучшенного продукта (товара или услуги) или процесса, нового маркетингового метода или нового организационного метода в деловую практику, организацию рабочего места или внешние связи».

Малыми и средними предприятиями (МСП) все чаще признается необходимость разработки и внедрения инноваций, обусловленных, в частности, все более коротким жизненным циклом продукта. Внедрение инноваций может быть для них способом получения конкурентных преимуществ, укрепления рыночных позиций или завоевания большей доли рынка, повышения эффективности деятельности, улучшения репутации и снижения издержек. Однако МСП уязвимы к негативному влиянию бизнес-среды, и только половина из них живут дольше пяти лет. Малые предприятия испытывают трудности, связанные с доступом к капиталу и экспертным знаниям, иногда им не хватает опыта. Поэтому правительства многих стран, признавая важность и влияние МСП на экономику, создают агентства и компании, поддерживающие развитие и функционирование этого сектора.

Инновации в МСП – это вопрос, который редко обсуждается в соответствующей литературе по сравнению с инновациями в крупных компаниях. Измерение аспектов инновационного потенциала редко встречается в России.

Несомненно, малые и средние предприятия больше полагаются на неформальные исследования и разработки, которые трудно измерить, и они менее склонны, чем крупные компании, использовать внешние источники знаний (консультационные услуги и лицензии). Однако МСП внедряют инновации и используют их как часть получения и сохранения своих позиций на рынке.

Традиционно принято сравнивать МСП с деятельностью предпринимателя, человека, создавшего новую организацию. Этим обстоятельством объясняется принципиальное отличие предпринимателя от руководителя (менеджера), действия которого при наличии соответствующих ресурсов должны обеспечить успешное функционирование предприятия. Одной из самых важных задач предпринимателя является целенаправленное внесение изменений.

Можно также сказать, что инновационное развитие – это развитие, основанное на инновациях. В настоящей статье понятие «инновация» расценивается как масштабное и систематическое внедрение новейших достижений науки и техники в производственную деятельность, которое направленно на удержание конкурентных позиций отдельного продукта, конкретного субъекта рассматриваемого вида деятельности и малого бизнеса в целом.

Основоположниками классической теории инновационного развития являются российский ученый Н.Д. Кондратьев, которого американский экономист П. Друкер назвал экономистом номер один XX века [Друкер, 2007]. В книге «Большие циклы конъюнктуры и теория предвидения» Кондратьев установил зависимость цикличности экономического развития от технической структуры производства [Кондратьев, 2002]. Уже в 1939 году в работе «Экономические циклы» Й. Шумпетер использует концепцию Кондратьева об инновационном характере циклов и обосновывает положение о сокращении длительности больших циклов экономики с ускорением ИР [Шумпетер, 2008].

Внедрение инноваций на уровне предприятия (микроуровне) приводит к их влиянию на изменение состояния макроэкономических систем. Эта концепция базируется на теории неизменности, однородности, аддитивности элементов любой экономической системы и непрерывности ее развития. Шумпетер является основоположником этой теории, в которой указано, что любая инновация влияет на экономическое равновесие, которое впоследствии восстанавливается на новом, более высоком уровне под влиянием конкурентных процессов. Более того, компания, внедрившая инновацию, в числе первых получает большую прибыль,

которая уменьшается с внедрением этой инновации другими предприятиями. Внедрение инноваций и последующий процесс перебалансировки на более высоком уровне приводит к неравномерному экономическому росту.

Таким образом, можно сказать, что для решения проблемы повышения эффективности предпринимательской деятельности как среднего, так и малого бизнеса требуется:

- масштабное внедрение инноваций во все аспекты производства и управления;
- модернизация методов управления;
- одновременное развитие собственного инновационного потенциала малого бизнеса.

Успех этих мероприятий зависит от способности субъектов малого предпринимательства распознавать ценность и перспективы новой внешней информации, усваивать эту информацию и применять ее в процессе хозяйственной деятельности.

Следует отметить, что необходимость инновационного развития малого бизнеса объективно обоснована. В частности, инновационное развитие направлено на устранение ограниченных экономических ресурсов. П. Пильцер считает, что «естественные ресурсы не являются скудными и ограниченными… важны не конкретные минералы, которые мы откопаем на заднем дворе, а наши растущие возможности использовать то, что мы там обнаружим, наилучшим образом» [Пильцер, 1999]. Это говорит о том, что эффективность использования ресурсов в значительной степени зависит от уровня и качества используемых инноваций, модернизация которых способствует ускоренному повышению этого уровня.

В то же время необходимость вовлечения малого бизнеса в инновационный процесс в современных условиях обусловлена также необходимостью обеспечения экономической безопасности экономики государства и активизации инновационной деятельности через малый бизнес. Иными словами, можно констатировать, что участие малого бизнеса в инновационном процессе на всех уровнях управления (корпоративном, отраслевом, территориальном, национальном) приводит не только к интенсификации производственных процессов, но и создает условия для трансформации всего экономического пространства в количественном, качественном и территориальном аспектах.

Реальная инновационность МСП остается на низком уровне. Доля действительно инновационных МСП очень мала, и малым и средним предприятиям еще предстоит приложить немало усилий для того, чтобы можно было наблюдать прогресс в их инновационной деятельности. Несмотря на трудности, МСП все больше осознают необходимость деятельности в области инновационности и количество компаний, осуществляющих такие проекты, постепенно растет. Хотя финансово-экономический кризис значительно замедлил инвестиции МСП и их капитальные затраты, они медленно восстанавливают свой докризисный уровень. Однако процесс внедрения инноваций на малых и средних предприятиях требует поддержки – как финансовой, так и образовательной.

Литература

1. *Друкер П.Ф.* Задачи менеджмента в XXI веке. М.: Вильямс, 2007.
2. *Кондратьев Н.Д.* Большие циклы конъюнктуры и теории поведения. М.: Экономика, 2002.
3. Наука. Технологии. Инновации: 2019. М.: НИУ ВШЭ, 2019.
4. *Пильцер П.* Безграничное богатство. Теория и практика «Экономической алхимии». М.: Academia, 1999.
5. *Шумпетер Й.А.* Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия / Пер. с нем. В.С. Автономова, М.С. Любского, А.Ю. Чепуренко. М.: Эксмо, 2008.

© Бобикова Г.Г., 2020

СЕКЦИЯ «ЦИФРОВОЙ МАРКЕТИНГ И МАРКЕТИНГОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ»

УДК 339.138

О.А. Бородина
старший преподаватель
департамент менеджмента и инноваций
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: olga_borodina17@mail.ru

ПЕРСПЕКТИВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЦИФРОВЫХ И СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЕЙ

Аннотация. Использование интернета и социальных сетей изменило поведение потребителей и способы ведения бизнеса компаниями. В статье проведен анализ вопросов цифрового маркетинга в области цифровых и социальных сетей, предложены мероприятия, которые могут способствовать продвижению знаний в области цифровых технологий.

Ключевые слова: поведение потребителей, цифровой маркетинг, маркетинг в социальных сетях.

O.A. Borodina
Senior Lecturer
Department of Management and Innovation
Finance University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: olga_borodina17@mail.ru

PROSPECTS FOR DIGITAL AND SOCIAL MEDIA MARKETING

Abstract. The use of the Internet and social media has changed consumer behavior and the way companies do business. The article analyzes the issues of digital marketing in the field of digital and social networks, suggests activities that can contribute to the advancement of knowledge in the field of digital technologies.

Keywords: consumer behavior, digital marketing, social media marketing.

Интернет, социальные сети, мобильные приложения и другие технологии цифровых коммуникаций стали частью повседневной жизни миллиардов людей во всем мире. Согласно статистическим данным за июль 2020 года, 4,57 млрд чел. являются активными пользователями интернета, что составляет 59% населения мира[1]. Использование социальных сетей стало неотъемлемым элементом жизни многих людей во всем мире. По оценкам, в 2020 году социальные сети во всем мире использовали 3,6 млрд чел., а в 2025-м их число увеличится почти до 4,41 млрд[2]. Цифровой маркетинг и маркетинг в социальных сетях позволяют компаниям достигать своих маркетинговых целей при относительно низких затратах.

Для проведения настоящего 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 рассматриваемой теме, анализ и синтез.

[1] Number of social network users worldwide from 2017 to 2025. https://www.statista.com/statistics/278414/number-of-worldwide-social-network-users/

[2] Global digital population as of July 2020. https://www.statista.com/statistics/617136/digital-population-worldwide/.

