

Управленческие науки в современном мире

Management Sciences in the Modern World

Сборник докладов
научной конференции

2019

**Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации
Научный рецензируемый журнал
«Стратегические решения и риск-менеджмент»**

**Управленческие науки
в современном мире
Management Sciences
in the Modern World**

Сборник докладов научной конференции

УДК 338.24(063)
ББК 65.050
У 67

У67

Управленческие науки в современном мире = Management Sciences in the Modern World: Сб. докл. науч.-практ. конф.: Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации; науч. реценз. журнал «Стратегические решения и риск-менеджмент». – СПб.: ИД «Реальная экономика», 2019. – 562 с.

ISBN 978-5-6040002-4-3

В настоящем сборнике опубликованы материалы V международной научно-практической конференции «Управленческие науки в современном мире», состоявшейся 7 – 9 ноября 2018 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».

Литературный редактор: О. С. Капполь
Корректор: С. З. Пошивалова
Компьютерная верстка: А. О. Почтенная

Издатель – ООО «Издательский дом «Реальная экономика»
107078, Москва, ул. Новая Басманная, д. 10, стр. 1, подъезд 6
Тел. (495) 632-2322

190020, Санкт-Петербург, Старо-Петергофский пр., д. 43–45, лит. Б, оф. 4н
Тел.: (812) 495-4302, 346-5015, факс: (812) 325-2099
www.jsdrm.ru, e-mail: info@jsdrm.ru

Подписано в печать 01.06.2019 г.
Тираж 350 экз. Заказ № 1042
Отпечатано в ООО «Типография Литас+»
190020, Санкт-Петербург, Лифляндская ул., д. 3

ISBN 978-5-6040002-4-3

© Коллектив авторов (текст), 2019
© ООО «Издательский дом
"Реальная экономика"», 2019

Финансовый менеджмент

О. В. Борисова

К.э.н., доцент, доцент Департамента корпоративных финансов и корпоративного управления,
 Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, Россия
 Тел. 8–925–075–31–78
 E-mail: OLVBorisova@fa.ru

Методика оценки финансовой стабильности в условиях цифровизации

Аннотация. В статье представлен анализ понятия финансовой стабильности на макро- и микроуровне, обосновано влияние новых факторов на рассматриваемый процесс в связи с цифровизацией общества. На основе исследований крупнейших консалтинговых компаний показаны изменения, происходящие в экономике и дестабилизирующие ее. В результате автором предлагается модифицированная методика, включающая не только оценку финансового сектора на макроуровне, но и учитывающая изменения состояния отдельных компаний, а также занятость населения и среднедушевые доходы трудоспособного населения. Модифицированная методика позволит получать сигналы об изменении финансового рынка в случае смены настроения предпринимателей и формирования ряда негативных тенденций в ключевых отраслях экономики.

Ключевые слова: финансовая стабильность, цифровизация общества, методика финансовой стабильности.

O. V. Borisova

Candidate of Economics, Associate Professor, of the Department
 of Corporate Finance and Corporate Governance
 Financial University under the Government of the
 Russian Federation, Moscow, Russia
 E-mail: OLVBorisova@fa.ru

Methodology of assessment of financial stability in the context of digitalization

Abstract. The article presents an analysis of the concept of financial stability at the macro and micro levels, the influence of new factors on the process in connection with the digitization of society. Based on the research of the largest consulting companies, the changes taking place in the economy and destabilizing it are shown. As a result, the author proposes a modified technique that includes not only the assessment of the financial sector at the macro level, but also takes into account changes in the state of individual companies, as well as employment and per capita income of the working population. The modified method will allow to receive signals about changes in the financial market in the event of a change in the mood of entrepreneurs and the formation of a number of negative trends in key sectors of the economy.

Keywords: financial stability, digitalization of society, the method of financial stability.

В последнее время перемены в мировой экономике все сильнее затрагивают отдельные страны, и Россия не является в этом исключением. Они становятся все стремительнее, что связано в первую очередь со значительным влиянием научно-технического прогресса. При этом затрагивается деятель-

ность всех хозяйствующих субъектов в стране, что сказывается на финансовой стабильности.

Исследования по финансовой стабильности начали проводиться в Великобритании с 1996 г. Позже многие страны начали перенимать опыт и готовить обзоры по финансовой стабильности. Указанные исследования касаются регулярного мониторинга на макроуровне. Координацией и разработкой методологии, а также проведением исследований по данным вопросам занимаются Совет по финансовой стабильности, Банк международных расчетов, Международный валютный фонд, Всемирный банк, Европейский Центральный банк, Центральные банки стран мира и другие организации. В настоящее время разработано достаточное количество индикаторов, которые позволяют провести оценку финансовой стабильности на макроуровне. Однако вопрос, связанный с их взаимоувязкой и применением опережающих индикаторов, по-прежнему остается открытым. В связи с этим выбранная тема исследования является актуальной.

Проведенное автором исследование показало, что понятие «финансовая стабильность» неоднозначно трактуется в работах авторов. Чаще всего оно связывается с отсутствием влияния негативных факторов (Э. Крокет [10, с.2]), денежной стабильностью, уровнем занятости населения, близким к естественной норме занятости в экономике, доверием рыночных игроков к финансовым учреждениям и рынкам, отсутствием относительных колебаний цен на реальные или финансовые активы (М. Фут [12, с.4]). По сути, финансовая стабильность представляет некий диапазон или континуум, который является многогранным и охватывает множество поддающихся наблюдению и измерению переменных показателей (Г. Шинази [8, с.2–3]). На уровне организации подобные исследования встречаются редко. Данное понятие на макроуровне в основном связывается со способностью системы функционировать, сохраняя неизменной свою структуру и поддерживая равновесие; активно работать, расширяться, при этом держа под контролем финансовые риски, систему ценообразования, улучшая экономические показатели. Ряд авторов утверждает, что для признания организации финансово стабильной необходимо отсутствие реакции у нее на изменение эндогенных факторов и непредвиденные или неблагоприятные события или возможность их устранения (У. Аллен [9, с.5–8], Р. Фергюсон [11, с.2], Ф. Мишкин [14, с.3]).

Следует отметить, что финансовая стабильность бизнеса тесно связана с финансовой стабильностью в стране. Любое государство заинтересовано в динамично развивающемся бизнесе, поскольку в этом случае на макроуровне будет наблюдаться финансовая стабильность.

На финансовую стабильность бизнеса оказывают влияние как внутренние, так и внешние факторы. Внутренние факторы связаны с состоянием финансовых ресурсов организации, ее ликвидностью, платежеспособностью, темпами роста на рынке и др. (М. М. Николаева, С. Ф. Серегина [5, с.8]). Внешние — с изменением макроэкономических условий. Наиболее сильное влияние на текущий момент оказывает процесс цифровизации общества. Он влияет на социальные и экономические процессы. Увеличение доли населения при использовании интернета с 24,5% в 2008 г. до 70,4% в 2016 г. привело к изменению бизнес-моделей на многих рынках [7]. Так, по оценкам компании PricewaterhouseCoopers (2016 г.), в рамках финансовой деятельности наиболее существенным изменениям подвергнутся банковские услуги, денежные переводы и платежи, банковское обслуживание организаций, брокерское обслуживание, страхование, банковское обслуживание юридических лиц,

инвестиционно-брокерская деятельность и еще целый ряд направлений. Уже сегодня в ряде отраслей наблюдается существенное сокращение персонала за счет внедрения современных информационных технологий и оптимизации целого ряда функций. Исследование, проведенное Глобальным институтом McKinsey в декабре 2017 г. «О влиянии автоматизации и роботизации на трудовые ресурсы», показало, что к 2030 г. будет сокращено 14% рабочих мест за счет использования робототехники и автоматизации ряда процессов, около 400 млн. человек вынуждены будут сменить место работы. Средний возраст сотрудников на момент смены вида деятельности составит 40–45 лет [13]. Для организаций эти изменения приведут к увеличению производительности труда, росту эффективности и минимизации издержек. Для государства — к повышению затрат на социальное обеспечение населения вследствие увеличения уровня безработицы, расходов по переобучению и адаптации к изменяющимся условиям. Для рынка — к изменению структуры затрат домохозяйств и принципов распоряжения финансовыми средствами и потребительских предпочтений. В связи с этими изменениями финансовая стабильность страны может быть нарушена, а ситуация на финансовых рынках значительно изменится.

Все это приводит к необходимости модификации методики оценки финансовой стабильности на макроуровне. Для повышения точности результатов методики считаем необходимым: добавить в ее мониторинг показатели занятости населения, душевого дохода, а также стабильности по отдельным отраслям.

По нашему мнению, методика для оценки степени финансовой стабильности организаций в условиях стремительной цифровизации общества должна содержать этапы, представленные на рис. 1.

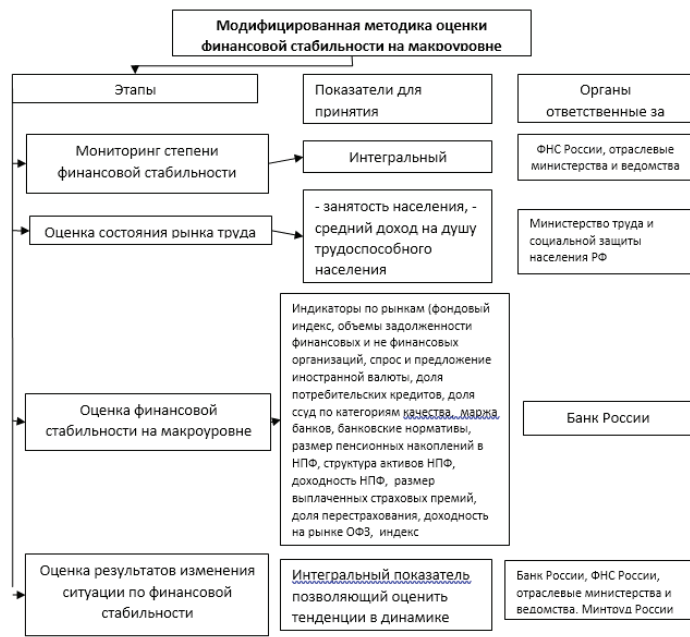


Рис. 1. Модифицированная методика оценки финансовой стабильности

Этап первый: мониторинг степени финансовой стабильности организаций (по отраслям). Включение в системы мониторинга финансовой стабильности этого направления позволит оперативно получать информацию об изменениях в стране.

Одним из основных индикаторов финансовой стабильности в России является ВВП. Проведенный нами анализ показал его тесную связь с показателями по крупнейшим российским компаниям. Так, корреляционная связь с выручкой от продаж составляет 0,985, себестоимостью — 0,982, валовой прибылью — 0,995. Проведение мониторинга позволит понять степень изменения ситуации в конкретной отрасли и на этой базе принимать более взвешенные решения.

Методологическую основу оценки составят существующие методики оценки ликвидности, платежеспособности, финансовой устойчивости и риска банкротства. Информационной основой методики должна стать база налогоплательщиков ФНС России и информационно-аналитическая система СПАРК. На их основе целесообразно разработать отраслевые модели финансовой стабильности компаний, которые станут основой мониторинга. Обязанности по мониторингу интегрального показателя по отраслям экономики следует возложить на ФНС в связи с наличием у нее оперативно обновляющейся базы по финансовому состоянию российских компаний.

Как показали исследования автора, методики оценки финансовой стабильности организаций должны различаться в зависимости от отрасли, поскольку применение единой не позволяет получить результаты с высокой степенью достоверности за счет специфики каждого вида бизнеса, учитываемого в отраслевой модели [2, с. 234]. У компаний разных отраслей значительно отличается структура активов и пассивов, затрат и другие показатели. Эта разница сказывается на величине финансовых коэффициентов. Так, в организациях ряда отраслей (например, в электроэнергетических) наблюдаются регулярные проблемы с выходом на нормативные показатели за счет отсутствия отраслевых нормативов и применения усредненных показателей для всех видов деятельности [1, с. 300]. Поэтому для мониторинга степени финансовой стабильности компании целесообразно разработать отраслевые модели. При этом на начальном этапе следует разработать методики для мониторинга компаний в отраслях, которые вносят наибольший вклад в ВВП страны.

Этап второй: оценка состояния рынка труда. Так, например, занятость по отраслям является опережающим показателем, который формирует индекс деловой активности США [4]. От прогнозов по изменению количества рабочих мест зависит активность фондового рынка не только США, но и еврозоны, Китая и др. [6]. Данные показатели влияют на покупательскую способность населения и на потребительские предпочтения, а следовательно, на развитие компаний в секторах. В связи с вышесказанным считаем необходимым для оценки финансовой стабильности мониторить два показателя: занятость населения и средний доход на душу трудоспособного населения. Источником информации по данному направлению является Министерство труда и социальной защиты РФ. Для оценки следует использовать традиционные методики. Введение данного блока позволит в оперативном порядке получать информацию об изменениях на рынке труда, анализировать причины и возможные последствия. Подобные действия приведут к более быстрому реагированию на существенные изменения и в кратчайшие сроки позволят принимать решения для стабилизации ситуации и предотвращения социальных всплесков, негативно сказывающихся на финансовом рынке и стабильности России в целом.

Этап третий: оценка финансовой стабильности на макроуровне. Оценка

проводится Банком России по традиционной методике, представленной в обзорах по финансовой стабильности. В рамках оценки необходимо определить динамику основных показателей, представленных на рис. 1. Их значения впоследствии будут учтены в интегральном показателе для разработки комплекса мер по стабилизации экономики.

Этап четвертый: оценка результатов, полученных по различным направлениям, и формулировка выводов по текущему состоянию экономики страны. На данном этапе целесообразно подключение к работе всех министерств и ведомств, в чей юрисдикции находится мониторинг показателей.

Контроль за процессом принятия решений целесообразно возложить на Банк России как ключевой координатор действий всех участников. Для принятия решений и формулировки предложений по вопросам финансовой стабилизации экономики необходимо создать рабочую группу из сотрудников всех ведомств, представленных на рис. 1.

Таким образом, подтверждение выдвинутой в начале исследования гипотезы было достигнуто. Обоснованием стал ряд научных исследований, проведенных в различные годы, но однозначно подтверждающих мнение автора о необходимости расширения показателей оценки традиционной методики для включения в нее оценки финансовой стабильности компаний и показателей, характеризующих рынок труда. Их использование позволит не только получать оперативную информацию об изменении ситуации в экономике страны, но и своевременно принимать управленческие решения по ее изменению.

Список литературы

1. **Борисова О. В.** Методы оценки риска снижения финансовой устойчивости организации // Аудит и финансовый анализ. 2015. № 6. С. 296–304.
2. **Борисова О. В.** Мониторинг финансовой стабильности организаций // Аудит и финансовый анализ. 2017. № 5–6. С. 231–239.
3. Диффузионный индекс [Электронный ресурс]. — URL: <https://forex-investor.net/diffuzionnyj-indeks.html> (дата обращения 26.09.2018).
4. Индекс занятости в производственном секторе США от ISM (ISM United States Manufacturing Employment) [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.mql5.com/ru/economic-calendar/united-states/ism-manufacturing-employment> (дата обращения 26.09.2018).
5. **Николаева М. М., Серегина С. Ф.** Финансовая стабильность: подходы к определению и основные направления исследования // Горизонты экономики. 2016. № 6. с. 7–24.
6. Отчёт по занятости в США — ключевое событие для рынка [Электронный ресурс]. — URL: <https://investfuture.ru/articles/id/89275>
7. Проникновение интернета в России: итоги 2016 года. [Электронный ресурс] // GfK. Январь 2017 — URL: https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/dyna_content/RU/Documents/Press_Releases/2017/Internet_Usage_Russia_2016.pdf (дата обращения 26.09.2018).
8. **Шинази Г.** Сохранение финансовой стабильности. // Серия «Вопросы экономики». Международный валютный фонд. 2005. № 36. [Электронный ресурс]. — URL: imf.org. (дата обращения 21.09.2018).
9. **Allen W., Wood G.** Defining and achieving financial stability // Journal of financial stability. 2006. June. p.5–8.
10. **Crockett A.** The Theory and Practice of Financial Stability. GEI Newsletter Issue № 6 (United Kingdom: Gonville and Caius College Cambridge), 11–12 July. 1997. [Электронный ресурс]. — URL: <http://www.cepr.org/gei/6rep2.htm> (дата обращения: 21.09.2018).
11. **Ferguson R.** Should Financial Stability Be an Explicit Central Bank Objective Paper presented to an International Monetary Fund conference on Challenges to Central Banking from Globalized Financial Markets, Washington, and D. C. September 17, 2002. [Электронный ресурс]. — URL: <http://www.federalreserve.gov/boarddocs/speeches/2002/20021016/default.htm> (дата обращения: 21.09.2018).

federalreserve.gov/boarddocs/speeches/2002/20021016/default.htm (дата обращения: 21.09.2018).