Внедрение и развитие цифровых технологий существенно повлияли на среду, в которой работают компании. Социальный и цифровой маркетинг предлагает организациям значительные возможности за счет снижения затрат, повышения узнаваемости бренда и увеличения продаж. Однако существуют серьезные проблемы, связанные с негативной электронной «молвой», а также навязчивым и раздражающим присутствием бренда в интернете. Влияние цифрового маркетинга и маркетинга в социальных сетях может привести к ряду положительных и отрицательных результатов для организаций. Анализ литературных источников показал, что маркетинг в социальных сетях положительно влияет на удержание клиентов, а также на намерение совершить покупку в контексте, например, отелей, известных модных брендов, ресторанов и т. д. Цифровой маркетинг и маркетинг в социальных сетях могут оказывать положительное влияние на бренд компании. Это может принимать форму таких аспектов, как значение бренда, капитал, лояльность к бренду и устойчивость бренда. К тому же eWOM связи может оказывать существенное влияние на принятие информации, потребительское отношение, намерение совершить покупку, лояльность к бренду и доверие к нему.

В то же время существуют отрицательные результаты и вытекающие из этого последствия цифрового маркетинга и маркетинга в социальных сетях, которые необходимо учитывать организациям. Например, цифровой маркетинг может иметь негативный эффект, если его проводят неквалифицированные поставщики услуг, то есть если маркетинг не разработан и не управляется должным образом, он не может обеспечить выгоды, увеличивает транзакционные издержки, затраты на координацию. А негативное общение через eWOM может привести к крайне печальным последствиям для компаний, в результате чего ухудшится репутация, негативное отношение потребителей и как следствие – снизятся продажи [Андреева, 2015].

В качестве выводов следует отметить, что, во-первых, в процессе поиска различных видов капитала с помощью платформ цифрового маркетинга потребители испытывают как положительные, так и отрицательные эффекты; во-вторых, платформы цифрового маркетинга обладают потенциалом для раскрытия множества форм творчества и знаний наряду с умением тщательно связывать их воедино; в-третьих, на платформах социальных сетей количество реакций и комментариев положительно влияет на восприятие сообщения человеком до пика.

Поскольку все больше потребителей обращаются к социальным сетям, они ежедневно используют их для таких действий, как чтение новостей, изучение продуктов и развлечения, организации должны стратегически использовать маркетинг в социальных сетях для обращения к своей целевой аудитории. Однако остаются нерешенными проблемы в использовании социальных сетей для охвата потребителей, которые включают отсутствие подходящих шкал для измерения и исследования, постоянные изменения в существующих и новых платформах социальных сетей и применение анализа социальных сетей для исследования потока электронных сообщений, устных сообщений и влияние такой информации на отношение и поведение потребителей.

Литература

1. *Андреева О.Д.* Развитие использования цифрового маркетинга в мировой экономике // Российский внешнеэкономический вестник. Экономика и экономические науки. 2015. № 4. С. 24–40.

© Бородина О.А., 2020

УДК 004, 338

Е.В. Васильева
д.э.н., доцент, профессор
кафедра бизнес-информатики
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: evvasileva@fa.ru

ДИЗАЙН ЦИФРОВЫХ ПРОДУКТОВ И ПЛАТФОРМ

Аннотация. В статье дан анализ современных методологий, которые успешно применяются для разработки инновационных продуктов. Подчеркнута важность изучения цифрового клиентского пути. Пошагово представлен алгоритм построения стратегии вывода нового предложения на рынок. Выделены инструменты, которые успешно применяются в сфере разработки инновационных продуктов.

Ключевые слова: инновации, клиентский опыт, управление продуктом, клиентское развитие, дизайн-мышление, JTBD, Platform Innovation Kit.

E.V. Vasilieva
Dr. Sci. (Econ.), Associate Professor, Professor
Business Informatics Department
Financial University under the Government of the Russian Federation,
Moscow, Russian Federation
E-mail: evvasileva@fa.ru

DESIGN OF DIGITAL PRODUCTS AND PLATFORMS

Abstract. In the article the analysis of modern methodologies that have been successfully used to develop innovative products. The importance of studying the digital client path is emphasized. The algorithm for building a strategy for bringing a new offer to the market is presented step-by-step. Tools that are successfully used in the development of innovative products are highlighted.

Keywords: innovation, customer experience, product management, customer development, design thinking, JTBD, Platform Innovation Kit.

Введение. Современные тренды, на которые ориентируются лидеры индустрий, – клиентоориентированность и экосистемность. Достичь успеха в конкурентной борьбе невозможно без четкого понимания ценности продукта (услуги) для потребителя. Реализация персонализированного и адресного общения с клиентом возможна на основе отслеживания цифрового клиентского пути, истории его поисковых запросов и свершенных покупок, анализа его активности в социальных сетях, изучении данных им комментариев как о продукте, так и желаемых покупках, сборе архива его обращений, операций, личных данных.

Методология исследования. Разработка инновации предложения и вывод нового предложения на рынок проходят в несколько этапов. Владелец продукта следит за ситуацией на рынке, постоянно взаимодействует с потребителями, чтобы понимать, для кого и зачем создает свой продукт, как развивать его дальше. В поддержку разработаны и получили широкое развитие методологии бережливого стартапа (Lean Startup), клиентского развития Customer Development, проектирования бизнес-модели Business Model Canvas, дизайн-мышления (Design Thinking). Особенностью методологий является анализ и разработка стратегии инновации с помощью визуальных схем – канвасов. Визуализация дает возможность эффективно работать в команде, сокращать риски потери данных. Все канвасы можно выполнить в сервисе miro.com.

Основой принятия решений служит методология Customer Development (CustDev), где важными этапами разработки инновации являются интервью и проверка гипотез. Эта методология впервые была представлена С. Бланком [Бланк, 2014].

Дизайн-мышление – это методология проектирования инновационных продуктов на основе технологий управления коллективным разумом и креативностью людей. В ней соединились различные наработки в области маркетинга и этнографических исследований, развития творческих навыков человека и генерации идей, визуализации [Kelley, Kelley, 2013]. Среди популярных инструментов, которые позволяют изучить точки соприкосновения потребителя с продуктом, можно назвать канвасы Empathy Map, CJM, HMW, CFB, SCAMPER [Васильева, 2018].

В 2016 году портфель дизайнеров обогатился новыми инструментами, которые были оформлены в новое направление в создании инноваций – Jobs-to-be-Done (JTBD) [Christensen et al., 2016; Ulwick, Osterwalder, 2016; Klement, 2018]. В JTBD в центре изучения находится не покупатель, а необходимая ему для выполнения работа, которая позволит ему достичь желаемого прогресса в заданном контексте. Подход JTBD реализуется фреймворками TimeLine, Process Making Forces, Jobs-to-be-Done Canvas, а также в комплексе с дизайн-мышлением, CustDev.

Такое прорабатывание нового предложения позволяет определить уникальные качества, которые дадут некоторую гарантию востребованности продукта. Однако чтобы исключить экономические риски, на рынок выходит продукт с минимумом функций (MVP), с упрощенным дизайном и малозатратной упаковкой, а затем проводится оценка его соответствия ожиданиям целевой аудитории. Это шаг применения Product/Market Fit.

Все сценарии использования продуктов или услуг компании, включая совместные с партнерами предложения, создают особую экосистему. На базе единой платформы интегрируются собственные и партнерские сервисы, чтобы удовлетворить как можно больше клиентских запросов в любой сфере жизни – от покупки продуктов до заказа такси. Экосистемы создают Сбербанк, Яндекс, Mail.ru Group и др. Так, экосистема Сбербанка охватила сразу несколько вертикалей. Для проектирования экосистемной платформы разработана и проходит успешную апробацию на практике новая методология платформенного дизайна – Platform Innovation Kit[1]. В нее входят канвасы изучения контекста, исследования экосистемы и платформенных связей между конечными и промежуточными пиринговыми потребителями и производителями и их партнерами.

Выводы и рекомендации. Все перечисленные методологии позволяют обобщать материалы исследования клиентского опыта, формулировать гипотезы развития продукта и создания новых, определять партнеров для осуществления дополнительных сервисов, включая процессы доставки продукта к потребителю или его сопровождения на всем жизненном цикле.