12. **Foot M.** Protecting financial stability — how good are we at it? / University of Birmingham. 6 June 2003. [Электронный ресурс]. — URL: <http://www.fsa.gov.uk/Pages/Library/Communication/Speeches/2003/sp133.shtml> (дата обращения: 21.09.2018).

13. McKinsey предсказал увольнение каждого шестого россиянина из-за роботов [Электронный ресурс] // Rusbase. — URL: <https://rb.ru/news/mckinsey-robotics/> (дата обращения: 11.09.2018).

14. **Mishkin F.** Global Financial Instability: Framework, Events, Issues // Journal of Economic Perspective. 1999. Vol. 13 (autumn). P. 3–20.

О. Н. Долина

К.т.н., доцент, доцент Департамента общественных финансов
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
г. Москва, Российская Федерация
E-mail: ONDolina@fa.ru

Управление финансами социально ориентированных НКО в России: проблемы и пути решения

Аннотация. Приведены особенности управления финансами социально ориентированных некоммерческих организаций в России, отмечены финансовые сложности и проблемы, которые возникают в процессе их деятельности. Показаны примеры успешной деятельности СО НКО и факторы, препятствующие их развитию в России. Обоснована необходимость объединения усилий государства, бизнеса и общества в лице СО НКО для финансирования социально значимых проектов и уменьшения общественных проблем в России.

Ключевые слова: социально ориентированные НКО, социальные проекты, государственная финансовая поддержка, фандрайзинг.

O. N. Dolina

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor, Department of Public Finance
Financial University the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation

Management of financials of socioally oriented NPO in Russia: problems and ways of solution

Abstract. The features of financial management of socially-oriented non-profit organizations in Russia are given, financial difficulties and problems that arise in the course of their activities are noted. Examples of successful activities of SO NPO and factors that impede their development in Russia are shown. The necessity of uniting the efforts of the state, business and society in the person of SO NPO for financing socially significant projects and reducing public problems in Russia is grounded.

Keywords: socially oriented NPO, social projects, state financial support, fundraising.

Необходимость развития и поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций (СО НКО) в России обусловлена наличием значительного количества социальных проблем (низкий уровень жизни, безработица, алкоголизм, трудноизлечимые заболевания детей и др.), которые не в состоянии решить государство, требуется консолидация государства, бизнеса и общества. В этих условиях возрастает значение социально ориентированных некоммерческих организаций.

Анализируя развитие СО НКО в России, следует отметить те финансовые сложности и проблемы, которые возникают в процессе их деятельности [3]:

- недостаток финансовых ресурсов для реализации социально значимых проектов в соответствии с уставными целями СО НКО;
- нерегулярность поступления финансовых ресурсов;
- сокращение финансирования в периоды экономических кризисов и спадов производства;

- невозможность в условиях неопределенности осуществлять долгосрочное финансовое планирование и разрабатывать финансовую стратегию развития организации.

Уставная деятельность социально ориентированных некоммерческих организаций осуществляется в основном за счет финансовых ресурсов в виде целевых поступлений от юридических и физических лиц либо за счет членских взносов участников. Этим обусловлена нерегулярность поступлений и неопределенность при планировании объемов финансирования. Основные проблемы финансирования деятельности СО НКО чаще всего вызваны внешними факторами, не зависящими от НКО. Рынок сбыта предоставляемых услуг для большинства СО НКО, как правило, достаточно широкий, и спрос на такие услуги имеет возрастающий тренд. Сложности для НКО заключаются в недостатке финансирования и невозможности удовлетворить потребности населения в социальных, благотворительных, консультационных и других услугах, которые оказывают некоммерческие организации на безвозмездной основе.

Государство, понимая важность развития СО НКО для совместного решения социальных проблем, оказывает таким организациям различного рода поддержку [2].

Значимым событием для развития СО НКО в России стало принятие государственной программы РФ «Социальная поддержка граждан». Сроки реализации программы были установлены с 1 января 2013 г. по 31 декабря 2020 г.

Цель государственной программы «Социальная поддержка граждан¹» — сделать более доступным для населения социальное обслуживание, создать условия для роста благосостояния граждан — получателей социальной поддержки и государственных социальных гарантий.

Для достижения поставленной цели в программе предполагается последовательное решение ряда задач по выполнению обязательств государства для социальной поддержки граждан, а также для расширения участия негосударственных НКО в решении социальных вопросов.

Четвертая подпрограмма в программе «Социальная поддержка граждан» получила название «Повышение эффективности государственной поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций». Постановлением Правительства России от 30 марта 2018 г. № 365 были внесены изменения в Паспорт данной государственной программы и, соответственно, — в подпрограммы. Общий объем бюджетных ассигнований на реализацию программы «Социальная поддержка граждан» за счет средств федерального бюджета и бюджетов государственных внебюджетных фондов составляет 13 739 254 585,7 тыс. рублей. Объем бюджетных ассигнований на реализацию четвертой подпрограммы за счет средств федерального бюджета составляет 7 814 750,5 тыс. рублей.

Для повышения эффективности государственной поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций государственной программой «Социальная поддержка граждан» предусмотрены бюджетные ассигнования из федерального бюджета (табл. 1).

1 Постановление Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. № 296 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Социальная поддержка граждан"» (с изменениями от 30 марта 2018 г.). – Режим доступа <http://ivo.garant.ru/#/document/70644062/paragraph/61302:2> Дата обращения 10.09.2018 г.

Таблица 1.

Ресурсное обеспечение реализации подпрограммы 4 «Повышение эффективности государственной поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций» государственной программы Российской Федерации «Социальная поддержка граждан» за счет бюджетных ассигнований федерального бюджета и бюджетов государственных внебюджетных фондов¹

Годы реализации подпрограммы	Плановый объем бюджетного финансирования	Фактическое бюджетное финансирование	Процент отклонения факта от плана
2014	1687943,4	1680039,1	99,5
2015	1729146,1	1631808,1	94,4
2016	422955	422023	99,8
2014–2016	3840044,5	3733870,2	97,2

В качестве основных результатов реализации четвертой подпрограммы «Повышение эффективности государственной поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций» ожидается более широкое участие социально ориентированных НКО в реализации программ субъектов Российской Федерации и муниципальных образований для обеспечения последовательного повышения качества, доступности и вариативности услуг, предоставляемых населению в социальной сфере, а также увеличение доли негосударственных организаций при оказании таких услуг.

Как показал анализ, за период 2014–2016 гг. (табл. 1) запланированные бюджетные ассигнования выполнены не в полном объеме.

Финансовые ресурсы, которые НКО получают в порядке перераспределения из различных источников, зависят от первичных доходов экономических субъектов. В период кризиса и спада производства экономика и ее субъекты испытывают недостаток в финансовых ресурсах для осуществления своей деятельности в прежнем объеме.

Успешному бизнесу, главной задачей которого является получение прибыли, в современных условиях оказывается выгодным уделять внимание социальным вопросам по целому ряду причин. Интерес для бизнеса, сотрудничающего с СО НКО и государством в решении социальных проблем, заключается в упрощении PR-компаний и рекламы, формировании положительного имиджа и хорошей репутации организации, в улучшении отношений и взаимосвязей с местными органами власти, клиентами, бизнес-партнерами. Социальная работа также способствует расширению рынка и освоению новых его сегментов [1].

В настоящее время в масштабную поддержку социальных проектов уже включились такие крупные компании, как ПАО «Лукойл». В рамках работы своего благотворительного фонда ПАО «Лукойл» как основной донор финансовых ресурсов фонда осуществляет приобретение автобусов для школ, специального медицинского оборудования для больниц, выделяет стипендии отличникам в вузах страны и т.д.

Фонд «Наше будущее» осуществляет деятельность по поддержке и продвижению социальных проектов на территории России в различных формах. Финансовая поддержка осуществляется в форме грантов, заимствований участия в капитале. Приоритетный способ финансирования социальных проектов для Фонда — это займы.

¹ Постановление Правительства России от 30 марта 2018 г. № 365 «О внесении изменений в государственную программу Российской Федерации "Социальная поддержка граждан". – Режим доступа <http://ivo.garant.ru/#/document/70644062/paragraph/61302:2> Дата обращения 10.09.2018 г.

За 9 лет работы Фонд «Наше будущее» поддержал 72 проекта в 49 регионах России на сумму 418 336 780 рублей в виде беспроцентных займов.

Для социально ориентированных некоммерческих организаций, а также для коммерческих организаций (малого и среднего бизнеса), индивидуальных предпринимателей Фонд «Наше будущее» проводит Всероссийский конкурс социальных проектов.¹ Сумма предоставляемого на конкурсной основе займа — до 5 000 000 рублей и до 10 000 000 рублей (для участников, обращающихся повторно, успешно вернувших первый заем). Срок возврата займа при сумме займа от 5 000 000 до 10 000 000 рублей составляет максимально 7 лет.

В целях повышения качества и инновационности социальных проектов в Российской Федерации в соответствии с решением Наблюдательного совета Автономной некоммерческой организации «Агентство стратегических инициатив» по продвижению новых проектов 29 августа 2017 года был учрежден Фонд по поддержке социальных проектов (ФПСП). ФПСП осуществляет поддержку социальных проектов через акселерацию и льготное финансирование.

В 2018 г. Фонд поддержки социальных проектов начал отбор проектов в первую акселерационную программу предпринимательских инициатив в социальной сфере. Программа реализуется на конкурсной безвозмездной основе.

ФПСП для реализации социальных проектов предоставляет долговое и акционерное финансирование в рамках трех инвестиционных программ. Инвестиционная деятельность ФПСП направлена на финансирование социальных проектов, успешно прошедших акселерационную программу на следующих условиях (табл. 2).

Таблица 2.

Условия финансирования Фондом поддержки социальных проектов

Форма финансирования	Условия предоставления Фондом финансовых ресурсов	Диапазон предоставляемых Фондом финансовых ресурсов
Акционерное / доленое финансирование	Миноритарное участие Фонда в капитале до 50%	2,5–50 млн. рублей
Долговое финансирование	Предоставление займов по средней ставке 6,5% сроком на 3 года с возможностью отсрочки выплаты тела займа	0,5–10 млн. рублей

Обязательное условие инвестиционной деятельности ФПСП — все рассматриваемые проекты должны быть с высокой социальной значимостью.

25 апреля 2018 г. Фонд поддержки социальных проектов (ФПСП) объявил о запуске второй акселерационной программы для стартапов в сферах образования, здравоохранения, культуры, спорта, экологии, социальной защиты и обслуживания.

Конкурсы социальных проектов в России проводятся также Межрегиональной общественной организацией «Достижения молодых»². Некоторые представители крупного бизнеса в последний период времени включились в социальное предпринимательство. Например, в Красноярске компанией РУСАЛ был открыт первый в России Центр инноваций в социальной сфере³.

¹ <http://www.nb-fund.ru/social-entrepreneurship/promotion-actions/vserossiyskiy-konkurs-proektov-sotsialnyy-predprinimatel-2016.html> – Всероссийский конкурс проектов «Социальный предприниматель фонда «Наше будущее».

² <http://ja-russia.ru/> – Межрегиональная общественная организация «Достижения молодых».

³ <https://rusal.ru/investors/info/> – Портал социального инвестирования компании РУСАЛ.

В условиях ограниченности финансовых ресурсов у государства и бизнес-структур для решения социальных проблем социально ориентированные НКО должны совершенствовать свои навыки фандрайзинга, технологии привлечения финансовых ресурсов из внешних источников. В связи с этим следует отметить деятельность специализированных организаций для поиска и распространения опыта фандрайзинга. В России функционирует Ассоциация фандрайзеров. Ее учредителями являются профессиональные фандрайзеры — имеющие опыт привлечения финансовых ресурсов сотрудники российских НКО.

Значимым событием в жизни фандрайзеров является проводимая ежегодно конференция «Белые ночи фандрайзинга» (ее организатор — Центр развития некоммерческих организаций города Санкт-Петербурга). На конференциях «Белые ночи фандрайзинга» обсуждаются и решаются такие важные для социально ориентированных НКО вопросы: как некоммерческой организации выжить в условиях кризиса, как получить субсидию от государства, как привлечь доноров и другие. Подобного рода мероприятия необходимы НКО, которые, как правило, нуждаются в консалтинге по правовым, организационным и финансовым вопросам.

Таким образом, по итогам проведенного анализа развития социально ориентированных НКО в России можно сделать следующие выводы.

В России социально ориентированные НКО в последние годы усиленно развиваются благодаря принятию ряда нормативно-правовых документов и государственной поддержке на федеральном и региональном уровнях. Однако большинство российских СО НКО не интегрированы в мировую практику и не используют положительный российский и зарубежный опыт, решают узкие локальные проблемы местного значения, не имея достаточных финансовых знаний и теоретической базы.

Развитию СО НКО в России препятствуют следующие факторы:

- недостаточная государственная финансовая поддержка СО НКО в форме прямого финансирования социально значимых проектов, а также в форме налоговых и других льгот для доноров (жертвователей);
- непроработанность финансово законодательной и теоретической базы для стимулирования развития СО НКО;
- низкая освещенность деятельности СО НКО в СМИ и их социальной значимости;
- отсутствие у некоммерческих организаций необходимых знаний и навыков работы в предпринимательской сфере для решения социальных проблем;
- недостаток организационно-консультационной и информационной поддержки;
- низкий уровень развития гражданского сознания населения;
- высокие налоги;
- экономическая нестабильность;
- высокий уровень коррупции.

Устранение таких недостатков окажет благоприятное воздействие на развитие СО НКО в России, реализацию социальных проектов для уменьшения общественных проблем.

Список литературы

1. Бизнес как субъект социальной политики: должник, благодетель, партнер? / А. Е. Чирикова, Н. Ю. Лапина, Л. С. Шилова, С. В. Шишкин (отв. ред.); Независимый институт социальной политики. М.: ГУ-ВШЭ, 2005. <http://www.socpol.ru/publications/book17.shtml>
2. **Боряштейн Д.** Как изменить мир: Социальное предпринимательство и сила новых идей / Пер. с англ. — М.: Издательство: Альпина Паблишер. 2017. 495 с.
3. **Долина О. Н.** Развитие моделей взаимодействия некоммерческих организаций и бизнеса для решения социальных проблем в России // Путеводитель предпринимателя. 2018. № 37. С. 58–65.
4. **Кикал Дж.** Социальное предпринимательство. Миссия — сделать мир лучше / Пер. с англ. М.: Издательство: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2014. 303 с.

И. Я. Лукасевич

Д.э.н., профессор Департамента корпоративных финансов
и корпоративного управления Финансового университета
при Правительстве РФ
г. Москва, Российская Федерация
E-mail: iylukasevich@fa.ru

ICO как инструмент финансирования бизнеса

Аннотация. Рассмотрены сущность ICO как инструмента финансирования бизнеса, выявлены его преимущества и недостатки, проведен сравнительный анализ с другими, как традиционными, так и современными, финансовыми инструментами. Исследованы перспективы и проблемы проведения ICO, сформулированы новые задачи, стоящие перед государственным регулированием данного вида деятельности.

Ключевые слова: цифровая экономика, цифровые финансовые инструменты, блокчейн, криптовалюты, первичное предложение токенов (ICO), финансирование бизнеса, корпоративные финансы

I. Y. Lukasevich

Doctor of Economics, Professor of corporate Finance Department
and corporate governance of the Financial University
under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: iylukasevich@fa.ru

ICO as a business financing tool

Abstracts. The essence of IPO as a business financing tool is considered, its advantages and disadvantages are revealed, a comparative analysis with other, both traditional and modern financial instruments is carried out. The prospects and problems of ICO, the new tasks facing the state regulation of this type of activity are formulated.

Keywords: Digital economy, digital financial instruments, blockchain, digital currency, initial coin offering (ICO), finance business, corporate finance

Значительные достижения в области информационных технологий, средств передачи и хранения данных, а также программного обеспечения обусловили взрывной рост новаций в финансовой сфере, к основным из которых следует отнести: криптовалюты, большие данные, цифровые финансовые инструменты, торговые роботы и роботы-консультанты и др. [1, 3]

В результате сформировались новые рынки, маркетплейсы и целые экосистемы бизнеса на единой технологической платформе блокчейна [4].

Настоящее исследование посвящено проблемам и перспективам развития рынка первичного размещения цифровых финансовых инструментов, ведущую роль среди которых играют так называемые токены — особые записи в реестре блокчейна, которые в зависимости от способа программирования и функционала могут быть использованы для реализации соответствующих прав или требований.

Законодательство дает следующее определение токена: «Токен — вид цифрового финансового актива, который выпускается юридическим лицом или индивидуальным предпринимателем (далее — эмитент) с целью привлечения финансирования и учитывается в реестре цифровых записей» [5].

Анализ показывает, что в цифровой экономике многие традиционные, а также ряд альтернативных способов привлечения финансовых ресурсов (венчурное финансирование, краудфандинг и др.) могут быть реализованы посредством механизма проведения так называемого ICO (initial coin offering), сущность которого детально рассмотрена автором в [2].

В общем случае ICO представляет собой процесс первичного размещения цифровых финансовых активов — токенов.

В настоящее время этот способ привлечения ресурсов стремительно набирает популярность во всем мире. К настоящему времени проведено более 4500 ICO, ключевые показатели рынка первичных размещений за период 2014–2018 гг. представлены в табл. 1.

Таблица 1. Ключевые показатели рынка ICO [10]

Наименование показателя	2014	2015	2016	2017	2018
Объем ICO (млн. долл. США)	30	9	256	5082	14295
Среднее	4	1	6	16	31
Медиана	2	1	1	8	12
Максимум	18	5	152	262	4200
Стандартное отклонение	7	2	23	28	206
Количество ICO	7	7	43	343	460

По некоторым прогнозам, объем мирового рынка ICO в 2018 году может составить около 15 млрд. долларов США. Несмотря на то что по сравнению с другими способами привлечения средств этот способ составляет лишь доли процента, темпы роста данного рынка измеряются в разгах.

В настоящее время лидером по числу проведенных ICO по версии CoinDesk является США (486 размещений). С незначительным отставанием следуют Сингапур (459 размещений) и Великобритания (416 размещений). Россия занимает 4-е место (322 размещения), а замыкает пятерку Эстония (232 размещения) [10]. Нетрудно заметить, что страны — лидеры по числу ICO существенно различаются как по масштабам экономик, так и по другим признакам, а их присутствие в верхней части рейтинга обусловлено различными причинами.

По нашему мнению, столь высокое место Сингапура вызвано благоприятной средой для создания и функционирования бизнеса, а также весьма либеральным законодательством в области криптовалют. Эстония представляет своего рода «офшор» в этой сфере, а ее географическое положение привлекательно как для участников рынка из европейских стран, так из стран бывшего СССР.

Особое место здесь занимает Россия, в которой законодательная база в данной сфере вообще отсутствует, а условия для бизнеса вряд ли можно считать привлекательными. По нашему мнению, ее столь высокая позиция в рейтинге связана с тем, что основателями многих блокчейн-проектов являются выходцы из нашей страны, работающие за рубежом, но формально сохраняющие и гражданство РФ.

Как уже отмечалось, в настоящее время масштабы привлеченных путем ICO ресурсов пока еще несопоставимы с традиционными способами финансирования, такими, как выпуск акций или облигаций. Вместе с тем уже имеются примеры размещений, не уступающих традиционным (табл. 2).

Таблица 2.
Пять крупнейших ICO за период 2014–2018 гг. [9]

Наименование проекта/компании (млн. долл. США)	Объем привлеченных средств
EOS	4198
Telegram	1700
Ta Ta Tu	575
Dragon	320
HDAC	258

Среди действительно российских проектов на момент написания данной работы крупнейшим является MobileGo (53 млн. долл. США) — разработка платформы для мобильных игр на базе блокчейна, в которую войдут маркетплейс и функционал для проведения турниров на базе смарт-контрактов, для оплаты которых можно будет использовать токены компании. В тройку лидеров входит также проект Russian Mining Center (RMC) — 43,2 млн. долл. США. Проект предполагает осуществить производство майнинговых ферм нового поколения, т.е. относится к сфере материального производства, что является пока еще сравнительно редким случаем для криптономики.

Исследование позволяет выделить следующие преимущества ICO [2]:

- разнообразие выражаемых экономических отношений;
- высокая скорость привлечения средств (от нескольких минут до 1–3 месяцев);
- отсутствие регулирования со стороны государства;
- широкий круг инвесторов;
- сохранение контроля над бизнесом текущими собственниками;
- возможность быстрого выхода инвестора из проекта;
- возможность формирования экосистемы бизнеса непосредственно в момент размещения;
- низкие издержки и др.

Вместе с тем необходимо отметить, что, в отличие от классических финансовых инструментов, права, предоставляемые токеном, не зафиксированы в официальных законодательствах большинства стран, никем не гарантированы, юридически ничтожны и могут значительно отличаться от традиционных. Так, 44 проекта, собравшие в общей сложности 1 млрд. долл. США, даже не предоставили информацию о распределении эмиссии своих токенов [8].

Приобретая токены, инвесторы не застрахованы от высоких рисков умышленного мошенничества, хакерских атак и не имеют никаких гарантий и юридической защиты.

Взрывной рост объемов размещения и популярность ICO в мире отнюдь не гарантирует получения экономической выгоды инвесторам. Несмотря на фантастические прибыли, зафиксированные инвесторами по ряду проектов (до 180 000%), по данным исследования компании Diag, около 70% токенов в настоящее время стоят дешевле, чем при первичном размещении [7, 8].

Весьма значительной является проблема ликвидности токенов. Согласно исследованиям, 324 токена, которые в общей сложности собрали 2,3 млрд. долл. США, в настоящее время не торгуются ни на одной бирже.

Особую тревогу вызывает тот факт, что многие проекты и компании, привлекавшие финансирование с помощью ICO, не используют их для развития своего бизнеса. Согласно результатам ряда исследований, из 226 ICO лишь 20 были использованы в операционной деятельности проводивших их компаний [6].

В заключение необходимо отметить, что российское законодательство в сфере криптовалют и цифровых финансовых активов в настоящее время находится в начальной стадии развития. Разработан проект закона «О цифровых финансовых активах», согласно которому криптовалюты и токены пока не являются законными платежными средствами в РФ [5]. Таким образом, размещение токенов для привлечения реального финансирования может быть осуществлено только за фиатные деньги.

В этой связи важнейшую роль в перспективе призвано сыграть развитие процессов государственного регулирования данного рынка, которое сделает процесс ICO более прозрачным для всех участников и будет способствовать привлечению инвестиций в отечественный бизнес и экономику страны.

Список литературы

1. **Винья П., Кейси М.** Эпоха криптовалют. Как биткоин и блокчейн меняют мировой экономический порядок. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.
2. **Лукашевич И. Я.** ICO как инструмент финансирования бизнеса: мифы и реальность // Экономика. Налоги. Право.— 2018. Т. 11. № 2. С. 41–51.
3. **Свон М.** Блокчейн: Схема новой экономики. М.: Олимп-Бизнес, 2017.
4. **Тапскотт Д.** Технология блокчейн: то, что движет финансовой революцией сегодня. М.: Эксмо, 2018.
5. Сайт Минфина России. URL: http://minfin.ru/ru/document/?id_4=121810&area_id=4&page_id=2104&popup=Y#ixzz5877RdkKf.
6. Агентство Блумберг. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-10-23/only-one-in-10-tokens-is-in-use-following-initial-coin-offerings>.
7. <https://cryptoprofy.com/blog/samye-dohodnye-ico.html>
8. www.investfuture.ru
9. <https://cryptocurrency.tech/top-5-krupnejshih-ico-na-segodnyashnij-den/>
10. www.coindesk.com

Н. А. Львова

Д.э.н., профессор кафедры «Теории кредита и финансового менеджмента»
Санкт-Петербургский государственный университет
г. Санкт-Петербург, Российская Федерация
E-mail: n.lvova@spbu.ru

Л. В. Улыбина

Магистрант, программа «Финансовые рынки и банки»
Санкт-Петербургский государственный университет
г. Санкт-Петербург, Российская Федерация
E-mail: st041186@student.spbu.ru

Потенциал краудфандинга как метода финансирования бизнеса

Аннотация. Представленное исследование посвящено оценке потенциала краудфандинга как метода финансирования бизнеса. Данная оценка проводится методами теоретического и эмпирического анализа, что позволяет определить признаки, систематизировать основные модели, выявить тенденции развития краудфандинга в странах с развитым и развивающимся рынками. Исследование показало, что краудфандинг демонстрирует активное развитие и может найти широкое применение в практике корпоративного финансирования, что в особенности касается малого бизнеса. Таким образом, исследование можно оценить положительно.

Ключевые слова: краудфандинг, краудинвестинг, альтернативные финансы, финансирование бизнеса.

N. A. Lvova

Doctor of Economics, Professor, the Chair of Credit Theory and financial management, Saint Petersburg state University, Saint Petersburg, Russian Federation

L. V. Ulibina

Master Student, the Program of Financial Markets and Banks, Saint Petersburg state University, Saint Petersburg, Russian Federation

The potential of crowdfunding as a method of business financing

Abstract. The represented study is devoted to evaluating the potential of crowdfunding as a method of business financing. This assessment is carried out by methods of theoretical and empirical analysis, which allows to determine the signs, systematize the main models and identify trends in the development of crowdfunding in countries with developed and developing markets. The study showed that crowdfunding demonstrates active development and can be widely used in the practice of corporate financing, especially for small businesses. Thus, the studied potential can be evaluated positively.

Keywords: crowdfunding, crowdinvesting, alternative finance, business financing.

Краудфандинг является одним из актуальных направлений финансовых исследований. Теоретические основы данного направления корреспондируют с представлениями об альтернативных финансах, которые становятся все более значимым феноменом финансового мира, и корпоративные финансы

здесь не исключение. Об альтернативных финансах можно говорить с трех позиций: инструментальной¹, функциональной² и институциональной. Институциональная трактовка зачастую предполагает, что в качестве альтернативных финансов рассматривается краудфандинг, что подчеркивает его значимость как альтернативы традиционным институтам финансирования. Следует, однако, отметить, что исследования краудфандинга в основном сосредоточены на специфике финансовых решений поколения «некст» или на проблеме финансирования инноваций, тогда как роли краудфандинга в системе корпоративных финансов в целом уделяется незаслуженно мало внимания. В то же время мы поддерживаем мнение о том, что проблематика «финансирования бизнеса на основе продуктов цифровой экономики»³ привлекает много поверхностного внимания, но не получает должного научного осмысления, что и определило цель нашего исследования, направленного на выявление потенциала краудфандинга как метода финансирования бизнеса.

Вначале мы обратились к таким основополагающим вопросам проблематики, как определяющие признаки и модели краудфандинга. Как показал анализ литературы, определения краудфандинга характеризуются большим разнообразием⁴. Обобщение данных определений позволило выявить признаки краудфандинга, определяющими среди которых, с нашей точки зрения, выступают следующие: во-первых, присутствие онлайн-платформ как обязательного элемента взаимодействия между поставщиками и получателями финансовых ресурсов (отметим, что эти платформы могут выполнять разные функции: в отдельных моделях краудфандинга это исключительно технические посредники, но есть модели, в которых платформы функционируют как финансовые посредники); во-вторых, наличие сравнительно большого числа поставщиков финансовых ресурсов (с этим признаком коррелирует сам термин «краудфинансирование», но важно подчеркнуть, что поставщиками финансовых ресурсов могут быть как физические лица, так и организации, причем в странах с более развитыми финансовыми рынками отмечается высокая доля квалифицированных инвесторов).

Неоднозначны и классификации моделей краудфандинга. В отдельных случаях данные классификации не включают краудлендинг, что, по мнению авторов, является существенным упущением. Также не во всех классификациях разграничиваются инвестиционные и неинвестиционные, а в рамках инвестиционных — долевыми и долговыми модели краудфандинга. Очевидно, что подобный подход не позволяет раскрыть содержание краудфандинга с достаточной степенью полноты и непротиворечивости. Таким образом, в целях исследования мы обратились к классификациям Всемирного банка⁵

1 В рамках инструментальной трактовки альтернативные финансы ассоциируются с альтернативными финансовыми инструментами. См., в частности: Шарп У., Бейли Дж. Инвестиции. Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2003. С. 947.

2 Согласно функциональной трактовке, альтернативные финансы позиционируются как альтернатива традиционным с учетом новых функций, которые не рассматривались как определяющие ранее. Это смещает акценты в исследовании финансов к этической составляющей. В частности, речь идет об устойчивых финансах. См. подробнее: Львова Н.А., Воронова Н.С. К постановке вопроса об устойчивом развитии финансового рынка ЕАЭС // Проблемы современной экономики. 2018. №3.

3 Лукасевич И.Я. ICO как инструмент финансирования бизнеса: мифы и реальность // Экономика. Налоги. Право. 2018. № 2. С. 42.

4 В качестве примера можно привести определение Всемирного банка, согласно которому краудфандинг рассматривается как «доступный благодаря интернету способ для предприятий или других организаций привлечь деньги в форме пожертвований или инвестиций от многих лиц». См.: Crowdfunding's potential for the developing world. Washington DC: The World Bank, 2013. P. 8, 14. В то же время в российском законопроекте «Об альтернативных способах привлечения инвестиций (краудфандинге)» определение краудфандинга отсутствует. Данный термин используется как синоним розничного финансирования, причем охватывает только инвестиционные формы краудфандинга.

5 Crowdfunding's potential for the developing world. P. 16, 20.

и Кембриджского центра альтернативных финансов (Cambridge Center for Alternative Finance, CCAF)¹, объединив и дополнив применяемые ими подходы следующим образом (см. табл.)

Основные модели краудфандинга и их определяющие признаки

Вид краудфандинга	Неинвестиционный		Инвестиционный (краудинвестинг)		
Модель краудфандинга	Безвозмездный	Условно-возвратный	Долевой	Долговой	
Форма вложения средств	Пожертвование		Долевое финансирование	Долговое финансирование	
Вознаграждение	Отсутствует	Товар или услуга	Участие в распределении чистого финансового результата проекта / компании	Определяется условиями договора, не зависит от чистого финансового результата проекта / компании	
Характер экономических выгод для поставщиков финансовых ресурсов	Экономическая выгода не предусмотрена и не является целью вложения средств	Экономическая выгода может быть не предусмотрена и не является основной целью вложения средств	Экономическая выгода определяется условиями инвестирования		
			Зависит от результатов использования инвестиций	Не зависит от результатов использования инвестиций	
Инвестиционные риски	Отсутствуют		Сравнительно высокие инвестиционные риски	Сравнительно низкие инвестиционные риски	
Суммы вложений	Сравнительно незначительные суммы		Сравнительно значительные суммы		
Основные получатели средств	Физические лица, стартапы		Развивающиеся компании		

Составлено авторами.