Литература

1. *Бланк С.* Четыре шага к озарению. Стратегии создания успешных стартапов. М.: Альпина Паблишер, 2014.
2. *Васильева Е.В.* Дизайн-мышление: немного о подходе и много об инструментах развития креативного мышления, изучения клиентских запросов и создания идей. М.: РУСАЙНС, 2018.
3. *Christensen C.M., Dillon K., Hall T.* Competing against luck: The story of innovation and customer choice. New York: Kindle, 2016.
4. *Kelley T., Kelley D.* Creative confidence unleashing the creative potential within us all. New York: Crown Business, 2013.
5. *Klement A.* When coffee and kale compete. Become great at making products people will buy. CreateSpace Independent Publishing Platform, 2018.
6. *Ulwick A.W., Osterwalder A.* Jobs to be Done: Theory to practice. New York: Idea by Press, 2016.

© Васильева Е.В., 2020

[1] Platform Innovation Kit. https://platforminnovationkit.com.

УДК 339.138

С.В. Карпова
д.э.н., профессор
департамент логистики и маркетинга
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: svkarpova@fa.ru

И.В. Рожков
к.э.н., доцент
департамент логистики и маркетинга
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: irojkov@fa.ru

ПОСТРОЕНИЕ АЛГОРИТМА ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ О ПОКУПКЕ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ НЕЙРОТЕХНОЛОГИЙ

Аннотация. На основе анализе глобальных трансформационных процессов, происходящих в современной экономике, в статье предлагается авторская информационная модель потребительского поведения, базирующаяся на основных цифровых каналах коммуникации. Кроме того, авторами представлен алгоритм процесса принятия решения о покупке с использованием нейротехнологий, который включает три основных этапа. В завершение статьи выделены три функции нейротехнологий, которые могут быть реализованы организациями для влияния на процесс принятия потребительского решения.

Ключевые слова: потребительский выбор, информационная модель потребительского поведения, нейротехнологии, цифровые каналы коммуникации.

S.V. Karpova
Dr. Sci. (Econ.), Professor
Department of Logistics and Marketing
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: svkarpova@fa.ru

I.V.Rozhkov
Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor
Department of Logistics and Marketing
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: irojkov@fa.ru

BUILDING AN ALGORITHM FOR THE CONSUMER DECISION PROCESS USING NEUROTECHNOLOGIES

Abstract. Based on the analysis of global transformation processes taking place in the modern economy, the article proposes the author's informational model of consumer behavior, based on main digital communication channels. In addition, the authors presented an algorithm for the purchase decision process using neurotechnologies, which includes three main stages. In addition, the authors presented an algorithm for the purchase decision making process using neurotechnologies. At the end of the article, three functions of neurotechnology are highlighted that can be implemented by organizations at certain stages of the purchasing decision-making process.

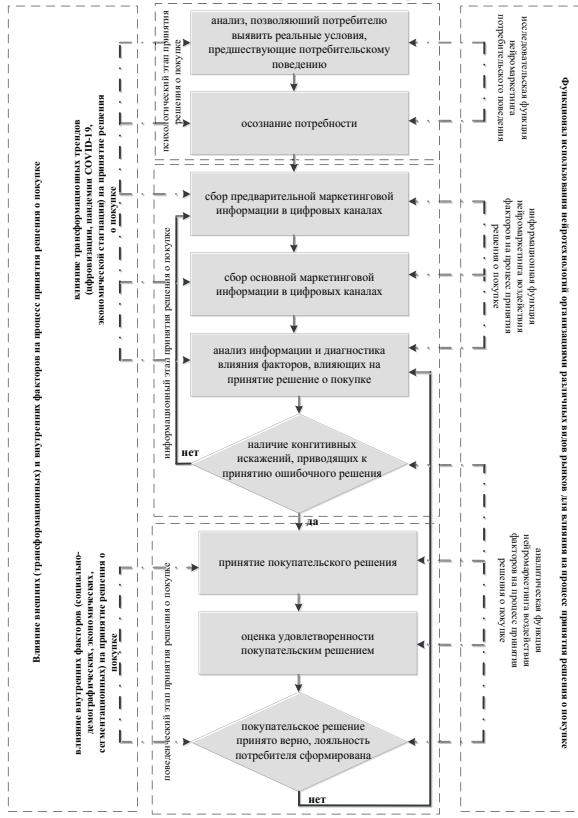
Keywords: consumer choice, information model of consumer behavior, neurotechnology, digital communication channels.

Введение. В последнее время отечественный и зарубежный рынок претерпел значительные изменения в силу нескольких глобальных трендов [Беккер, 2015], к которым можно отнести цифровизацию, пандемию COVID-19, экономическую стагнацию.

Обзор литературы. На основе проанализированных теоретических основ потребительского поведения [Беккер, 2015; Воробьева, Лаходынова, 2015; Абрамян, 2017; Говард, Шет, 2018], специфики отраслевых рынков и подходов к их сегментации, а также результатов маркетинговых опросов и проведенного нейромаркетингового исследования в рамках выполнения в 2020 году второго этапа фундаментальной НИР «Теория потребительского поведения в современной экономике: Теоретические и экспериментальные исследования потребительского поведения в Российской Федерации» становится возможным предложить унифицированный алгоритм процесса принятия решения о покупке на потребительском рынке (рынок B2C) в условиях современной экономики с использованием нейротехнологий.

Методология исследования. Для составления алгоритма процесса принятия решения о покупке на потребительском рынке использовался процессный подход, предполагающий декомпозицию действий, осуществляемых потребителем в процессе выбора товара или услуги. Основу алгоритма составляют несколько этапов (рис. 1).

Рис. 1. Алгоритм процесса принятия решения о покупке в условиях современной экономики с использованием нейротехнологий (рынок B2C)



Первый этап «Психологические процессы принятия решения о покупке» включает:

анализ, позволяющий потребителю выявить сложившиеся условия, предшествующие принятию решения о покупке на рынке B2C;

осознание необходимости в удовлетворении потребности.

Во второй этап «Информационные процессы принятия решения о покупке» входят процессы:

- сбор предварительной маркетинговой информации в цифровых каналах коммуникации [Казакова и др., 2010];
- сбор основной маркетинговой информации в цифровых каналах коммуникации;
- анализ информации и диагностика факторов, влияющих на принятие решение о покупке на рынке B2C;
- определение наличия когнитивных искажений, приводящих к принятию ошибочного решения о покупке на рынке B2C.

Третий этап «Поведенческие процессы принятия решения о покупке», состоит из:

- принятия покупательского решения на рынке B2C;
- оценки степени удовлетворенности принятым решением;
- определения правильности принятого покупательского решения и формирования лояльность потребителя.

Два этапа («Наличие когнитивных искажений, приводящих к принятию ошибочного решения» и «Покупательское решение принято, верно, лояльность потребителя сформирована») подразумевают альтернативные решения. Так, этап, связанный с определением наличия когнитивных искажений, приводящих к принятию ошибочного решения о покупке, в отрицательном случае (потребитель выявил когнитивные искажения), возвращает потребителя к процессу сбора предварительной маркетинговой информации в цифровых каналах коммуникации. А процесс, связанный с определением правильности принятого покупательского решения и формирования лояльности потребителя, при негативном развитии событий может вернуть потребителя к процессу анализа информации и диагностике факторов, влияющих на принятие решение о покупке на рынке B2C.

Результаты исследования. Важно отметить, что на процесс принятия потребительского решения на рынке B2C в условиях современной экономики влияют внешние (трансформационные) и внутренние (эволюционные) факторы [Беккер, 2015]. Так, влияние глобальных трансформационных факторов (цифровизации, пандемии COVID-19, экономической стагнации) сказывается прежде всего на психологических и информационных этапах принятия решения о покупке. Прохождение процессов, входящих в «поведенческий этап принятия решения о покупке», во многом зависит от влияния внутренних факторов, присущих самому потребителю (социально-демографических, экономических, сегментационных) [Воробьева, Лаходынова, 2015; Говард, Шет, 2018].

Важным элементом алгоритма (рис. 1), представляющим определенную научную новизну, является выявление функционала использования нейротехнологий организациями на различных типах рынков для влияния на процесс принятия потребительского решения. В алгоритме (рис. 1) выделены три функции использования нейротехнологий, которые могут быть реализованы организациями на определенных этапах процесса принятия потребительского решения:

1) исследовательская функция нейромаркетинга – при оценке потребительского поведения;
2) информационная функция нейромаркетинга – при оценке воздействия факторов на процесс принятия потребительского решения;
3) аналитическая функция нейромаркетинга – при оценке воздействия факторов на процесс принятия потребительского решения.