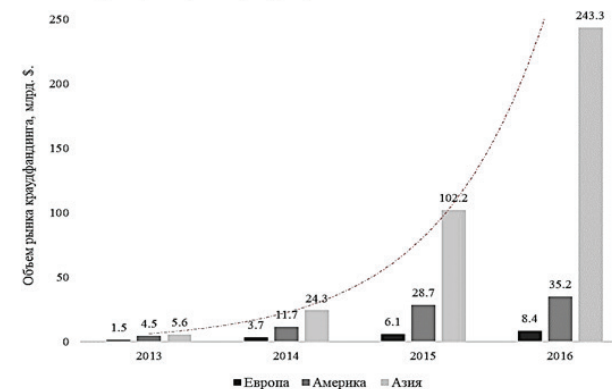
Систематизация и характеристика моделей краудфандинга позволяют сделать вывод о том, что его потенциал как метода финансирования бизнеса: а) в основном связан с инвестиционными моделями; б) в большей степени проявляется в отношении компаний, которые находятся на ранних этапах жизненного цикла. При этом можно предположить, что среди инвестиционных моделей предпочтительны долговые (краудлендинг), поскольку молодые компании подвержены повышенному риску финансовой несостоятельности и обладают невысоким запасом прочности², а следовательно, не столь при-

1 CCAF Alternative Finance Benchmarking Reports 2013–2016. P. 2.

2 Финансовая специфика компаний, находящихся на разных стадиях жизненного цикла, подтверждается многими эмпирическими исследованиями. См., в частности: Ivanov V. V., Lvova N. A., Pokrovskaya N. V., Naumenkova S. V. Determinants of tax incentives for investment activity of enterprises // Journal of Tax Reform. 2018. Vol. 4. № 2. P. 125–141. Одним из проявлений этой специфики выступает разный уровень финансовой устойчивости, что в свою очередь отражается на особенностях финансирования.

влекательны для инвесторов, если речь не идет об особой инвестиционной стратегии. Кроме того, потенциал долевого краудфандинга как метода финансирования бизнеса будет, вероятно, не востребован в странах, в которых плохо защищены права инвесторов и (или) не урегулированы отношения на рынке краудфандинга (рынке краудфинансовых услуг). Данные гипотезы подтверждаются анализом эмпирических сведений. В этой связи особенно показательна структура и динамика рынка краудфандинга в США, тесно коррелирующая с развитием соответствующего законодательства (JOBS Act, согласно которому положения о долевого краудфандинге были введены в действие в 2016 г.).

Рассматривая проблему эмпирического подтверждения гипотез о потенциале краудфандинга как метода финансирования бизнеса, следует отметить, что анализ мировых тенденций в этой области сопряжен с рядом существенных ограничений. Во-первых, отсутствует единая статистическая база. При этом данные, опубликованные в различных источниках, в значительной степени различаются. Во-вторых, статистика краудфандинга основана на разных методических подходах, которые зачастую подробно не комментируются. В-третьих, большинство существующих исследований посвящено отдельным странам и регионам мира. В-четвертых, во многих случаях сведения о рынке краудфандинга обновляются нерегулярно и с запозданием. Одним из наиболее качественных источников информации о рынке краудфандинга, выступает Кембриджский Центр Альтернативных Финансов, отчасти преодолевающий выявленные ограничения, что в первую очередь касается методической составляющей. Обобщив сведения региональных отчетов CCAF, динамику мирового рынка краудфандинга можно представить следующим образом (см. рис.)



Объемы рынка краудфандинга, 2013–2016 гг., млрд. долл. США¹

Как следует из представленных данных, рынок краудфандинга демонстрирует экспоненциальный рост. Наибольшую долю в общем объеме финансовых активов рынка составляет Азиатско-Тихоокеанский регион (включая Австралию и Новую Зеландию), где абсолютным лидером является Китай. На втором месте по объему находится Америка, значительную долю рынка которой занимает США. На третьем месте — Европа, где лидером является Великобритания. Доля африканского региона незначительна.

1 Сост. по: материалу CCAF. URL: <https://www.jbs.cam.ac.uk/faculty-research/centres/alternative-finance/publications/> (дата обращения: 30.09.2018).

Следует, однако, отметить, что даже в отчетах CCAF актуальная статистика по отдельным регионам мира сопоставима далеко не по всем основным показателям. В частности, отсутствуют актуальные данные по структуре мирового рынка краудфандинга. Поэтому для оценки потенциала краудфандинга как метода финансирования бизнеса мы обратились к структуре данных по американскому региону, объединяющему страны с развитой и формирующейся финансовыми системами. В структуре данного рынка: а) преобладающую долю (около 97%) занимает краудинвестинг; б) объемы краудлендинга превышают 93% рынка краудфандинга; в) долевой краудфандинг близок по доле к неинвестиционному, занимая меньше 4% рынка¹.

Несмотря на то что основную долю в структуре краудлендинга занимает кредитование физических лиц (73,48%), объем займов юридическим лицам (7,6 млрд. долл. США) все равно превышает объем долевого краудфандинга бизнеса (1,4 млрд. долл. США). Таким образом, подтверждается гипотеза о более высоком потенциале краудлендинга как метода финансирования бизнеса. Причем, что примечательно, это касается не только развивающихся, но и развитых рынков краудфандинга. Отметим также, что в структуре неинвестиционного краудфандинга заметно смещение в сторону моделей, подразумевающих вознаграждение (66,67%)². Данная форма удобна для начинающих компаний, которые проходят проверку на привлекательность бизнес-идеи. При этом формируется первоначальная аудитория дальнейших потребителей товара или услуги.

В заключение проанализируем тенденции развития рынка краудфандинга в России. По данным Банка России, объем данного рынка в 2017 г. составил 11 млрд. руб., что почти в 2 раза больше, чем годом раньше (6 млрд. руб.). Такая тенденция в целом соответствует динамичным темпам развития мирового рынка краудфандинга. Однако объемы российского рынка несопоставимо малы по сравнению с лидирующими рынками. Любопытно также, что структура российского рынка краудфандинга характеризуется преобладающей долей неинвестиционных моделей (более 84% финансовых активов привлечено именно таким способом), что, во-первых, существенно ограничивает потенциал краудфандинга как метода финансирования бизнеса, а во-вторых, позволяет предположить, что до определенного этапа развития рынка данный потенциал остается незначительным. В то же время международная практика дает основания полагать, что роль краудфандинга в финансировании компаний повысится с принятием необходимого законодательства. В этой связи отметим, что в январе 2018 г. были опубликованы два варианта законопроекта в исследуемой области, один из которых представил Банк России, другой — Минэкономразвития. Сейчас законопроект находится на стадии публичного обсуждения и антикоррупционной экспертизы. Вступление в силу Закона «Об альтернативных способах привлечения инвестиций (краудфандинге)» ожидается в январе 2019 г.³

Таким образом, исследование показало, что потенциал краудфандинга как метода финансирования бизнеса можно признать достаточно высоким, что подтверждается анализом мировых тенденций развития рынка краудфинансовых услуг. Данный потенциал в основном касается компаний на ранних стадиях жизненного цикла, хотя краудфинансирование может использоваться и более зрелыми компаниями. Наиболее перспективными для

финансирования бизнеса являются модели краудинвестинга, позволяющие привлекать средства на систематической основе. Среди краудинвестинговых моделей в свою очередь преобладает краудлендинг. Примечательно, что в целом краудинвестинг является преобладающим видом краудфандинга, что, однако, не характерно для рынков, находящихся на ранних этапах развития, включая российский. Однако ожидается, что создание благоприятных институциональных условий для развития краудфандинга способно повысить его роль в финансировании бизнеса, создавая предпосылки для поддержки малых предприятий и развития новой экономики.

Список литературы

1. **Львова Н. А.** К постановке вопроса об устойчивом развитии финансового рынка ЕАЭС [Текст] / Н. А. Львова, Н. С. Воронова // Проблемы современной экономики. 2018. № 3.
2. **Лукасевич И. Я.** ICO как инструмент финансирования бизнеса: мифы и реальность [Текст] / И. Я. Лукасевич // Экономика. Налоги. Право. 2018. № 2. С. 41–51.
3. Проект Федерального закона № 419090-7 «Об альтернативных способах привлечения инвестиций (краудфандинге)» (ред., внесенная в ГД ФС РФ, текст по состоянию на 20.03.2018) [Электронный документ]. — Режим доступа: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc; base=PRJ; n=170086#09460067965536512> (дата обращения: 30.09.2018).
4. **Шарп У.** Инвестиции [Текст] / У. Шарп, Дж. Бейли. — Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 2003. XII 1028 с.
5. CCAF Alternative Finance Benchmarking Reports 2013–2016 [Электронный документ]. — 7 p. — Режим доступа: <http://pubdocs.worldbank.org/en/150621476811901072/Session-5A-Kieran-Garvey-Crowdfunding-Panel-21-9-16-final-final.pdf> (дата обращения: 30.09.2018).
6. Crowdfunding's potential for the developing world [Электронный документ]. — Washington DC: The World Bank, 2013. — 101 p. — Режим доступа: <http://documents.worldbank.org/curated/en/409841468327411701/pdf/840000WP0Box380crowdfunding0study00.pdf> (дата обращения: 30.09.2018).
7. **Ivanov, V. V.** Determinants of tax incentives for investment activity of enterprises [Текст] / V. V. Ivanov, N. A. Lvova, Pokrovskaia, S. V. Naumenkova // Journal of Tax Reform. 2018. Vol. 4. № 2. P. 125–141.
8. The 2017 Americas alternative finance industry report. Hitting stride [Электронный документ]. — CCAF, PCEI, Chicago Booth, 2017. 77 p. — Режим доступа: https://www.jbs.cam.ac.uk/fileadmin/user_upload/research/centres/alternative-finance/downloads/2017-05-americas-alternative-finance-industry-report.pdf (дата обращения: 30.09.2018).

¹ The 2017 Americas alternative finance industry report. Hitting stride. CCAF, PCEI, Chicago Booth, 2017. P. 29.

² Ibid.

³ Как отмечалось выше, обсуждаемый законопроект предполагает регулирование инвестиционного краудфандинга.

Н. И. Морозко

Д.э.н., профессор

В. Ю. Диденко

К.э.н. доцент

Финансовый университет

при Правительстве Российской Федерации

тел +79169281200

e-mail natmorozko@mail.ru

Проблемы обеспечения финансовой устойчивости организаций малого бизнеса в строительстве

Аннотация. Финансовая устойчивость малых строительных организаций способствует повышению конкурентоспособности продукции строительства. Устойчивость зависит от внешних и внутренних факторов. Внешние факторы связаны с политической ситуацией в стране, уровне налогообложения, инфляцией, процентными ставками по различным операциям. Внутренние факторы позволяют воздействовать на финансовый результат деятельности организации, обеспечивать рентабельность. В статье определены особенности строительства как особого вида экономической деятельности. На основе проведенного анализа выделены проблемы в деятельности организаций малого бизнеса в строительстве, включающие дефицит собственных средств для инвестирования проектов, сложности в получении кредитов, повышенные риски в сравнении с крупными организациями, зависимость от крупных организаций как технологически, так и организационно.

Ключевые слова: финансовая устойчивость, строительный комплекс, малые организации, факторы, проблемы.

Morozko Natalia,

Doctor of Economics, Professor

Didenko Valentina

Candidate of Economics, Associated Professor

Financial University under the Government

of the Russian Federation

Problems of ensuring financial sustainability of small business organizations in construction

Abstract. Financial stability of small construction organizations contributes to the competitiveness of construction products. Stability depends on external and internal factors. External factors are related to the political situation in the country, the level of taxation, inflation, interest rates for various operations. Internal factors allow you to influence the financial result of the organization's activities, ensure profitability. The article defines the features of construction as a special type of economic activity. On the basis of the analysis, problems in the activity of small business organizations in construction are highlighted, including a deficit of own funds for investing projects, difficulties in obtaining loans, increased risks in comparison with large organizations, dependence on large organizations both technologically and organizationally.

Keywords: financial stability, construction complex, small organizations, factors, problems.

Улучшение механизма финансового управления способствует росту финансовой устойчивости организаций малого бизнеса, повышению конкурентоспособности продукции строительства, улучшению инвестиционной привлекательности малых компаний.

Устойчивость зависит от внешних и внутренних факторов. Внешние факторы связаны с экономической ситуацией в стране: уровень налогообложения, инфляция, процентные ставки по различным операциям и др. Внутренние факторы позволяют воздействовать на финансовый результат деятельности организации, обеспечивать рентабельность. Эти факторы определяют эффективность использования потенциала организации. Деятельность малых строительных организаций в значительной степени зависит от влияния многих факторов, и от того, как адекватно будут реагировать на эти воздействия, зависит устойчивость организации. В краткосрочном периоде оценка финансовой устойчивости малой организации свидетельствует о платежеспособности, степени ликвидности оборотных активов. В долгосрочном периоде финансовая устойчивость указывает на обоснованную структуру капитала, взаимодействие с финансовыми институтами, партнерами в системе договорных отношений.

Управление устойчивостью направлено на выявление отрицательных воздействий на основе проведения диагностики финансового состояния. При этом используются как общие методы менеджмента, так и специальные методы финансового менеджмента.

В системе управления устойчивостью учитываются многие факторы, наиболее существенным является вид экономической деятельности организации. Строительство, как вид экономической деятельности, является важнейшей сферой экономики любой страны, т.к. именно в этой сфере создается производственная и непроизводственная база развития в виде объектов строительства.

Динамика экономических отношений в стране характеризуется трансформациями в структуре спроса на строительную продукцию, изменениями видов капитальных вложений, разнообразия форм финансирования строительных работ, возможностями выбора заказчика. Трансформирования свидетельствуют о проблеме устойчивого развития организаций малого бизнеса в строительстве, при этом необходимо отслеживать отрицательные воздействия и условия устойчивости функционирования таких организаций. Факторы внешней и внутренней среды воздействуют на механизм управления устойчивостью малых организаций. Особенности механизма управления устойчивостью малых организаций строительного комплекса связаны с многообразием форм отношений с заказчиками строительных объектов; ограниченностью финансовых средств; значительным производственным циклом; существенным риском в инвестировании строительных работ. Для обеспечения устойчивости в сложных условиях малым строительным организациям требуются эффективные инструменты для управления устойчивостью развития. Механизм управления финансовым состоянием, обеспечивающий устойчивое функционирование и развитие, позволяет малым строительным организациям адаптироваться к условиям неопределенности и повышенного риска. В строительстве финансовые решения связаны с инвестиционным финансированием строительных проектов, поэтому целью управления финансовым положением малых организаций является разработка мероприятий по обеспечению рентабельности проектов, поддерживающих конкурентные преимущества и, соответственно, эффективное функционирование организации. Финансовое состояние малой строительной организации зависит от

спроса на строительную продукцию, обоснования стоимости инвестиционных проектов. Для малых строительных организаций характерны особенности, отличающие их от крупных строительных компаний:

- сокращенный цикл оборота капитала;
- относительно низкая цена используемых строительных машин и механизмов (большая техника недоступна);
- небольшие сроки технологической подготовки строительных работ;
- сложности в получении заемного финансирования (табл. 1).

Перечисленные особенности влияют на выбор направлений финансовой политики малой строительной организации.

При анализе данных по источникам финансирования выявлено, что основным источником являются собственные средства (54,7%), заемные средства составляют небольшую часть общих инвестиционных вложений (14,3%).

Таблица 1
Инвестиции в основной капитал малых организаций
по источникам финансирования
(2017 г. (в фактически действовавших ценах))

Источники финансирования	В млн. руб.	В процентах к итогу
Всего	801610,5	100
в том числе: собственные средства	438475,2	54,7
привлеченные средства	363124,8	45,3
из них: кредиты банков	113025,6	14,1
в том числе кредиты иностранных банков	1605,7	0,2
заемные средства других организаций	32064,9	4,0
инвестиции из-за рубежа	1604,3	0,2
бюджетные средства	44889,6	5,6
в том числе из: федерального бюджета	11222,3	1,4
бюджетов субъектов Российской Федерации	25651,2	3,2
местных бюджетов	8016,4	1,0
средства внебюджетных фондов	1603,2	0,2
средства организаций и населения, привлеченные для долевого строительства	138676,8	17,3
в том числе средства населения	84168,1	10,5
прочие	31262,9	3,9

Перечисленные особенности влияют на выбор направлений финансовой политики малой строительной организации.

При опросе руководителей малых организаций отмечены наиболее значимые факторы, которые отрицательно влияют на инвестиционную активность: неопределенность экономической ситуации в стране (51%); недостаток

собственных финансовых средств (49%); высокий уровень инфляции в стране (47%); высокий процент коммерческого кредита (47%) (табл. 2).