Выводы и рекомендации. Реализация выявленных в алгоритме процесса принятия решения о покупке на потребительском рынке (рынок B2C) функций нейротехнологий по-

может организациям на разных типах рынков эффективнее использовать их возможности не только для выбора цифровых каналов коммуникации при воздействии на потребительский выбор [Абрамян, 2017], но и находить лучшие маркетинговые практики взаимодействия с потребителями и вовлечения их в процесс формирования ценности продукта.

Литература

1. *Абрамян Э.* Promotion как современная маркетинговая коммуникация // Маркетинговые коммуникации. 2017. № 3. С. 41–46.
2. *Беккер Г.* Человеческое поведение: экономический подход. Избранные труды по экономической теории / Пер. с англ. М.: ГУ ВШЭ, 2015.
3. *Воробьева Т.В., Лаходынова Н.В.* Влияние индивидуальных личностных характеристик на экономическое поведение человека // ПСЭ. 2015. № 1(53).
4. *Говард Дж., Шет Дж.* Теория поведения покупателя / Пер. с англ. // Классика маркетинга. СПб.: Питер, 2018. С. 175–197.
5. *Казакова Н.В., Карпова С.В., Рожков И.В.* Информационное обеспечение маркетинговой деятельности в сфере инноваций. Научные труды Вольного экономического общества России. Т. 130. М.: ВЭО России, 2010.

© Карпова С.В., Рожков И.В., 2020

УДК 339.138

М.А. Кирпичева
к.э.н., доцент
департамент управления бизнесом
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: MAKirpicheva@fa.ru

ИНСТРУМЕНТЫ ИНТЕРНЕТ-ПРОДВИЖЕНИЯ КОМПАНИИ НА РЫНКЕ

Аннотация. Рассмотрены основные задачи рекламной кампании в интернете, инструменты продвижения, этапы подготовки к валидации идеи или оффера, способы оптимизации контекстной рекламной кампании. Обозначены способы повышения эффективности SMM.

Статья посвящена исследованию особенностей использования digital-инструментов при продвижении продукта на современном рынке. Изучена сущность и отличительные черты digital-инструментов. Использовались следующие методы исследования: сравнительный анализ, обобщение.

На основе проведенного исследования автором выделяются и описываются этапы подготовки к валидации идеи или оффера, рекомендации, как эффективно использовать контент-маркетинг.

Ключевые слова: digital-инструменты, цифровые медиаканалы, контент-маркетинг, рекламная кампания, эффективность SMM.

M.A. Kirpicheva
Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor
Department of Business Management
Financial University under the Government of Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: MAKirpicheva@fa.ru

INTERNET PROMOTION TOOLS OF THE COMPANY ON THE MARKET

Abstract. The main tasks of an advertising campaign on the Internet, promotion tools, stages of preparation for the validation of an idea or offer, ways of optimizing a contextual advertising campaign are considered. The ways to improve the effectiveness of SMM are outlined.

The article is devoted to the study of the peculiarities of using digital tools when promoting a product in the modern market. The essence and distinctive features of digital tools have been studied. The following research methods were used: comparative analysis, generalization.

Based on the study, the author identifies and describes the stages of preparation for the validation of an idea or offer, recommendations on how to effectively use content marketing.

Keywords: digital tools, digital media channels, content marketing, advertising campaign, SMM efficiency.

Упрощенная модель интернет-маркетинга выглядит следующим образом. Сначала необходимо привлечь целевую аудиторию (трафик) на свой веб-ресурс (или на страницы в социальных сетях). После этого заинтересовать посетителей – убедить их в том, что предложение интересное и выгодное, соответствует обещаниям, данным в рекламном объявлении.

Для этого нужно предоставить ценную информацию и правильно подать товар или услугу. Если клиента заинтересует предложение, ему потребуется совершить целевое действие на веб-странице – соответственно, дизайн страницы должен максимально располагать к этому, обладая эффективными призывами к действиями, четким и понятным заголовком, интуитивной навигацией, формой обратной связи и пр. Обратная связь от посетителей очень важна: нужно понимать, как ведут себя клиенты, почему не оставляют заявки или не покупают товар.

И последний этап – удержание клиента. С покупателем, совершившим конверсию, необходимо продолжать работу, побуждая его вновь возвращаться и пользоваться услугами на протяжении максимально длительного времени.

Рассмотрим, с помощью каких инструментов маркетологи добиваются этих целей.

Посадочная страница. Одностраничный сайт, который может быть как страницей подписки на что-то бесплатное (с оставлением е-мейла), так и страницей продажи – предлагать какой-то товар или услугу. Сам термин landing page переводится как посадочная страница, то есть страница, на которую попадают («совершают посадку») посетители с рекламы в Яндексе или в социальных сетях. Посадочная страница должна быть самодостаточной, внушать пользователю доверие и непреодолимое желание воспользоваться предлагаемыми услугами, испробовать выгодное предложение.

Существует простой бесплатный метод подготовки к валидации идеи или оффера, состоящий из пяти основных этапов.

1 Целевая аудитория – здесь нужно максимально точно определить, кто ваш потенциальный клиент.
2. Проблема – на этом этапе необходимо четко сформулировать, какую проблему целевого рынка решает продукт.
3. Решение – определить, как именно продукт решает проблему клиента.
4. Риски – стоит попытаться найти все подводные камни: какие риски могут быть в валидации идеи. Например, высокий рекламный бюджет и операционные расходы или сложный технологический back-end MVP.
5. Предложение – если все этапы пройдены, осталось сформировать оффер, приступить к созданию бета-лендинга и настройке целевого трафика [Шевченко, 2019].

Контекстная реклама. Речь идет о таком виде интернет-рекламы, при котором рекламное объявление показывается в соответствии с контекстом, содержанием страницы или запросом в поисковике. Говоря о контекстной рекламе, можно упомянуть о таргетированных и медийных рекламных объявлениях, которые являются фактически формами самого контекста.

Таким образом, контекстная реклама представляет собой избирательное отображение посетителям страницы, лендинга, поисковой системы, сферы интересов которых, вероятнее всего, пересекается со спецификой продвигаемого продукта или услуги.

Системы контекстной рекламы (Google Adwords или Yandex.Direct) дают возможность размещения рекламных объявлений как на страницах с поисковой выдачей, так и на сайтах партнерах.

Таргетированное объявление – вид рекламы, который транслируется пользователям, отобранным по ряду критериев. Можно самим обозначить целевую аудиторию в процессе настройки рекламной кампании, а критериев определения ЦА множество – как минимум не меньше, чем в контекстной рекламе [Шевченко, 2019].

Медийная реклама. Этот вид рекламы подобен контекстной, так как позволяет обращаться к заданной узкой аудитории, но имеет множество форм: традиционные баннеры, тизеры, видео, блоки в электронных рассылках, мобильная баннерная реклама и прочее. То есть клиент видит не только текст, но и визуальное оформление, это позволяет увеличивать узнаваемость бренда. При правильных настройках размещения и грамотном подборе целевой аудитории стоимость перехода в медийной рекламе будет ниже среднего.

Основным принципом работы с контекстной рекламой (особенно в условиях экономического спада) является сокращение расходов с одновременным повышением отдачи от вложенных средств.

Существенно оптимизировать контекстную рекламную кампанию можно, следуя простым советам:

- сосредоточиться на методах и ключевых словах, доказавших эффективность;
- необходимо сделать отчет по ключевым словам и выяснить, какие из них дают самые недорогие заявки и приносят больше всего прибыли, перераспределить бюджет, исключив слова с низкой отдачей, для сокращения расходов.
- переписать объявления – для повышения эффективности рекламной кампании стоит изменить текст объявлений, указау в заголовке все, что может максимально отсеять людей, не входящих в целевую аудиторию.

Контент-маркетинг. Современнное продвижение немыслимо без постоянной генерации качественного, уникального контента. Любой контент можно разделить на три уровня:

- TOFU (top of the funnel);
- MOFU (middle of the funnel);
- BOFU (bottom of the funnel).

Каждый из уровней предназначен либо для привлечения новой целевой аудитории, либо для конвертации уже существующих читателей и подписчиков. TOFU – материал привлекает новых читателей, которые знакомятся с MOFU- и BOFU-контентом, превращаясь в подписчиков и покупателей.

E-mail-маркетинг. Этот метод до сих пор считается одним из самых эффективных инструментов интернет-маркетинга. E-mail-кампании позволяют выстраивать прямую коммуникацию между брендом и клиентами (потенциальными и существующими). Это дает возможность повышать лояльность клиентов к организации, возвращать ушедших клиентов, увеличивать показатели среднего чека и повторных продаж.

Наиболее эффективная с точки зрения психологии стратегия E-mail-маркетинга может быть построена по следующей схеме:

- триггер;
- действие;
- переменное вознаграждение;
- инвестиция.

Формирование привычки начинается с создания триггеров, которые бывают внешними и внутренними. Задача – определить, какие эмоции влияют на склонность целевой аудитории к ознакомлению с сообщениями почтовой рассылки, написать привлекательный и эффективный заголовок письма, который вызовет у получателей желание прочесть сообщение.

На втором этапе необходимо склонить получателей выполнить определенный алгоритм: открыть письмо, прочитать его и осуществить нужное вам действие (например, кликнуть по ссылке). Целевое действие и пользовательский опыт стоит подкрепить переменным вознаграждением. Это может быть социальное поощрение, подчеркивающее уважительное отношение к пользователю. Также можно предоставлять аудитории ценные материалы взамен на определенное действие.

На последнем этапе формирования привычки ваши подписчики должны внести определенный вклад в вашу E-mail-рассылку, заплатить за нее. Такая оплата может осуществляться деньгами, временем, усилиями. Чем больше усилий или ресурсов потратит подписчик ради получения доступа к вашей электронной рассылке, тем больше он будет ее ценить.

Достаточно попросить выполнить любое из действий:

- заплатить за подписку на вашу рассылку деньгами;
- пройти опрос;
- поделиться ссылкой на вашу посадочную страницу.

Любое выполнение на данном этапе действие должно поощряться: например, пройдя опрос, человек должен получить бесплатный ценный контент. Это создаст новый триггер и подписчик начнет проходить все этапы цикла «на крючке» с самого начала, неосознанно формируя привычку открывать письма и выполнять требуемые действия ради вознаграждения [Мейерсон, 2013].

Литература

1. *Мейерсон М.* Основы интернет-маркетинга: Все, что нужно знать, чтобы открыть свой магазин в интернете. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
2. *Шевченко Д.А*. Интегрированные коммуникации. М.: Дашков и К, 2019.

© Кирпичева М.А., 2020

УДК 339.13.024

Ю.В. Логинова
к.э.н., ведущий экономист
ФГУП «НТЦ «Орион»
Москва, Российская Федерация
E-mail: jul.cool@mail.ru

ОБЗОР РЫНКА СОВРЕМЕННЫХ МАРКЕТИНГОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Аннотация. В статье рассмотрены современные маркетинговые технологии. Представлен обзор рынка маркетинговых технологий и результаты анализа существующих требований к необходимым навыкам в программных продуктах в области маркетинга для директоров по маркетингу на российском рынке труда.

Ключевые слова: маркетинговые технологии, современный маркетинг, анализ рынка.

J.V. Loginova
Cand. Sci. (Econ.), Lead Economist
FGUP «NTC «Orion»
Moscow, Russian Federation
E-mail: jul.cool@mail.ru

OVERVIEW OF THE MARKET OF MODERN MARKETING TECHNOLOGIES

Abstract. The article deals with modern marketing technologies. An overview of the marketing technologies market is presented. The results of the analysis of the existing requirements for the necessary skills in software products in the field of marketing for marketing directors in the russian labor market are presented.

Keywords: marketing technologies, modern marketing, market analysis.

Рынок маркетинговых технологий, или рынок МарТех (MarTech) развивается на основе информационных технологий. Рост мирового рынка маркетинговых технологий в 2018 году составил 22% и оценивался в 121,5 млрд долл.[1] Выделяется несколько групп маркетинговых технологий: реклама и продвижение, контент и опыт, взаимоотношения, коммерция и продажи, данные, управление. Наибольший рост с 2019 года наблюдается в группе «данные» – 25,5%, рост в группе «управление» составил 15,2%, на 13,7% выросла группа маркетинговых технологий «взаимоотношения». Рост остальных групп маркетинговых технологий на рынке составил менее 10%[2].

Современные маркетинговые технологии направлены на повышение эффективности деятельности маркетинга, более обоснованного выбора каналов и способов коммуникаций с потребителями. Благодаря развитию информационных технологий появляются инструменты сбора данных о потребителях, их поведении, привычках и т. д., что способствует формированию и накоплению больших объемов данных. С развитием технологий претерпевают изменения и требования к специалистам в области маркетинга, которые работают с этими данными и применяют их в маркетинговой деятельности. Так, например, существуют исследования, по данным которых в США и Великобритании маркетологам необходимо

[1] Fast-growing martech market needs data skills. https://www.warc.com/newsandopinion/news/fast-growing-martech-market-needs-data-skills/42758.
[2] Marketing technology landscape supergraphic (2020): MarTech 5000 — really 8,000, but who's counting? https://customerthink.com/marketing-technology-landscape-supergraphic-2020-martech-5000-really-8000-but-whos-counting/.

осваивать навыки, связанные с маркетинговыми технологиями; более 80% респондентов исследований отметили, что для директоров по маркетингу важно иметь квалификацию или отдельные навыки MarTech[3].

Для выявления требований владениями современными маркетинговыми технологиями к директорам по маркетингу на российском рынке труда проведен анализ вакансий на сайте HeadHunter (одного из крупных сайтов по поиску работы и сотрудников в мире)[4]. В качестве выборки взяты актуальные вакансии на время проведения исследования (осень 2020 года). Рассмотрена 131 вакансия, из них 28 вакансий – в Санкт-Петербурге и 103 вакансии – в Москве. В 43% вакансий в Санкт-Петербурге указаны программные продукты, навыки работы с которыми необходимы претенденту. В вакансиях в Москве указаны программные продукты для директора по маркетингу в 31% общего числа вакансий. На рис. 1 представлены данные по анализу навыков владения программными продуктами в сфере маркетинга.

Рис. 1. Анализ навыков владения программными продуктами для директора по маркетингу

В результате анализа выявлено, что наиболее популярными для директора по маркетингу являются навыки в веб-аналитике (Google Analytics, Яндекс.Метрика), продуктах MS Office (Word, Excel, PowerPoint) и платформах для сквозной аналитики (1С, CRM). Также иногда встречаются требования к навыкам в специфичных программных продуктах, например Tableau (интерактивная аналитика), Asana (таск-менеджер) и др. В большей части вакансий владение соискателем навыками программными продуктами представлены как преимущество, а не обязательное требование. Однако при этом в опыте работы в подавляющем большинстве вакансий (более 90%) требуется бизнес-аналитика.

Можно сделать вывод, что динамичное развитие рынка маркетинговых технологий и влияние требований к навыкам зарубежных маркетологов может оказать существенное влияние на требования к навыкам работы с современными маркетинговыми технологиями российских маркетологов.

Литература

1. *Логинова Ю.В.* Анализ моделей поведения потребителей в интернете // Bulletin of the South-Russian State Technical University (NPI). 2012. №6. С. 142–148.
2. *Логинова Ю.В.* Анализ эффектов, наблюдаемых в поведении потребителей // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. 2012. №5.
3. *Хусаинова Р.Р.* Современные маркетинговые технологии // Бенефициар. 2017. №13. С. 12–16.

© Логинова Ю.В., 2020

[3] Data-driven и MarTech — без чего невозможен маркетинг будущего. https://www.cossa.ru/trends/230742/.
[4] https://hh.ru.

УДК 339.17

Н.В. Еремеева
к.т.н., доцент
кафедра «Торговое дело и торговое регулирование»
МГИМО, Москва, Россия
E-mail: n.eremeeva@inno.mgimo.ru

В.В. Панюкова
к.э.н., доцент
департамент менеджмента и инноваций
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: vvpanyukova@fa.ru

ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ МАРКЕТПЛЕЙСОВ

Аннотация. В ходе исследования проведен анализ деятельности российских и зарубежных торговых площадок. Авторы описывают характерные черты современных торговых площадок и определяют существующие типы агрегаторов информации о товарах и услугах. Выделены следующие основные факторы, влияющие на организацию торговых площадок: страна происхождения и география распространения, ассортиментный профиль, тип договорных отношений, особенности логистики и маркетингового сопровождения сделок. Также авторы оценивают тенденции развития маркетплейсов в России и за рубежом.