Таблица 2
Распределение малых предприятий по оценке факторов, ограничивающих инвестиционную деятельность (в процентах от общего числа организаций)

Факторы	2016	2017
Недостаточный спрос на продукцию	29	26
Несовершенная нормативно-правовая база, регулирующая инвестиционные процессы	20	24
Сложный механизм получения кредитов для реализации инвестиционных проектов	36	39
Инвестиционные риски	36	35
Высокий процент коммерческого кредита	47	45
Высокий уровень инфляции в стране	47	47
Недостаток собственных финансовых средств	49	48
Неопределенность экономической ситуации в стране*	50	51

Удельный вес влияния факторов, ограничивающих инвестиционную деятельность, практически не меняется в течение ряда лет. Большинство малых организаций стремится использовать в основном собственные средства, но, как правило, этих средств недостаточно для проведения производственно-хозяйственной деятельности.

Финансовая устойчивость малых строительных организаций зависит от внешних и внутренних проблем.

К внешним проблемам относятся:

- проблемы макроуровня: увеличение налогового бремени; повышение ключевой ставки Центрального банка, вызывающее рост кредитных ставок по договорам кредитования для предпринимателей; наличие барьеров, санкций в государстве; неблагоприятные природные условия в регионах;
- проблемы микроуровня, не зависящие от деятельности организации: увеличение дебиторской задолженности контрагентов перед организацией; проблемы банка, обслуживающего данную организацию; штрафы по отношению к организации.

К внутренним проблемам относятся:

- проблемы микроуровня, зависящие от менеджмента организации: низкая квалификация персонала; неадекватные финансовые решения; непродуктивное управление организацией;
- проблемы микроуровня, зависящие от вида экономической деятельности малой организации: отложенные затраты, результат которых ожидается в будущем периоде; реализация значительных инвестиционных затрат; внедрение инновационных технологий производства работ для обеспечения конкурентоспособности организации в будущем.

Строительство отличается от других видов экономической деятельности длительным производственным циклом, поэтому возникает неравномерное поступление денежных средств от реализации произведенной продукции —

объектов строительства. Неравномерные поступления денежных средств вынуждают строительные организации создавать материальные запасы, что отвлекает средства из оборота и отрицательно отражается на финансовых потоках малых организаций. В результате этого большинство малых строительных организаций имеют проблемы в обеспечении финансовой устойчивости. Финансовая устойчивость характеризует состояние финансовых потоков, при котором малая организация может эффективно функционировать и развивать свою производственно-хозяйственную деятельность. Низкий уровень финансовой устойчивости может привести малую организацию к неплатежеспособности, соответственно, к банкротству организации. Повышенный уровень финансовой устойчивости связан с созданием избыточных запасов и резервов, что отвлекает средства из оборота и сокращает прибыльность малой организации. Неплатежеспособность малой организации ограничивает рост производства. Оценка реального финансового состояния важна для малой организации и контрагентов, а также для заказчиков строительной продукции и инвесторов. Для всех участников строительных процессов необходима информация о современном финансовом состоянии малой строительной организации и его изменениях.

На финансовую устойчивость организации влияет территориальная расположенность, где возводятся объекты строительства и где покупается большая часть строительных материалов, оборудования, машины и механизмы.

Состояние материальной и стоимостной структуры производства определяет внутреннюю устойчивость организации, обеспечивающую эффективное функционирование. Экономическая среда, в которой малая строительная организация выполняет свою деятельность, обуславливает внешнюю устойчивость организации. При заданном уровне финансовой устойчивости обеспечивается непрерывное производство и реализация продукции при адекватном использовании финансовых ресурсов. Для организаций малого бизнеса в строительстве важно привлекать финансовые ресурсы для осуществления инвестиционных проектов, при этом обеспечивая возврат привлеченных ресурсов с нормой прибыли, покрывающей инвестиционные риски. В ситуациях финансовой неустойчивости возникает неопределенность и повышенные риски в перспективах получения положительного финансового результата. Выявление кризисных ситуаций позволит своевременно и адекватно реагировать на них, привлекая инвестиции в развитие строительной организации. Решение таких проблем невозможно без создания системы оценки неблагоприятных условий. Такая система позволит своевременно проводить диагностику финансового состояния малой организации и разрабатывать соответствующие меры для предупреждения негативных факторов.

На современном этапе поддержание финансовой устойчивости малых организаций в строительном комплексе довольно проблематично. Прежде всего, это связано с кризисом платежей, т.к. в большинстве экономических отношений нарушаются сроки и объемы платежных обязательств. Решением этих проблем может выступить клиринг взаимных долгов контрагентов; банковский взаимозачет встречных обязательств организаций; эмиссия векселей банками.

Одной из проблем поддержания финансовой устойчивости является дефицит оборотных средств малых организаций в строительном комплексе. Получение кредита затруднительно при отсутствии адекватного залога в виде производственных объектов. Некоторые малые строительные компании не-

достаток денежных средств покрывали с помощью ипотечного кредита, т.е. кредит берут не на покупку жилища, а на развитие бизнеса.

Обстоятельства обостряются в связи с тем, что многие малые организации не являются открытым бизнесом, т.е. непрозрачность проводимых малыми организациями операций для ухода от налогообложения.

В данных обстоятельствах использовать инновации наиболее актуально для малых организаций, т.к. они обладают большей гибкостью, подвижностью в сравнении со средними и крупными компаниями.

На основе анализа сложившихся условий функционирования малых строительных организаций можно выделить следующие проблемы в деятельности:

- дефицит собственных средств для инвестирования проектов;
- сложности в получении кредитов при отсутствии залогов и гарантий;
- существенная налоговая нагрузка, даже при использовании специальных режимов налогообложения;
- отрицательное воздействие инфляции;
- повышенные риски в сравнении с крупными организациями;
- зависимость от крупных организаций как технологически, так и организационно;
- значимая восприимчивость к трансформациям ситуаций функционирования.

Для развития малого бизнеса необходима государственная поддержка, которая может производиться в различных формах: через систему государственных заказов; систему государственных гарантий. Это позволит малым организациям наращивать производственные мощности, заменять устаревшую технику, расширять рынки сбыта строительной продукции.

Особенно важно развитие малого бизнеса для региональной экономики, т.к. именно такой бизнес может учитывать местные особенности, потребности местных рынков, осуществлять отчисления в местные бюджеты. Этот процесс возможен при поддержании устойчивости малых организаций. Устойчивое развитие включает фиксацию финансовых индикаторов в пределах установленных пороговых параметров для эффективного функционирования малой организации. В таком состоянии малая организация может в динамичных условиях повышать потенциал развития.

Список использованной литературы

1. Малое и среднее предпринимательство в России. 2017: Стат. сб. / Росстат. — М., 2017. 78 с.
2. **Морозко Н. И., Диденко В. Ю.** Финансовый менеджмент в малом бизнесе. М.: ИНФРА-М, 2018. 357 с.
3. **Морозко Н. И.** Факторы стимулирования деловой активности малого бизнеса // Экономика. Налоги. Право. 2018. № 3. С. 64-70.

УДК: 339.9
БАК: 08.00.10
ГРНТИ: 06.51.51
JEL: F51, F52

Е. А. Фёдорова

Д.э.н., профессор Департамента корпоративных финансов и корпоративного управления
Финансовый университет при Правительстве РФ
г. Москва, Российская Федерация
E-mail: ecolena@mail.ru

С. О. Мусиенко

Ассистент Департамента корпоративных финансов и корпоративного управления
Финансовый университет при Правительстве РФ
г. Москва, Российская Федерация
E-mail: som090788@yandex.ru

Разработка индекса политической неопределенности для российской экономики (RPUI): текстовый анализ

Аннотация. В исследовании осуществляется разработка индекса политической неопределенности для России, по аналогии с широко используемым в исследованиях индексом EPU — economic policy uncertainty. На основе собственного словаря построен индекс политической неопределенности российской экономики (RPUI — Russian Policy Uncertainty Index). С помощью корреляционного и регрессионного анализа установлено влияние разработанного индекса на российский фондовый рынок.

Ключевые слова: новостные индексы, политическая неопределенность, фондовый рынок.

Elena A. Fedorova

Doctor of Economics, Professor of the Department of Corporate Finance and Corporate Governance
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
ecolena@mail.ru

Svetlana O. Musienko

Assistant of the Department of Corporate Finance and Corporate Governance,
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
som090788@yandex.ru

Development of political uncertainty index for the Russian economy (RPUI): text analysis

Abstract. The study develops an index of political uncertainty for Russia, by analogy with the widely used in the research EPU (economic policy uncertainty) index. Based on its own vocabulary, the index of the political uncertainty of the Russian economy (RPUI — Russian Policy Uncertainty Index) is constructed. Using correlation and regression analysis, the influence of the developed index on the Russian stock market was established.

Keywords: news indexes, political uncertainty, stock market.

Политическая неопределенность является одним из основных факторов риска, которые необходимо учитывать при осуществлении операций на фон-

довом рынке. В связи с этим большое значение имеет вопрос оценки и анализа влияния политической неопределенности на фондовый рынок, с тем чтобы иметь возможность грамотно учитывать данное влияние и принимать эффективные инвестиционные решения.

Наиболее распространенным и широко применяемым в подобных исследованиях сегодня является индекс неопределенности экономической политики (EPU — economic policy uncertainty) США (Baker et al, 2015).

Для оценки влияния новостного фона на изменения в экономической ситуации в стране нами был разработан индекс политической неопределенности России (RPUI — Russian Policy Uncertainty Index), в основе построения которого лежит методология построения индекса неопределенности экономической политики (EPU). Итоговый словарь для построения разработанного индекса RPUI включал следующие слова:

1. Слова из индекса EPU: «политика», «налог», «расходы», «регулирование», «центральный банк», «закон», «дума», «бюджет».

2. Слова на основе теоретических подходов: «конфликт», «массовое насилие», «переворот», «денежная политика», «фискальная политика», «обменный курс», «инфляция», «бюджетный дефицит», «ставка налогообложения», «безработица», «смена президента», «смена правительства», «выборы», «революция», «турбулентность», «терроризм», «война», «войско», «санкции», «кризис», «правительство», «президент», «кремль».

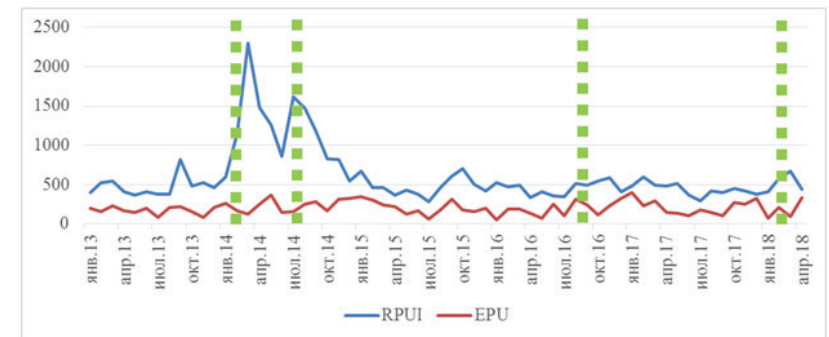


Рис. 1. Динамика индексов EPU и разработанного индекса RPUI

Как видно из рис. 1, индексы имеют схожую динамику изменения. Это говорит о том, что разработанный индекс политической неопределенности аналогично индексу EPU отражает наиболее значимые события, которые обуславливают наличие политической и экономической неопределенности.

Однако если сравнивать индексы в периоды введения санкций (отмеченные пунктирными линиями), то можно заметить, что тенденции изменения не совпадают. Разработанный индекс политической неопределенности преимущественно растет в период введения санкций против России. В то время как индекс EPU в эти же периоды времени падает. Это говорит о том, что индекс EPU не рассматривает санкции как фактор политической неопределенности для России. По нашему мнению, в период с 2014 года именно санкции выступают одним из ключевых факторов политической неопределенности, поскольку оказывают существенное давление на экономику России.

Для выявления степени влияния индексов политической неопределенности, основанных на текстовом анализе на фондовый рынок, была построена

линейная регрессия зависимости фондового индекса MOEX от анализируемых индексов EPU и RPUI. В качестве дополнительной объясняющей переменной использовался курс валют (рубль/доллар США).

Результаты регрессионного анализа зависимости фондового индекса MOEX от индексов EPU и RPUI

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
EPU	0.113727	0.351017	0.323993	0.7474
RATE	4.717206	4.296551	1.097905	0.2780
RPUI	-0.033919	0.011946	-2.839466	0.0067
C	1738.845	317.0489	5.484469	0.0000
R-squared	0.399779	Mean dependent var	1822.923	
Adjusted R-squared	0.360634	S.D. dependent var	274.4450	
S.E. of regression	219.4472	Akaike info criterion	13.69672	
Sum squared resid	2215225.	Schwarz criterion	13.84968	
Log likelihood	-338.4180	F-statistic	10.21282	
Durbin-Watson stat	0.208256	Prob (F-statistic)	0.000029	

Как видно из табл., индекс EPU не оказывает влияния на фондовый рынок, в отличие от разработанного индекса RPUI. При этом наличие отрицательного коэффициента регрессии говорит об обратной зависимости между переменными: чем больше наблюдается обострение политической неопределенности, отраженное в новостных сообщениях, тем меньше значение фондового индекса MOEX, следовательно, ниже капитализация российских компаний.

Таким образом, разработанный авторский индекс RPUI лучшим образом отражает влияние на фондовый рынок и является более показательным для проведения подобных исследований.

Список литературы

1. **Baker, Bloom, Davis.** Measuring Economic Policy Uncertainty // NBER Working Paper No. 21633 October 2015.
2. **Hoque et al.**, Revisiting endogeneity among foreign direct investment, economic growth and stock market development: Moderating role of political instability // Cogent Economics & Finance (2018), 6: 1492311 <https://doi.org/10.1080/23322039.2018.1492311>
3. **Williams** (2017) Foreign direct investment, economic growth, and Political instability // Journal of economic development 17 Volume 42, Number 2.
4. **Azam M., Muhammad Arshad Khan M.A., Iqbal N.** (2012) Impact of Political Risk and Uncertainty on FDI in South Asia // Transit Stud Rev No. 19, p.59–77.
5. **An, Heng, Chen, Yanyan, Luo, Danglun, Zhang, Ting.** Political Uncertainty and Corporate Investment: Evidence from China, Journal of Corporate Finance (2015), doi: 10.1016/j.jcorpfin.2015.11.003
6. **Liew, Rowland** (2016) The effect of Malaysia general election on stock market returns // SpringerPlus (2016) 5:1975
7. **Ahmed Jeribi, Mohamed Fakhfekh, Anis Jarbouli** (2015). "Tunisian revolution and stock market volatility: evidence from FIEGARCH model", Managerial Finance, Vol. 41 Issue: 10, pp.1112–1135, <https://doi.org/10.1108/MF-12-2014-0310>

В. Б. Фролова

К.э.н., профессор Департамента корпоративных финансов и корпоративного управления
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: viktoriafrolova@mail.ru

Влияние факторов налоговой оптимизации на рентабельность собственного капитала

Аннотация. Представлены некоторые аспекты исследования автора, направленные на формирование методологических основ принятия управленческого решения, в том числе и в холдинговых структурах, на основе глубокого анализа сложившейся ситуации, применяя разного рода факторные модели, позволяющие выявить результирующие факторы, тем самым снижая возможные риски, что особенно актуально в современных условиях изменяющейся среды. В частности, при оценке факторов рентабельности собственного капитала автором предлагается введение показателей, отражающих в динамике результат налоговой оптимизации.

Ключевые слова: факторная модель, холдинг, налоговая оптимизация, рентабельность собственного капитала, риск.

V. B. Frolova,

Candidate of economic sciences
Professor of the Department of Corporate Finance and Corporate Governance, Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow Russian Federation
E-mail: viktoriafrolova@mail.ru

Influence of factors of tax optimization on profitability of own capital

Abstract. Some aspects of the author's research are aimed at forming the methodological foundations for making managerial decisions, including in holding structures, on the basis of a deep analysis of the situation, using various factorial models to identify the resulting factors, thereby reducing possible risks, especially is relevant with the current conditions of a changing environment. In particular, when assessing the factors of return on equity, the author suggests the introduction of indicators that reflect the dynamics of the result of tax optimization.