Ключевые слова: маркетплейс, агрегаторы информации о товарах, интернет-продажи, торговые площадки, онлайн-посредники.

N.V. Eremeeva
Cand. Sci. (Techn.), Associate Professor
Department of Commerce and Trade Regulation
MGIMO University
Moscow, Russian Federation
E-mail: n.eremeeva@inno.mgimo.ru

V.V. Panyukova
Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor
Department of Management and Innovation
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: vvpanyukova@fa.ru

MARKETPLACES: PROSPECTS FOR DEVELOPMENT

Abstract. The study analyzes activities of Russian and foreign marketplaces. The authors describe characteristic features of modern marketplaces and define existing types of aggregators of information about goods and services. The following main factors influencing organization of marketplaces are highlighted: country of origin and geography of distribution, assortment profile, type of contractual relations, specifics of logistics and marketing support of transactions. The authors also assess trends in the development of marketplaces in Russia and abroad.

Keywords: marketplace, aggregators of product information, online sales, trading platforms, online intermediaries

Введение. За последние пять лет возросло значение маркетплейсов в различных отраслях и сферах деятельности. В 2019 году, по данным портала WebRetailer[1], более 50% интернет-продаж было осуществлено через маркетплейсы. В то же время отсутствует единый терминологический аппарат, не разработана теоретико-методологическая база в области организации экономических отношений с участием маркетплейсов. Цель исследования – определить содержание термина «маркетплейс», принципы функционирования маркетплейсов, оценить перспективы их дальнейшего развития.

Обзор литературы. Публикации в научной литературе преимущественно посвящены описанию деятельности основных торговых площадок для реализации товаров и услуг в сети интернет. Особое внимание уделено развитию маркетплейсов в сфере розничной торговли, финансовой сфере. К примеру, рассмотрены примеры создания маркетплейсов (платформ) банков [Рудакова, 2017]. Определена роль маркетплейсов при построении цифровых экосистем. Дается анализ слабых и сильных сторон сотрудничества с маркетплейсами. Значительной является проблема управления рисками, определения ответственности сторон сделок за выполнение условий договора [Бодиловский, 2020]. Также интерес представляет «выход на рынок стран ЕС российских площадок электронной торговли, обеспечивающих инфраструктуру трансконтинентальных продаж» [Невская, 2020].

Методология исследования. Проанализирована деятельность более 20 российских и зарубежных маркетплейсов, рассмотрено содержание договоров субъектов рынка с маркетплейсами, определены существующие виды агрегаторов информации о товарах, составлена их обобщенная классификация. Для сбора данных об особенностях и тенденциях развития маркетплейсов в России и за рубежом проведен анализ соответствующих открытых источников, применен метод экспертных оценок. Также были использованы методы сравнительного правоведения, определены особенности нормативного регулирования агрегаторов, в том числе маркетплейсов, в России и за рубежом.

Результаты исследования. Термин «маркетплейс» используется уже многие столетия, при этом с развитием интернета произошли существенные изменения в технологии и организации деятельности маркетплейсов за счет формирования электронных торговых площадок.

Рост числа торговых операций на маркетплейсах формирует необходимость разработки правового регулирования в этой сфере. Так, в ЕС в 2019 году принят Регламент 2019/1150/ЕС[2] (далее – Регламент), который устанавливает новые правила защиты бизнес-пользователей и потребителей онлайн посреднических услуг (вступил в силу с 12 июля 2020 года). В Регламенте представлено толкование термина «онлайн посреднические услуги». К операторам онлайн посреднических услуг, в соответствии с Регламентом, относятся: онлайн маркетплейсы; социальные сети и порталы с творческим (креативным) контентом; платформы распространения приложений; сайты сравнения цен; маркетплейсы как элементы инфраструктуры экономики совместного потребления; общие поисковые системы в интернете. Все эти сервисы обладают следующими ключевыми характеристиками. Во-первых, предусматривают использование информационно-телекоммуникационных технологий для обеспечения взаимодействия между пользователями, сбор и использование данных об этих взаимодействиях. Во-вторых, позволяют достичь синергии и имеют дополнительную ценность для всех участников взаимодействия.

В российском законодательстве не существует унифицированного термина «маркетплейс». Но законодательно (Закон РФ от 07.02.1992 № 2300–1 (ред. от 24.04.2020) «О защите прав потребителей») закреплен термин «агрегатор информации о товарах», который содержательно включает маркетплейсы.

При организации бизнеса следует учитывать, что создание маркетплейса может быть как самостоятельным направлением деятельности, так и элементом развития экосистемы.

---

[1] Metron K. The world's top online marketplaces 2021. https://www.webretailer.com/b/online-marketplaces/.

[2] Regulation (EU) 2019/1150 of the European Parliament and of the Council of 20 June 2019 on promoting fairness and transparency for business users of online intermediation services. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/LSU/?uri=CELEX:32019R1150.

В ходе проведенного исследования были сформулированы классификационные признаки агрегаторов информации о товарах, среди которых:

- тип агрегатора – агрегатор с продажей, агрегатор цен;
- особенности организации продаж:
  - классический тип маркетплейса (посреднические услуги по продаже товаров от имени маркетплейса),
  - гибридный тип (собственный интернет-магазин организатора маркетплейса + посреднические услуги по перепродаже товаров),
  - «маркетплейс-ярмарка» – только организатор продаж (каждый партнер осуществляет продажи от своего имени, но соблюдает принципы работы организатора продажи (маркетплейса);
- варианты организации обработки и доставки товаров конечному покупателю – «витрина + доставка», «витрина + фулфилмент», др.

Вне зависимости от вида маркетплейса, организаторы маркетплейсов жестко регламентируют правила реализации товаров и услуг. Единого механизма сотрудничества поставщиков товаров и представителей маркетплейсов не существует. Специфика сотрудничества зависит как минимум от следующих факторов: страны происхождения и географии распространения, ассортиментного профиля, вида договорных отношений, специфики логистического и маркетингового сопровождения сделки и др.

Заключение. К основным направлениям развития деятельности маркетплейсов в условиях усиления конкуренции на глобальном рынке можно отнести:

- рост географического охвата, в том числе за счет приобретения глобальными маркетплейсами национальных. К примеру, компания Amazon приобрела Souq.com, после чего сайт Souq в ОАЭ был переименован в Amazon.ae.;
- увеличение доли гибридных маркетплейсов, в первую очередь за счет роста числа традиционных торговых сетей, применяющих стратегию диверсификации и открывающих на базе своих интернет-магазинов маркетплейсы;
- трансформацию маркетплейсов со специализированным ассортиментом в маркетплейсы с универсальным ассортиментом;
- постоянное совершенствование логистической системы, в том числе за счет внедрения цифровых технологий;
- разработку и реализацию новых партнерских схем с организациями из других отраслей деятельности.

Литература

1. *Бодиловский А.В.* Ответственность посредника при заключении договоров по модели маркетплейса // Проблемы экономики и юридической практики. 2020. №3(16). С. 168–170.
2. *Невская А.* Цифровизация в торговле России и Европейского союза // Современная Европа. 2020. № 4(97). С. 91–101.
3. *Нефедова К.А., Маслакова Д.О.* Оценка популярности торговых онлайн-площадок на потребительском рынка // Экономический анализ: теория и практика. 2020. №7(502). С. 1265–1280.
4. *Рудакова О.С.* Трансформация бизнес-моделей банков в цифровой экономике // Банковское право. 2017. №4. С. 50–54.

© Еремеева Н.В., Панюкова В.В., 2020

УДК 338

О.Е. Устинова
к.э.н., доцент
департамент менеджмента и инноваций
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: oeustinova@fa.ru

НЕЙРОМАРКЕТИНГОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ

Аннотация. Нейромаркетинг как один из современных инструментов управления предлагает передовые методы для изучения поведения потенциальных покупателей, основанные на полученной ранее информации. В настоящей работе представлены результаты нейротестирования менеджеров компаний, занимающихся закупками.

Ключевые слова: нейромаркетинг, управление закупочной деятельностью, поведение потребителей.

O.E. Ustinova
Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor
Department of Management and Innovation
Financial University under the Government of the Russian Federation
E-mail: oeustinova@fa.ru

NEUROMARKETING TECHNOLOGIES IN MANAGEMENT

Abstract. Neuromarketing as one of the modern management tools offers advanced methods for studying the behavior of potential buyers, based on previously obtained information. This paper presents the results of neurotesting of managers of purchasing companies.

Keywords: neuromarketing, procurement management, consumer behavior.

Введение. Маркетинг часто описывается как приведение всей деятельности компании в соответствие с условиями, сложившимися на рынке. Он использует продукты, цены, размещение и стратегию продвижения товаров для обеспечения успешного бизнеса. Нейромаркетинг дает представление о том, как действовать в соответствии с полученной информацией для организации коммуникации с потребителями.

Обзор литературы. В последние десятилетия наблюдается возрастающий интерес к нейромаркетингу со стороны ученых, профессионалов и практиков. Создаются отраслевые и академические ассоциации, увеличивается количество публикаций по данной проблематике, появляются консалтинговые фирмы, оказывающие профессиональные услуги в этой области [Lee et al., 2007; Venkatraman et al., 2012].

Как правило, инновации в рекламе включают предварительное тестирование альтернативных продуктов, прототипов и идей маркетинговых кампаний. Известны множество методов, начиная от самооценок, таких как воспоминания, симпатии, намерение покупки, опросы, интервью и фокус-группы [Falk et al., 2016]. Компании используют их для управления, исходя из предположения, что люди способны точно сообщать, что им нравится покупать, а что нет. Несмотря на значительный прогресс в методах исследования поведения потребителей, прогнозирование их предпочтений до сих пор остается сложной задачей. Оказалось, что люди не могут полностью сформулировать свои предпочтения, если их об этом

напрямую спрашивают [Boksem et al., 2015]. Нейробиологические исследования показали, что многие важные психические процессы происходят на подсознательном уровне.

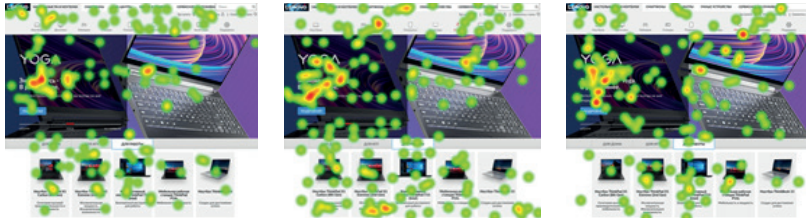
Развитие нейромаркетинга предоставляют новаторам и маркетологам новые возможности для решения проблем, с которыми они сталкивались, используя традиционные методы [Ariely, Berns, 2010]. В течение последнего десятилетия появляется все больше свидетельств того, что нейровизуализация позволит выявить информацию о предпочтениях потребителей [Boksem, Smidts, 2015]. Отсюда следует, что человеческий мозг принимает решения, присваивая значения рассматриваемым стимулам, которые затем сравниваются, чтобы сделать выбор. Существующие исследования показали, что профиль активации мозга относительно небольшой группы (n = 30) в нейробиологическом эксперименте может предсказать реальный поведенческий шанс в реальном контексте [Falk, 2016].

Вместе с тем следует понимать различие между *потребительской нейробиологией* и *нейромаркетингом*: потребительская нейробиология сосредоточена на академических исследованиях с использованием инструментов визуализации мозга, тогда как нейромаркетинг «нацелен на практиков и коммерческий интерес к нейрофизиологическим инструментам для проведения маркетинговых исследований конкретных компаний».

Методология исследования. В рамках научно-исследовательской работы по государственному заданию на 2020 год[1] при выборе методологии исследования нейромаркетинговых инструментов, используемых в управлении, принято решение в пользу проведения лабораторного эксперимента на базе профессионального оборудования «Tobii Pro Glasses 2 Live View Wireless 50 HW» с использованием программных средств «Tobii Pro Lab Analyzer Edition». Выборочная совокупность была определена по одному индикатору – размеру компании: малые, средние и крупные с количеством респондентов 30 сотрудников.

Результаты исследования. Анализ результатов исследования на основе рассмотрения тепловых карт показал, что у респондентов разного типа компаний выявлено, что менеджеры крупных компаний более внимательно изучают возможности приобретения продукта (магазин), средний бизнес интересуют рабочие станции. В целом представители всех типов компаний подтверждают результаты исследования (рис. 1).

Рис. 1. Карта концентрации внимания сайта компании Lenovo



Малый бизнес Средний бизнес Крупный бизнеса

Источник: разработано автором.

На основе анализа внимания респондентов на главной странице сайта организации *Lenovo* было установлено:

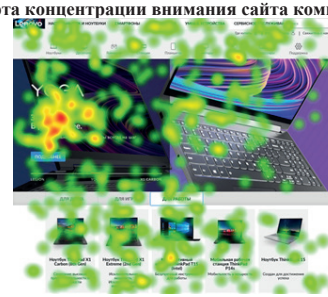
1) наибольшее внимание обращено на триггер, связанный с текстовым наполнением, содержащий призыв «знакомьтесь», «в разы умнее», «интеллектуальные технологии – вы всегда на шаг впереди»;
2) следующим по привлечению внимания респондентов стали нейролингвистические триггеры, в которых содержатся элементы айдентики бренда, навигации сайта, в частности «в магазин»;

[1] Приказ Финансового университета при Правительстве Российской Федерации от 20.03.2020 № 0564/о «Об организации выполнения второго этапа фундаментальных научно-исследовательских работ, выполняемых в рамках государственного задания в 2020 г.» по теме «Теория потребительского поведения в современной экономике».

3) также внимание респондентов привлекли продукты бренда и их характеристики, такие как «исключительные возможности», «корпоративный ноутбук».

Анализ тепловой карты сайта компании *Hewlett-Packard* свидетельствует о наибольшем внимании респондентов в отношении триггера, связанного с описанием преимуществ использования техники, с решениями для бизнеса, «поддержкой и развитием предприятия на базе передового опыта». Кроме того, заслужили внимание менеджеров триггеры, на которых изображены сотрудники, обсуждающие определенные вопросы и вырабатывающие решения, а также продукты бренда и сервисная поддержка (рис. 2.).

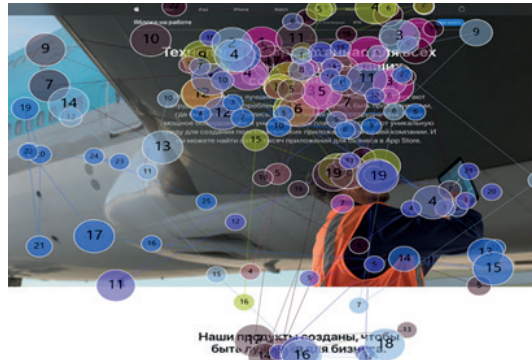
Рис. 2. Карта концентрации внимания сайта компании Lenovo



Источник: разработано автором.

Помимо концентрации внимания участников тестирования необходимо было выяснить количество посещения рекламных стимулов на сайтах компаний. С этой целью рекламные стимулы предварительно были зафиксированы отдельными фрагментами и закодированы в соответствии с общепринятыми формулировками. Характеристики продуктов Apple, такие как «мощное оборудование» и «технология», заслужили внимание менеджеров и собрали 25 и 23 визитов соответственно. Изображение работника и линейка навигации также заставили вернуться респондентов (34 и 30 соответственно), что отражено на рис. 3.

Рис. 3. Количество визитов респондентов представителей крупного бизнеса к рекламным стимулам сайта компании Apple



Источник: разработано автором.

Анализ данных, полученных в ходе нейромаркетингового исследования, позволил сделать следующие выводы:

- наибольшее внимание потребителей привлекают текстовые блоки, содержащие информацию о преимуществах, характеристиках продукта;
- большинство респондентов обращают внимание на яркие цвета изображений и фона, крупных объектов;
- эффективно влияют на привлечение внимание различные техники нейролингвистического программирования (призывы: в разы умнее, использование фраз, содержащих технологии, интеллектуальные системы и пр.);
- для всех типов компаний важными с точки зрения привлечения внимания являются сервисные услуги, включая поддержку, а также услуги аутсорсинга;
- элементы навигации и айдентики бренда в разных случаях привлекают внимание с различной степенью эффективности, многое определяется размещением элементов на странице сайта;
- слабым вниманием со стороны респондентов характеризуются изображение растений, мебели и других предметов, не относящихся к продукту организаций.