Keywords: factor model, holding, tax optimization, return on equity, risk.

В современных условиях нестабильности внешней среды предпринимательства [6], [2], [4] проблема принятия верного управленческого решения требует все более глубокого исследования методологических основ и накопленного практического опыта оценки сложившейся ситуации и выбора наиболее оптимального из ряда предполагаемых вариантов. Что и предопределяет актуальность исследования автора. Предметом исследования автора являются факторные модели, отражающие влияние финансовых составляющих на рыночный и нерыночный результаты деятельности организации с позиции выявления факторов риска и выработки стратегии оптимизации рискованных решений.

Еще одним направлением исследования автора является возможность применения факторных моделей на холдинговом уровне по данным консоли-

дированной отчетности [8]. Симбиоз проблем формирования факторных моделей и возможности их применения для принятия управленческого решения, в первую очередь в холдинговых структурах, и легло в основу исследования автора, некоторые аспекты которого представлены далее.

Основной проблемой принятия решений на основе результатов факторной модели является то, что оценка на основе полученной модели проводится на конкретную дату, т.е. при проведении повторного исследования в следующий период времени результаты будут иными, и выявление закономерностей для построения трендов на будущий период носит относительный характер с разным уровнем вероятности наступления события.

Выявление влияния каждого фактора на результат возможно статистическими методами, в частности методом цепных подстановок. Расчет может быть проведен внутренним менеджментом для принятия решения по оптимизации, например, денежных потоков или структуры капитала. А также на отраслевом уровне на основе массива данных или среднеотраслевых показателей. В отличие от факторной модели, характеризующей текущее положение, метод цепных подстановок требует наличия информации за два отчетных периода, что сразу учитывает динамику показателей. Однако ни первый вариант, если даже исследовать за ряд лет, ни второй не учитывает влияния систематических факторов, что искажает оценку динамики результата.

Следовательно, необходимо развитие моделей с учетом корректировки на уровень влияния внешней среды. Проведенное автором ранее исследование показало, что наибольшая теснота связи с результирующими показателями деятельности организации прослеживается с темпами роста ВВП. [8] При этом автором формировались и анализировались модели, содержащие не абсолютные, а относительные мультипликативные показатели, таким образом, по мнению автора, удастся снизить вариабельность отклонений от истинного результата, так как оценивается не показатель, изменение которого подвержено разного рода факторам, таким, как, например, инфляция, а соотношение величин. В этом случае можно условно считать, что воздействие систематических факторов в числителе и знаменателе идентично и взаимно сокращается.

Следует отметить, что факторные модели, применяемые современным финансовым менеджментом, в основном базируются на предложениях зарубежных ученых, имеющих историческую давность, и не имеют должного развития в трудах отечественных ученых. Между тем, меняются межхозяйственные связи, формы расчетов и среда предпринимательства. Все это требует разработки новых оценочных показателей и факторов, влияющих на результат, что в конечном итоге позволит финансовому менеджеру принять менее рискованное решение.

В деятельности организации возникает широкий спектр рисков разного характера, в частности налоговые риски. Поэтому при разработке факторной модели рентабельности собственного капитала [9] автором было предложено применение коэффициента налогообложения и показателя налоговой емкости реализации. Разработанная автором модель позволяет при формировании финансовой стратегии организации оценить влияние результатов налоговой оптимизации на рентабельность собственного капитала. [3]

$$\frac{NP}{E} = \frac{NP}{TAX} \times \frac{TAX}{SAL} \times \frac{D}{E} \times \frac{SAL}{D} \quad (1)$$

где

$\frac{NP}{E}$ – рентабельность собственного капитала (отношение чистой прибыли к собственному капиталу),

$\frac{NP}{TAX}$ – коэффициент налогообложения (отношение чистой прибыли к величине налогов) [1],

$\frac{TAX}{SAL}$ – налоговоемкость реализации (отношение налогов к выручке от реализации),

$\frac{D}{E}$ – коэффициент финансового рычага (соотношение заемного и собственного капитала) [5],

$\frac{SAL}{D}$ – покрытие совокупных обязательств выручкой (отношение выручки от реализации к заемному капиталу).

Далее анализируется влияние каждого фактора на результат.

Совокупное участие изменения каждого фактора в общем изменении результата отражено в формуле 2.

$$\Delta \frac{NP}{E} = \Delta \frac{NP}{E} \left(\frac{NP}{TAX} \right) + \Delta \frac{NP}{E} \left(\frac{TAX}{SAL} \right) + \Delta \frac{NP}{E} \left(\frac{D}{E} \right) + \Delta \frac{NP}{E} \left(\frac{SAL}{D} \right) \quad (2)$$

— Влияние изменения коэффициента налогообложения отражено в формуле 3.

$$\Delta \frac{NP}{E} \left(\frac{NP}{TAX} \right) = \left(\frac{NP1}{TAX1} - \frac{NP0}{TAX0} \right) * \frac{TAX0}{SAL0} * \frac{D0}{E0} * \frac{SAL0}{D0} \quad (3)$$

— Влияние изменения налоговой емкости реализации отражено в формуле 4.

$$\Delta \frac{NP}{E} \left(\frac{TAX}{SAL} \right) = \frac{NP1}{TAX1} * \left(\frac{TAX1}{SAL1} - \frac{TAX0}{SAL0} \right) * \frac{D0}{E0} * \frac{SAL0}{D0} \quad (4)$$

— Влияние изменения коэффициента финансового рычага отражено в формуле 5.

$$\Delta \frac{NP}{E} \left(\frac{D}{E} \right) = \frac{NP1}{TAX1} * \frac{TAX1}{SAL1} * \left(\frac{D1}{E1} - \frac{D0}{E0} \right) * \frac{SAL0}{D0} \quad (5)$$

— Влияние изменения покрытия совокупных обязательств выручкой отражено в формуле 6.

$$\Delta \frac{NP}{E} \left(\frac{SAL}{D} \right) = \frac{NP1}{TAX1} * \frac{TAX1}{SAL1} * \frac{D1}{E1} * \left(\frac{SAL1}{D1} - \frac{SAL0}{D0} \right) \quad (6)$$

С целью апробации разработанной модели и подтверждения гипотезы автора был проведен отбор организаций полиграфической деятельности и предоставление услуг в этой области, а также печать газет. В выборку попали 319 акционерных обществ данного вида деятельности.

Анализ результатов расчетов, проведенных по данным spark-interfax [10], показал, что наибольшее влияние на рентабельность собственного капитала оказывает изменение коэффициента финансового рычага, а воздействие показателей, содержащих налоговую составляющую, незначительно. Однако по итогам 2016 года более чем у 74% исследуемых организаций изменение налоговой емкости реализации способствовало росту рентабельности собственного капитала, в то время как в 2017 году относительно 2016 года положительное воздействие наблюдалось только у 48% организаций. Одновременно в 2016 году изменение коэффициента налогообложения способствовало росту рентабельности собственного капитала лишь у 42% исследованных организаций, а в 2017 году доля таких организаций достигла 60%. При этом следует отметить, что на данном отрезке времени существенных изменений в налоговом законодательстве, которые могли существенно изменить ситуацию, не было.

Поэтому менеджментом каждой организации, в том числе и холдингового типа, необходимо оценивать влияние заявленных факторов за прошлые периоды времени и вырабатывать систему решений и стратегий, приводящих в конечном итоге к росту собственного капитала, а следовательно, и росту благосостояния собственников, что является, в свою очередь, главной целью финансового менеджмента.

В процессе исследования автором было также выявлено, что холдингам необходимо проводить анализ эффективности деятельности дочерних предприятий, оценивая их вклад в создание добавленной стоимости как наиболее значимого фактора, чтобы эффективно распределять инвестиции в рамках группы, развивать бизнес-единицы, способные генерировать отдачу на вложенный капитал, реорганизовать или ликвидировать убыточные бизнес-единицы. При этом автором установлено, что результаты управления интегрированными группами компаний зачастую ниже ожидаемых, а инвестиции собственников и кредиторов в объединенный бизнес не всегда получают отдачу. Следовательно, с целью снижения риска необходимо постоянно проводить оценку объединенного бизнеса, опираясь на результаты, в том числе и факторного анализа, одновременно вырабатывая стратегию [7], включающую направления налоговой оптимизации, для обеспечения высокого уровня конкурентоспособности и принятия эффективных управленческих решений.

Список литературы

1. Адамов Н. А., Козенкова Т. А. Оценка эффективности налогового планирования в интегрированных структурах // Современный бухгалтер, 2008, № 2.
2. Фролова В. Б. Исследование критериев финансовой нестабильности // Экономика. Бизнес. Банки. 2017. № 4 (21). С. 159–170.
3. Фролова В. Б. Факторы рентабельности собственного капитала // Путеводитель предпринимателя. 2018. № 37. С. 221–227.
4. Фролова В. Б. Финансовая политика государства на современном этапе // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2010. Т. 6. № 22 (79). С. 14–22.
5. Фролова В. Б. Финансовый левиредж как инструмент формирования финансовой стратегии организации // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. 2018. Т. 17. № 1. С. 206–211.
6. Фролова В. Б., Панкова О. Н. Финансовый потенциал России: негативные тенденции // Экономика. Налоги. Право. 2015. № 1. С. 66–71.
7. Фролова В. Б., Саркисян А. Р. Финансовые стратегии холдинга // Путеводитель предпринимателя. 2016. № 30. С. 233–238.
8. Фролова В. Б., Хань Т. Ф. Выявление факторологических зависимостей изменения рыночной капитализации медиахолдингов // Экономика. Бизнес. Банки. 2016. № 4 (17). С. 85–91.
9. Фролова В. Б., Хань Т. Ф. Оценка результатов интеграции медиахолдингов и факторов, их определяющих // Аудит и финансовый анализ. 2017. № 1. С. 251–259.
10. <http://www.spark-interfax.ru/>

© Фролова В. Б. 2018

Е. С. Якушова

К.э.н., доцент Департамента менеджмента
Финансовый университет при Правительстве РФ
г. Москва, Российская Федерация
8–916–129–66–32, e-mail: esyakushova@fa.ru

А. М. Догард

Заместитель директора
Агентство недвижимости «Maroom»
г. Москва, Российская Федерация
e-mail: dogard.a@mail.ru

Эффективное управление инвестициями в жилую недвижимость в Москве

Аннотация. Исследование посвящено анализу влияния на конечную стоимость аренды жилой недвижимости таких факторов, как район расположения, состояние самого объекта недвижимости, формат его сдачи и других. Представлены результаты опроса арендаторов относительно критериев выбора объекта аренды. Даны рекомендации по выбору наиболее эффективной инвестиционной стратегии для объекта жилой недвижимости в условиях арендных отношений в г. Москве.

Ключевые слова: аренда, жилая недвижимость, инвестиции.

Е. S. Yakushova

Candidate of Economics, docent, Department of management
Financial University,
Moscow, Russian Federation

A. M. Dogard

Deputy Director
Real estate agency «Maroom»
Moscow, Russian Federation

Effective management of investments in the residential real estate in Moscow

Abstract. The study is devoted to the analysis how such factors as the location, the apartment's condition, the term of renting are impacting on the final cost of apartment rent. There are also presented the results of the tenants' survey on the criteria for choosing a rental object. The article also contains recommendations on choosing the most effective investment strategy for residential real estate in Moscow for rental purposes.

Keywords: renting, residential real estate, investments.

В условиях высокой волатильности национальной валюты, снижения средней стоимости квадратного метра на рынке жилой недвижимости и высокого спроса на аренду квартир и отдельных комнат многие граждане рассматривают инвестиции в жилые объекты как один из способов сохранения и приумножения своего капитала в долгосрочной перспективе.

Объектом исследования является рынок жилой недвижимости в городе Москве. Предмет исследования — арендные отношения в сфере жилой недвижимости в г. Москве.

В рамках исследования были выдвинуты следующие гипотезы:

1. Уровень доходности бизнеса по сдаче квартир в аренду превышает темпы инфляции.

2. В Москве наиболее выгодным является краткосрочный (посуточный) формат сдачи в аренду жилой недвижимости.

3. Основным критерием для арендатора при выборе объекта жилой недвижимости является его цена.

Одной из инвестиционных стратегий в сфере недвижимости является приобретение квартиры с целью последующей сдачи ее в аренду. В этом случае одним из ключевых параметров является процентное соотношение между стоимостью жилья и размером потенциального ежегодного дохода от арендных платежей. По результатам исследования компании «Циан»¹, дольше всего возврата инвестиций (примерно 22–25 лет) придется ждать собственникам квартир, расположенных в таких районах, как Арбат, Хамовники и Гагаринский. Ставка капитализации для таких квартир колеблется в диапазоне от 4,0% до 4,5%. В условиях снижения доходов населения увеличился спрос на бюджетные одно- и двухкомнатные квартиры. Поэтому потенциальному инвестору следует обратить внимание на жилую недвижимость на территории Новой Москвы (процентное отношение равно 6,1%), Юго-Восточный административный округ Москвы (5,9%), а также Южный и Восточный округа Москвы (5,7%). При текущих ставках аренды срок окупаемости типовой квартиры в этих округах составит примерно 14–18 лет.

Количество сделок по аренде жилой недвижимости в России увеличивается с каждым годом. Особенно это заметно в крупных городах, которые являются центрами притяжения трудовых мигрантов и туристов. При этом надо четко разделять квартиросъемщиков, которые ориентированы на долгосрочные арендные отношения (аренда для них является альтернативой приобретения жилья в ипотеку), и тех, кто рассматривает аренду частных квартир как часть путешествия и альтернативу размещения в гостинице. Так, например, в период проведения чемпионата мира по футболу в Москве и других городах-участниках спрос на посуточную аренду квартир резко вырос и превысил предложение, но это было временное явление. А общая тенденция на рынке долгосрочной аренды в последние годы такова, что предложение превышает спрос. Исключением является только низкобюджетный сегмент, где стоимость аренды жилой недвижимости не превышает 25 000 руб. в месяц. Как правило, такие предложения быстро находят арендаторов — срок экспозиции составляет от нескольких часов до нескольких дней.

Рассмотрим альтернативные сценарии сдачи квартиры в аренду:

1. Самостоятельная организация аренды (без посредников). В данном случае собственник единолично распоряжается полученным доходом, но при этом он сам занимается поиском квартирантов, контролем за состоянием помещения, уплатой налогов и коммунальных платежей.

2. Собственник обращается в специализированную компанию и заключает договор на управление квартирой по тарифному плану «Долгосрочный формат сдачи». В этом случае он платит комиссию агентству-посреднику за оказание таких услуг, как поиск жильцов, обслуживание квартиры, контроль за состоянием помещения, предметов мебели и бытовой техники и др.

3. Собственник обращается в специализированную компанию и заключает договор на управление квартирой по тарифному плану «Краткосрочный формат сдачи» (действует только для определенного перечня квартир). Отличие

данного сценария от предыдущего заключается в том, что объект недвижимости используется как пункт временного размещения и сдается посуточно.

В настоящее время на рынке появились агентства недвижимости, которые специализируются на арендных отношениях. Такие компании помогают собственникам выбрать правильный формат сдачи, следят за юридической чистотой сделки, проверяют потенциальных жильцов, обслуживают квартиру после сдачи и осуществляют контроль за платежами от нанимателей. А также следят за соблюдением обязательств со стороны нанимателей, что стимулирует квартирантов ответственнее относиться к условиям договора и платежам по аренде. Это особенно актуально для тех собственников, которые сдают недвижимость дистанционно, т.е. находясь в другом городе или стране.

Проиллюстрируем результаты исследования на примере двух квартир, имеющих схожие объемно-планировочные характеристики, но расположенных в разных районах Москвы. Объект № 1 и № 2 — это типовые двухкомнатные квартиры в панельных домах, одна из которых находится в районе Фили — Давыдково (ЗАО), а другая — в районе Люблино (ЮВАО).

Сравнительный анализ управления объектом недвижимости № 1 и № 2

Показатель	Объект № 1 в районе Фили — Давыдково	Объект № 2 в районе Люблино
1. Годовой доход от долгосрочной аренды до ремонта, руб.	420 000	420 000
2. Стоимость ремонта, руб.	115 229	130 171
3. Годовой доход от аренды после ремонта, руб.		
– долгосрочный формат	540 000	573 600
– краткосрочный формат	816 000	612 000
4. Чистый годовой доход от аренды после ремонта, руб.		
– долгосрочный формат	417 600	445 824
– краткосрочный формат	498 960	338 712
5. Срок окупаемости инвестиций в ремонт объекта, мес.	4,3	3,0
6. Стоимость квартиры, руб.	9 300 000	8 200 000
7. Фактический уровень доходности от сдачи объекта в аренду		
краткосрочный формат	4,50%	5,44%
долгосрочный формат	5,36%	4,13%

На основе анализа данных базы «Циан» было установлено, что размер арендной платы объекта № 1 при долгосрочной аренде составит 35 000 руб./мес. Для увеличения рыночной привлекательности объекта недвижимости собственнику было предложено провести косметический ремонт помещения, обновить мебель и сантехнику, а также заменить некоторые предметы интерьера. Величина арендных платежей после вложенных инвестиций увеличилась на 10 000 руб./мес. и составила 45 000 руб./мес. (относительный прирост составит +28%).

За год квартира будет приносить собственнику 540 000 руб. валового дохода

¹ Пастушин Алексей. Капотня выгодней Арбата // Портал РБК [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/newspaper/2016/07/22/578f6c4b9a7947b14a812b6c>

или 417 600 руб. чистого дохода (за вычетом налогов, коммунальных платежей и комиссии агентству).

Также в отношении объекта № 1 был рассмотрен вариант сдачи в краткосрочную аренду, т.к. квартира расположена в непосредственной близости от центра и городских достопримечательностей, что, в свою очередь, может привлечь туристов и бизнесменов. На основе данных популярных сайтов бронирования определено, что средний доход от посуточной аренды подобного объекта недвижимости составит 68 000 руб./месяц. За год квартира будет приносить собственнику 816 000 руб. валового дохода или 498 960 руб. чистого дохода (с вычетом налогов, коммунальных платежей, комиссии агентству и дополнительных расходов, связанных с обслуживанием квартиры в краткосрочном найме). При этом агентство недвижимости возьмет на себя обязательства по обслуживанию объекта, что включает: ремонт, контроль и проведение заселений, отбор потенциальных гостей, уборку номера, закупку и доставку средств личной гигиены, полотенец и постельного белья для гостей, мониторинг за наполняемостью объекта гостями. Таким образом, разница между двумя сценариями сдачи в аренду объекта № 1 составляет 81 360 рублей в год. Основным недостатком такого формата является более высокий износ жилого помещения, нестабильность таких доходов, т.к. наполняемость зависит от сезонности и ряда других факторов.



Альтернативные сценарии управления объектом аренды № 1

Аналогичные расчеты были проведены для объекта № 2. В этом случае агентство рекомендовало для собственника третий сценарий сдачи в аренду, т.к. его квартира расположена в «спальном» районе города и по параметрам больше подходит для долгосрочной сдачи. Агентство недвижимости берет на себя обязательства по обслуживанию, которое включает в себя: проведение ремонта, клиринг, поиск жильцов, проверку потенциальных нанимателей, подписание договоров, контроль за выполнением договора, проверку состояния квартиры и помогает с бытовыми вопросами нанимателя.

Считается, что при выборе объекта недвижимости потенциальный арендатор прежде всего ориентируется на цену, т.е. величину арендных платежей. Чтобы проверить эту гипотезу, агентство недвижимости «Магоом» провело опрос среди своих клиентов, чтобы проранжировать критерии выбора в по-

рядке значимости. На первое место респонденты поставили такой параметр, как «Местоположение помещения». Следующим по популярности был ответ про состояние помещения и его оснащенность (наличие мебели и бытовой техники). И только на третьем месте оказался вариант «Стоимость аренды».

При выборе месторасположения квартиры респонденты руководствовались следующими мотивами: 1) близость к месту работы и/или родственникам; 2) безопасность проживания (репутация района, видеонаблюдение, консьерж в подъезде и проч.); 3) социальная инфраструктура (детсады, школы, поликлиники и др.); 4) экология; 5) престижность района.

Подобные результаты можно объяснить тем, что большинство клиентов агентства «Магоом» — юридические лица, которые подыскивают временное жилье для своих сотрудников (так называемая «корпоративная аренда»). Стоит также отметить, что физические и юридические лица обращаются в агентство за помощью при подборе квартиры, чтобы получить гарантии юридической безопасности сделки и тем самым снизить риски мошенничества и иметь возможность отстаивать свои права в судебном порядке.

Итак, потенциальному инвестору следует учесть следующие аспекты, связанные с покупкой недвижимости и сдачей ее в аренду:

1. При нынешнем уровне цен на жилье и величине арендных ставок в г. Москве средний срок окупаемости инвестиций в жилую недвижимость массового сегмента составит примерно 18 лет непрерывной аренды (для сравнения: еще год назад этот показатель был на уровне 15 лет). Это значит, что при наличии свободной жилой недвижимости арендные отношения можно рассматривать как дополнительный источник дохода, но специально приобретать квартиру для этих целей в настоящее время не имеет смысла.

2. В начале 2018 года максимальный спрос приходился на одно- и двухкомнатные квартиры эконом-класса, ставка аренды по которым находится в диапазоне от 25 до 40 тысяч рублей в месяц. В то же время риэлторы отмечают, что с конца 2017 года наметилась тенденция увеличения спроса на квартиры комфорт-класса в ценовом диапазоне от 40 до 70 тысяч рублей в месяц. Это связывают с возвращением на рынок иностранных и отечественных региональных арендаторов, которые снимают квартиры для своих сотрудников.

3. В крупных городах «слой» квартир с ремонтом советского периода теряет ликвидность и привлекательность как объект аренды в ускоренном темпе. Поэтому перед сдачей квартиры в аренду в ней следует провести хотя бы косметический ремонт. Не последнюю роль в стоимости аренды играет наличие и состояние мебели и бытовой техники (стиральная машина, холодильник, плита или варочная панель и др.). В зависимости от состояния объекта стоимость косметического ремонта двухкомнатной квартиры обойдется в среднем в 180–300 тысяч рублей, это в свою очередь приведет в среднем к 20–25% росту арендной ставки (10–15 тысяч рублей в месяц).

4. Краткосрочная аренда в целом более выгодна, но этот формат подходит только для тех квартир, которые расположены в историческом центре или рядом с ним. При этом уровень доходности такого объекта будет во многом зависеть от сезонности, уровня цен в традиционных объектах туристической индустрии (гостиницах, отелях, хостелах и др.) и маркетинговой активности собственника. И здесь имеет смысл обратиться к услугам специализированных агентств, которые возьмут на себя функции по привлечению гостей и обслуживанию квартиры. Комиссия агентства снимается с собственника ежемесячно в размере 10% от стоимости сдачи в аренду — при долгосрочном найме и 13% при краткосрочном найме (согласно расценкам компании «Магоом»).

5. Если собственник планирует заниматься арендной деятельностью на постоянной основе, то ему целесообразно зарегистрироваться в качестве индивидуального предпринимателя и перейти на упрощенную систему налогообложения. Это позволит снизить ставку налога с 13% до 6%. Однако при этом у него возникнет обязанность по уплате страховых взносов «за себя» на обязательное пенсионное и медицинское страхование. Напомним, что с 1 января 2018 года для ИП используется следующая схема расчета начислений: фиксированная часть пенсионных страховых взносов (26545 руб. за расчетный период) плюс 1,0% суммы дохода плательщика, превышающего 300 000 руб., плюс сумма обязательных медицинских взносов (5840 руб. за расчетный период). Размер фиксированной части взносов не зависит от факта ведения предпринимательской деятельности и наличия или отсутствия доходов от нее.

Любая недвижимость, и жилая в том числе, относится к той категории активов, которые сохраняют инвестиционный потенциал в любой экономической обстановке (за исключением, конечно, случаев полного их физического уничтожения). На сегодняшний день доходность бизнеса по сдаче в аренду типовых квартир эконом-класса находится на уровне процентных ставок по банковским вкладам. Однако в условиях высокой турбулентности российской экономики все-таки предпочтительнее иметь недвижимость и получать от нее доход в виде арендных платежей, чем обладать крупной суммой денежных средств на депозите. Если говорить о стратегии управления объектом недвижимости, то здесь не может быть универсальных рецептов. Единственная рекомендация, которая касается всех без исключения собственников, решивших участвовать в арендных отношениях, — все договоренности с арендатором должны быть оформлены официально, в письменной форме. Только в этом случае владелец квартиры может рассчитывать на правовую защиту своих прав и интересов.

Список литературы

1. **Ляув Бэла.** Предложение квартир в аренду превышает спрос почти на треть // Ведомости [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/realty/articles/2017/07/31/727056-kvartir-arendu>
2. **Пастушин Алексей.** Капотня выгодней Арбата // Портал РБК [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/newspaper/2016/07/22/578f6c4b9a7947b14a812b6c>
3. Официальный сайт агентства компании «Миэль-Аренда». Раздел «Аналитика» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.arendamiel.ru/press-center/analytics/9329/>

Актуальные проблемы и перспективы развития государственного управления

Н. М. Абдикеев

Доктор технических наук, профессор,
директор Института промышленной политики и институционального развития
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
г. Москва, Российская Федерация
E-mail: nabdikeyev@fa.ru

Ю. С. Богачев

Доктор физико-математических наук
главный научный сотрудник Института промышленной политики
и институционального развития
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
г. Москва, Российская Федерация
E-mail: YUSBogachev@fa.ru

Стратегические направления совершенствования механизмов государственного управления с целью повышения конкурентоспособности промышленности

Аннотация. На основе анализа состояния конкурентоспособности отечественной промышленности определены стратегические направления ее повышения и система мер и эффективных механизмов государственного регулирования промышленного развития. Экономика России характеризуется структурной несбалансированностью, и с этим связаны проблемы ее устойчивого развития. Для обоснования направлений устойчивого развития необходимо провести комплексную диагностику состояния экономики, структуру потребительского спроса и ресурсов развития. Одновременно нужно решать такие проблемы, как отраслевая структурная перестройка экономики для расширенного воспроизводства ресурсов, масштаб и качество которых соответствовали бы условиям формирования 6-го технологического уклада; развитие прорывных технологий с учетом потенциала конкурентных преимуществ на глобальном и национальных рынках.

Ключевые слова: конкурентоспособность промышленности, комплексная диагностика состояния экономики, структурная несбалансированность, регулирование промышленного развития, обрабатывающая промышленность.

N. M. Abdikeev

Doctor of technical sciences, Professor
Director of the Institute of industrial policy and institutional development
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation

Y. S. Bogachev

Doctor of physical and mathematical sciences
Chief researcher of the Institute of industrial policy and institutional development
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation

Strategic directions of perfection of mechanisms of state management with the aim of increasing industrial competitiveness

Abstract. The purpose of the article is to determine the strategic directions of its increase and the system of measures and effective mechanisms of state regulation of industrial development on the basis of the analysis of the state of competitiveness

of the domestic industry. The Russian economy is characterized by structural imbalance and this is related to the problems of its sustainable development. In order to substantiate the directions of sustainable development, it is necessary to conduct a comprehensive diagnosis of the state of the economy, the structure of consumer demand and development resources. It is necessary to simultaneously solve such problems as sectoral structural restructuring of the economy for the expanded reproduction of resources, the scale and quality of which would meet the conditions of the formation of the 6th technological structure; development of breakthrough technologies taking into account the potential of competitive advantages in the global and national markets.

Keywords: competitiveness of industry, complex diagnostics of the state of economy, structural imbalance, regulation of industrial development, manufacturing industry.

Ключевым фактором обеспечения социально-экономического развития России является конкурентоспособность отечественной продукции на внутреннем и внешнем рынках. Поддержка мер повышения конкурентоспособности отечественной промышленности регулируется рядом нормативных документов, определяющих задачи развития высокотехнологичных производств и стратегию повышения их конкурентоспособности на мировом рынке высоких технологий. С 2014 года был запущен ряд механизмов по поддержке обрабатывающей промышленности. В частности, была разработана государственная программа «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности», но эти меры оказались неэффективны.

Анализ государственной программы и ее задач показывает, что она не носит комплексного характера. Среди целевых показателей реализации подпрограмм нет показателей, которые определяли бы оптимальный уровень обеспечения потребления продукции в том или ином сегменте внутреннего рынка отечественным производством. Поэтому актуальным является развитие системы мер по повышению эффективности механизмов государственного регулирования промышленного развития с целью повышения конкурентоспособности продукции отраслевых комплексов.

Технологическая отсталость обрабатывающей промышленности возрастает. Увеличивается доля продукции, произведенной предприятиями сектора средних технологий низкого уровня и сектора низких технологий, достигнув 70%. При этом три отрасли (производство кокса и нефтепродуктов, металлургическая промышленность и производство пищевой продукции) производят 56,3% стоимости отгруженной продукции. Это говорит о низком уровне диверсификации обрабатывающей промышленности России. Причина этого кроется в отсутствии системной работы по созданию условий устойчивого развития промышленности.

Основной причиной низкой конкурентоспособности отечественных предприятий на внешнем и внутреннем рынках является архаичная структура обрабатывающей промышленности России. Экспорт промышленной продукции падает, а импорт возрастает. Анализ статистических данных показывает, что продукция только 15 отраслей обрабатывающей промышленности из 83 конкурентоспособна на внутреннем рынке. Как следствие, по Глобальному индексу конкурентоспособности обрабатывающей промышленности Россия занимает 32-е место в мире, в то время как, например, Турция — 16-е место, а Мексика — 8-е место [1].

Проведенный экспертами стран ОЭСР анализ динамики экономик 9 развитых стран (США, Канада, Япония, Корея, Испания, Италия, Швеция, Финляндия,

дия, Австрия) за тридцатилетний период 1970–2003 гг. и Германии с 1990 года показал, что кризисные процессы в них обусловлены их структурной неустойчивостью, и выявил закономерности структурных изменений, содействующие экономическому росту [2–5].

В табл. 1 представлены данные, характеризующие направления этих изменений в усредненной структуре экономик стран — членов ОЭСР.

Таблица 1. Средние значения отраслевой структуры ВВП развитых стран ОЭСР, в %

Отрасли	1970	2003	Темп роста
Сельское хозяйство	9,7	2,2	-7,5
Горнодобывающая промышленность	1,5	0,9	-0,6
Энергетика	2,1	2,5	0,4
Строительство	7,2	6,2	-1,0
Оптовая и розничная торговля, гостиничный сервис	14,5	14	-0,5
Транспорт, логистика, коммуникации	7,6	7,4	-0,2
Услуги индивидуальные, общественные, социальные	17,8	21,5	3,7
Финансы, бытовые услуги	14,3	25,5	11,2
Обрабатывающая промышленность	25,4	19,8	-5,6

Обобщив результаты исследований, эксперты ОЭСР пришли к консенсусному соглашению по критерию устойчивого развития: структурное ядро оптимальной сбалансированной экономики устойчивого развития формируется обрабатывающей промышленностью (порядка 20%), сферами финансов (25%) и услуг (22%). Вклад обрабатывающей промышленности в ВВП России заметно меньше: например, в 2016 году только 13,7%.

Авторами системных исследований в докладе Комитета по развитию промышленности при ООН за 2013 год подчеркивается особая роль обрабатывающей промышленности в качестве локомотива роста национальной экономики [6]. Напротив, недооценка этой роли ускоряет кризисные процессы. Так, показано, что кризис экономики США в девяностых годах прошлого столетия обусловлен переводом промышленных предприятий за границу. В результате вклад обрабатывающей промышленности в ВВП страны уменьшился с 23,4% в 1970 году до 13,8% в 2003 году.

Значительную роль играет соотношение вкладов в ВВП высокотехнологичных, среднетехнологичных и низкотехнологичных секторов обрабатывающей промышленности. Принято считать оптимальным соотношения, представленные в табл. 2.