Учитывая вышеизложенное, можно утверждать, что внимание менеджеров сосредоточено на интеллектуальных продуктах, позволяющих добиться успеха в бизнесе. С помощью мощного оборудования респонденты видят развитие своих компаний по определенным направлениям работы для сотрудников. Немаловажную роль играет поддержка и сервисное обслуживание.

Выводы и рекомендации. Изучение особенностей поведения потребителей заслуживает особого внимания, учитывая стремительно развивающиеся современные технологии управления. В целом теория потребительского поведения на промышленных рынках развивается и обогащается под воздействием общемировых цивилизационных процессов, характеризующихся активным распространением инноваций, передовых цифровых и производственных технологий, расширения географии клиентов и поставщиков. Одной из наиболее значимых тенденций в управлении компанией становится его технологизация, предусматривающая использование нейромаркетинговых технологий для обеспечения устойчивых конкурентных позиций компании на рынке.

Литература

1. *Ariely D., Berns G.S.* Neuromarketing: The hope and hype of neuroimaging in business // Nature Reviews. Neuroscience. 2010. Vol. 11(4). P. 284–292.
2. *Boksem M.A.S., Smidts A.* Brain responses to movie trailers predict individual preferences for movies and their population-wide commercial success // Journal of Marketing Research. 2015. Vol. 52(4). P. 482–492.
3. *Falk E.B., O'Donnell M.B., TompsonS., Gonzalez R., Cin S.D., Strecher V., Cummings K.M., An L.* Functional brain imaging predicts public health campaign success. social cognitive and affective neuroscience. 2016. Vol. 11(2). P. 204–214.
4. *Lee N., Broderick A.J., Chamberlain L.* What is 'neuromarketing'? A discussion and agenda for future research // International Journal of Psychophysiology. Special edition: Cognitive Neuroscience: Contributions from Psychophysiology. 2007. Vol. 63(2). P. 199–204.
5. *Venkatraman V., Clithero J.A., Fitzsimons G.J., Huettel S.A.* New scanner data for brand marketers: How neuroscience can help better understand differences in brand preferences // Journal of Consumer Psychology. 2012. Vol. 22(1). P. 143–153.

© Устинова О.Е., 2020

УДК: 339.138

Е.С. Якушова
к.э.н., доцент
департамент менеджмента и инноваций
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: esyakushova@fa.ru

Н.С. Бабосов
специалист
Спортивная школа № 7
Москва, Российская Федерация
E-mail: nikwork24@gmail.com

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ НА ОСНОВЕ ИНСТРУМЕНТОВ SMM-ПРОДВИЖЕНИЯ

Аннотация. Цель настоящего исследования заключалась в анализе маркетинговой деятельности спортивного клуба «Пингвин» (Москва) в области SMM-продвижения. Для достижения этой цели в ходе исследования был проведен опрос клиентов клуба относительно их восприятия аккаунтов данной организации в социальных сетях и степени удовлетворенности ими по таким критериям, как информативность, дизайн, оперативность обратной связи и др. На основе этих данных был разработан комплекс мероприятий по продвижению спортклуба в соцсети Instagram, реализация которых позволила компании за относительно короткий срок в несколько раз увеличить охват целевой аудитории и повысить ее лояльность.

Ключевые слова: социальные сети, SMM-продвижение.

E.S. Yakushova
Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor
Department of Management and Innovation
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: esyakushova@fa.ru

N.S. Babosov
Specialist
Sport School No. 7 of Moscomsport
Moscow, Russian Federation
E-mail: nikwork24@gmail.com

INCREASING THE EFFECTIVENESS OF THE COMPANY'S MARKETING ACTIVITIES USING THE SMM-TOOLS

Abstract. The purpose of our research was to analyze the SMM activity of the Sports club "Penguin" (Moscow). To achieve this goal we have conducted a survey of the club's clients regarding their perception of the accounts of this organization in social networks and the degree of satisfaction with them according to such criteria as information content, design, efficiency of feedback, etc. Using this data, a set of measures was developed to promote the sports club on the Instagram social network. The implementation of these recommendations allowed the company to increase its reach of the target audience several times and increase its loyalty over a relatively short period of time.

Keywords: social network promotion, Social Media Marketing.

На сегодняшний день SMM является одной из наиболее востребованных и перспективных технологий продвижения продукции и бренда компаний, работающих в сфере B2C. В условиях жесткой конкуренции, в том числе за внимание потребителя, компаниям непросто удерживать свои позиции на рынке. Социальные платформы дают возможность организациям наладить контакт со своими потенциальными клиентами и завоевать положительное мнение целевой аудитории.

Объектом настоящего исследования является спортивный клуб «Пингвин», который работает на рынке спортивных услуг города Москва с 1999 года.

Предмет исследования – продвижение бренда и услуг спортивного клуба «Пингвин» в сети Интернет вообще и конкретно в социальной сети Instagram.

В ходе исследования были использованы методы стратегического анализа (SWOT-анализ, конкурентный анализ), статистические методы исследования (анкетирование, анализ средних величин и динамических рядов), а также общелогические методы и приемы исследования (абстрактно-логический, диалектический, дедукции и индукции, анализа и синтеза). При оценке эффективности предложенных мероприятий авторы опирались на данные мониторинга социальных сетей, полученные с помощью специализированных сайтов.

Спортивный клуб продвигает свои услуги в социальных сетях «ВКонтакте» и Instagram. Что касается работы группы в Instagram, то большинство пользователей (74%) оценили ее на 3 балла (из 5 возможных). 43% подписчиков не удовлетворены качеством постов (дизайном и проработкой иллюстраций, качеством фото). 57% опрошенных ответили, что недовольны обратной связью от администратора.

Для продвижения спортивного клуба в интернете был разработан и реализован следующий комплекс SMM-мероприятий (на примере аккаунта компании в сети Instagram):

- переход на бизнес-аккаунт, который позволит компании использовать расширенные настройки:
- разработка фирменного стиля аккаунта (фирменных цветов, шрифтов, обложек для видео, надписей на фото, фильтров для фото и видео);
- составление контент-плана, который предполагает размещение публикаций не реже одного раза в сутки;
- разработка индивидуального хэштега #СпортПингвин;
- еженедельная публикация контента в «сторис»;
- прямые эфиры или онлайн-трансляции с профессиональными спортсменами (не реже раза в месяц).
- организация и проведение флешмоба «Спорт против коронавируса», суть которого – показать на видео, как можно заниматься спортом в домашних условиях.

На заключительном этапе исследования был проведен анализ эффективности кампании по SMM-продвижению спортивного клуба в Instagram на основе данных, полученных с помощью функции «статистика страницы» и сторонних сервисов мониторинга социальных сетей.

За период с конца апреля 2020 года по начало июня 2020 года количество подписчиков увеличилось с 441 до 2054 человек (прирост на 365,7%). По статистике аккаунта спортивного клуба можно заметить, что на странице прослеживалась явная активность, количество «лайков» увеличилось, подписчики активно оставляли свои комментарии и задавали вопросы под размещенными фотографиями. Таким образом, страница клуба не только увеличилась в несколько раз по количеству подписчиков, но и стала активной среди своих пользователей.

Подводя итоги исследования, можно сказать, что продвижение спортклуба «Пингвин» с помощью SMM дало положительный результат за достаточно короткий срок и без значительных финансовых затрат. В ходе работы удалось увеличить узнаваемость компании, оптимизировать расходы на рекламу, повысить лояльность аудитории и сформировать репутацию компании, которая идет в ногу со временем.

Литература

1. Исследовательская компания в сфере медиа, мониторинга рекламы и СМИ // MediaScope. https://pr-cy.ru/.
2. *Канарская Л.* Продвижение в Instagram: самая подробная инструкция // Агентство комплексного интернет-маркетинга TexTerra. https://texterra.ru/blog/instagayd-samaya-podrobnaya-instruktsiya-po-vedeniyu-biznesa-v-instagram-.html.
3. *Сенаторов А.А.* Контент-маркетинг: Стратегии продвижения в социальных сетях. М.: Альпина Паблишер, 2018.
4. *Слугина Ю.Н.* Маркетинговые коммуникации в социальных сетях: проблемы и перспективы // Вестник Финансового университета. 2015. № 2(86). С. 127–133.
5. *Халилов Д.* Маркетинг в социальных сетях. М.: МИФ, 2016.

© Якушова Е.С., Бабосов Н.С., 2020