Таблица 2. Оптимальная технологическая структура экономики развитых стран

Обрабатывающая промышленность	Доли ОЭСР, %	Доля России, % (2016 Росстат)
Высокотехнологичное производство	19	6,
Средневысокотехнологичное производство	28	17
ИТОГО:	47	23,6

Средненизкотехнологичное производство	21	50,1
Низкотехнологичное	32	20,7

Оптимально, когда высокотехнологичные производства составляют 50% в технологической структуре обрабатывающей промышленности, а вклад высокотехнологичного сектора в России составляет только 6,7%, а в инновационном секторе не превышает 11,7% (2015 г.).

Как следствие, большая часть производственных мощностей развитых стран формируют 5-й и 6-й технологические уклады. Так, в США на долю 5-го и 6-го технологических укладов приходится, соответственно, 60% и 5%, а в России только 10% и 0,5%.

Структура экономики России не соответствует критерию устойчивого развития. Следует отметить, что в последние пять лет отмечается тенденция уменьшения доли обрабатывающей промышленности в ВВП. Таким образом, одной из основных проблем развития экономики России в целом является ее структурная несбалансированность. Инструментом ее решения является повышение технологичного уровня отраслей экономики при условии опережающего развития высокотехнологичных секторов обрабатывающей промышленности.

Необходима стратегия развития страны на основе модели, определяющей приоритетные направления формирования конкурентных преимуществ отечественной промышленности в глобальной экономике в условиях формирования шестого технологического уклада. Для реализации стратегии нужны эффективные организационные, управленческие и финансовые механизмы воспроизводства и распределения ресурсов, необходимые для достижения стратегических целей развития.

Ведущую роль в обрабатывающей промышленности России играют среднетехнологичные и низкотехнологичные производства.

В связи с этим необходимо одновременно решать две функциональные проблемы:

1) отраслевая структурная перестройка экономики для расширенного воспроизводства ресурсов, масштаб и качество которых соответствовали бы условиям формирования 6-го технологического уклада;

2) создание 6-го уклада с учетом потенциала конкурентных преимуществ на глобальном и национальных рынках [7].

По нашему мнению, для решения этих задач с учетом специфики экономики России актуальной является проблема выбора на основе комплексной диагностики состояния экономики. Для обоснования направлений устойчивого развития необходимо провести комплексную диагностику состояния экономики, структуру потребительского спроса и ресурсов развития.

В мировой практике принято оценивать качество жизни тремя параметрами: производство ВВП на душу населения, продолжительность жизни и уровень образования. Мониторинг социально-экономического положения и эффективности управления начинается с оценки качества жизни населения. Решается задача выявления факторов, влияющих на качество жизни населения (на ВВП, продолжительность жизни и уровень образования).

Определение факторов, влияющих на производство ВВП, позволит, с одной стороны, выявить возможности в соответствии с критериями экспертов ОЭСР обеспечить устойчивый характер развития экономики, а с другой стороны, проиллюстрировать, насколько экономическая система эффективно использует человеческие ресурсы, занятые в экономике, и основные фонды

при сложившемся их распределении между разными экономическими видами деятельности. О наличии потенциала устойчивого развития свидетельствует структура вкладов в ВВП разных сегментов экономики, а об эффективности использования ресурсов — величина вклада ВВП на одного занятого в отрасли экономики и от единицы стоимости основных фондов в ней. Величина «разброса» этих величин по различным отраслям свидетельствует об уровне структурных диспропорций.

Разработаны методические положения и рекомендации проведения анализа социально-экономического состояния национальной экономики с позиции определения тенденций эффективного и устойчивого развития [8]. При проведении мониторинга социально-экономического развития с целью определения потенциала воспроизводства ресурсов устойчивого развития необходимо решить следующие задачи:

1. Соответствие структуры экономики критериям устойчивого развития ОЭСР и факторов, определяющих качество жизни населения;
2. Эффективность использования человеческого ресурса занятых в экономике;
3. Эффективность использования основных фондов;
4. Определение конкурентоспособности различных сегментов экономики на внутреннем рынке труда;
5. Определение структуры внешнеэкономического сотрудничества;
6. Определение структуры спроса населения;
7. Состояние инновационных секторов различных видов экономической деятельности;
8. Уровень развития здравоохранения;
9. Уровень развития малого предпринимательства.

Решение каждой из 9 задач мониторинга представляется в виде совокупности базовых показателей потенциала устойчивого развития национальной экономики. Результаты решения рассмотренных задач могут использоваться для выработки стратегии устойчивого развития экономики, соответствующих программ ее реализации и дорожных карт.

В настоящее время отсутствуют эффективные механизмы взаимодействия промышленного и научно-технического комплексов как между собой, так и с исполнительной властью. Следствием этого являются серьезные проблемы развития с учетом современных тенденций в ведущих в экономическом отношении странах, стагнация промышленного производства из-за низкой конкурентоспособности продукции, сложное социально-экономическое положение научно-технического комплекса из-за невостребованности результатов исследований.

В связи с этим актуально решение проблемы создания эффективных организационных управленческих механизмов взаимодействия научно-технического, промышленного комплексов и исполнительной власти с целью:

- выявления приоритетных направлений научно-технологического развития;
- формирования научно-промышленных комплексов и консорциумов, действующих на сетевых принципах и обеспечивающих развитие по приоритетным направлениям;
- разработки комплекса программ, направленных на решение ключевых проблем формирования инвестиционной инновационной модели экономики;
- разработки программ по научно-технологическому международному и межрегиональному сотрудничеству.

Решение указанных проблем будет способствовать институциональному развитию государственного частного партнерства в соответствии с мировыми тенденциями, повышению масштаба, интенсивности и качества инновационной деятельности.

Для обоснования выбора механизмов совершенствования государственного регулирования отечественной промышленности необходима оценка ее структурной сбалансированности [8]. Вводится система уравнений для расчета значений индикаторов, позволяющих определить экономическую значимость обрабатывающей промышленности, ее технологичную структуру и перспективы ее развития. При этом принимается во внимание, что, в соответствии с данными Росстата, структура промышленности России определяется тремя отраслями: добыча полезных ископаемых, обрабатывающая промышленность, распределение электроэнергии, газа и воды.

Технологичная структура обрабатывающей промышленности определяется долей в общем объеме производства обрабатывающей промышленности определенного сектора производства: высокотехнологичного, среднетехнологичного высокого уровня и других.

В табл. 3 и 4 приведены структуры производств высокотехнологичного и среднетехнологичного высокого уровня обрабатывающей промышленности.

Таблица 3. Структура высокотехнологичного сектора обрабатывающей промышленности, %

Высокотехнологичные отрасли	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Всего, в том числе	6,0	7,0	6,9	6,6	7,1
1. Производство фармацевтической продукции	1,0	1,0	0,9	0,9	1,0
2. Производство офисного оборудования и вычислительной техники	0,2	0,3	0,3	0,2	0,2
3. Производство электронных компонентов, аппаратуры для радио, телевидения и связи	1,3	1,4	1,4	1,3	1,3
4. Производство медицинских изделий, средств измерений, контроля, управления и испытаний, оптических приборов, фото- и кинооборудования, часов	1,4	1,5	1,5	1,4	1,8
5. Производство летательных аппаратов, включая космические	2,1	2,8	2,8	2,8	2,8

В качестве инструмента индикативного планирования повышения конкурентоспособности продукции отечественного производства на внутреннем и внешнем рынках предлагается использовать следующие индикаторы:

- доля стоимости отечественной продукции конкретной товарной группы в общей стоимости этой продукции, реализованной на внутреннем рынке;
- доля стоимости экспортной продукции конкретной товарной группы обрабатывающей промышленности в общей стоимости этой произведенной продукции;
- индекс внешнеторгового оборота отечественной продукции на внешнем рынке: отношение разницы стоимостей экспорта и импорта к объему товарооборота, характеризующему их суммой;

- доля добавленной стоимости, созданной в высокотехнологичных секторах обрабатывающей промышленности в общем объеме добавленной стоимости, созданной в обрабатывающей промышленности в целом;
 - доля стоимости продукции высокотехнологичных секторов в общей стоимости экспорта.

Таблица 4.
Структура среднетехнологичного высокого уровня
сектора обрабатывающей промышленности, %¹

Среднетехнологичные отрасли высокого уровня	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Всего, в том числе	24,0	23,0	21,9	19,5	19,5
1. Химическое производство	7,1	6,7	6,6	6,6	7,1
2. Производство машин и оборудования	5,3	5,1	5,3	4,5	4,0
3. Производство электрических машин и электрооборудования	2,1	2,1	1,9	1,8	1,8
4. Производство автомобилей, прицепов и полуприцепов	7,6	7,3	6,6	5,6	5,2
5. Производство прочих транспортных средств	1,9	1,8	1,5	1,0	1,4

Задачи государственного регулирования промышленного развития:

1. Формирование институтов, определяющих стратегические цели, концепции их достижения, дорожные карты их реализации и организационные формы государственного регулирования.

2. Разработка организационно-управленческих механизмов концентрации ресурсов для формирования условий опережающего развития высокотехнологичных производств отраслевых комплексов и продвижения продукции этих производств на мировые рынки в рамках промышленной политики.

3. Согласование денежно-кредитной и налоговой политики с приоритетами государственного заказа, формирующими условия модернизации промышленного производства как ключевого фактора повышения конкурентоспособности отечественной продукции.

4. Совершенствование таможенной политики с целью создания благоприятных условий для экспорта отечественной продукции.

5. Создание системы устойчивого обеспечения производственных комплексов высококвалифицированными кадрами.

Ключевыми задачами являются институциональное развитие и модернизация производственно-технологической базы промышленных комплексов.

Список литературы

1. The 2016 Global Manufacturing Competitiveness Index Deloitte and US Council on Competitiveness, USA.
2. Организация Объединенных Наций по промышленному развитию (UNIDO). 2015. «Отчет о промышленном развитии-2016. Роль технологий и инноваций во всеохватывающем и устойчивом промышленном развитии». Обзор. Вена.
3. **Kleinknecht, van der Panne.** Who Is Right? Kuznets in 1930 or Schumpeter

¹ Таблица составлена авторами на основе данных: 1) Российский статистический ежегодник. 2015: Стат. сб. / Росстат. М., 2015. 2) Российский статистический ежегодник. 2016: Стат. сб. / Росстат. М., 2016; 3) Индикаторы инновационной деятельности: 2018: статистический сборник, 2018. (http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/science_and_innovations/science)

in 1939? / Kondratieff Waves, Warfare and World Security. Ed.by T. C. Devezas. — Amsterdam.: IOS Press, 2006. P.118–127.

4. **Rodrik, D.** Normalizing Industrial Policy / Commission on Growth and Development. Working Paper. — Washington DC: World Bank, 2008.

5. **McMillan, M., Rodrik, D.** Globalization, Structural Change, and Productivity Growth / Making Globalization Socially Sustainable, eds. Bacchetta, M., and Jansen. — Geneva: International Labour Office and World Trade Organization, 2011.

6. Организация Объединенных Наций по промышленному развитию (UNIDO). 2013. «Отчет о промышленном развитии-2013. Устойчивый рост занятости: роль обрабатывающей промышленности и структурных изменений». Обзор. Вена.

7. **Абдикеев Н. М., Богачев Ю. С., Лосев А. А.** Концептуальные основы повышения конкурентоспособности промышленного производства в условиях цифровой экономики / Теория и практика развития предпринимательства: современные концепции, цифровые технологии и эффективная система / Материалы VI Международного научного конгресса (24–25 мая 2018 года, г. Москва, Финансовый университет). С. 302–305.

8. **Абдикеев Н. М., Богачев Ю. С.** Диагностика структурной устойчивости экономики России / Вестник Финансового университета / Международный научно-практический журнал, № 3, 2017. С. 75–83.

Е. Д. Богатырев

Д.ф.н., профессор кафедры «Государственное и муниципальное управление»
 Финансовый университет при Правительстве РФ
 г. Москва, Российская Федерация
 E-mail: edbogatyrev@gmail.com
 +7 903 113 70 63

Парадоксы управления результативностью и эффективностью деятельности исполнительных органов власти

Аннотация. В статье с опорой на зарубежный опыт рассмотрены существующие в практике управления результативностью и эффективностью в государственных органах власти парадоксы и способы их предупреждения и преодоления.

Ключевые слова: результативность и эффективность, управление результативностью и эффективностью, оценка результативности и эффективности, всесторонность оценки.

E. D. Bogatyrev

D.f.n., professor of the Department «State and municipal management»
 Financial University
 Moscow, Russian Federation

Management paradoxes by effectiveness and efficiency of activity of executive branches of power

Abstract: the article, based on foreign experience, examines the paradoxes existing in the practice of performance and efficiency management in public authorities and the ways to prevent and overcome them.

Keywords: effectiveness and efficiency, management of efficiency and effectiveness, evaluation of effectiveness and efficiency, comprehensive evaluation.

В одной из своих публикаций автор обращался к теме управления результативностью и эффективностью в государственных органах власти¹. В ней был сделан вывод о необходимости изучения зарубежного опыта использования человеческого капитала в управлении результативностью и извлечения из него соответствующих уроков. В данной публикации хотелось бы продолжить эту тему и рассмотреть существующие в практике управления результативностью и эффективностью в государственных органах власти парадоксы² и способы их предупреждения и преодоления, опираясь на зарубежный опыт, изложенный, в частности, в книге, автором которой является Ханс де Брьюин³ — профессор управления Дельфтского технологического университета (Нидерланды). Сфера его деятельности — управление сетевыми организациями. Ханс де Брьюин является консультантом нескольких министерств в Голландии, а также раз-

личных государственных и общественных организаций. И именно этот опыт дал ему возможность написать книгу, ставящую многочисленные вопросы о том, что такое сегодня управление по результатам, и дающую на часть из них важные ответы.

Ее выход в свет на русском языке в 2005 году не случаен. Именно в это время в России в сфере государственного управления зарождается тенденция управления, ориентированного на результат. Происходит переход на среднесрочные программные модели управления и бюджетирования. Однако основной проблемой при этом стал поиск механизмов определения эффективности деятельности субъектов управления. Вовсю идет переход на индикативное управление, предусматривающее оценку эффективности и результативности в органах власти на основе достижения тех или иных значений показателей. При этом ломается много копий вокруг набора этих показателей, условий их применения, а главное, их интерпретации, что порождает целый ряд парадоксов в управлении и, в частности, в оценке результативности и эффективности деятельности органов власти.

Первый парадокс сформулирован Хансом де Брьюином буквально так: чем сильнее стремление к управлению, тем ниже эффективность.

Речь идет о стремлении руководителя обеспечить оценкой эффективности как можно больше функций управления (прозрачность, аттестация, санкционирование/одобрение, сравнение результатов и т.д.), что снижает эффективность его оценки. В иерархических организациях, а к таковым и относятся государственные органы власти, это происходит вследствие ритуализации оценки эффективности: «система постоянно генерирует индикаторы эффективности и количественные данные по выпуску продукции¹, но они не показывают реальное положение дел в организации», поскольку содержание оценки становится все беднее, она дегенерирует, превращаясь в форму отчетности².

Если же все-таки удастся привязать систему оценки эффективности к реальным процессам, протекающим в организации, то она может сформировать непреодолимый барьер между руководством и работниками. Руководство перестает понимать суть базовых процессов, в которых заняты работники. «Более того, — подчеркивает Ханс де Брьюин, — плохо функционирующая система оценка эффективности содействует снижению производительности труда работников; в такой системе всегда можно найти способ приукрасить плохой результат работы и выдать его за что-то стоящее».³

Ханс де Брьюин приводит и примеры стратегического поведения, при котором эффективность существует только на бумаге. В частности, это «игра в цифры», когда увеличение объема произведенного продукта в соответствии с критериями системы либо не является существенным, либо имеет отрицательное воздействие. Например, искусственное уменьшение количества судебных дел, доходящих до прокуратуры, за которое она получает финансовый бонус от Департамента юстиции.⁴ Или поведение в стиле «дойных коров», когда организация отказывается от инноваций, опасаясь рисков, поскольку

1 Богатырев Е.Д. Человеческий капитал в управлении результативностью // Экономика. Право. – 2015. № 5. С. 111–117.

2 Парадокс (греч. Paradoxos – неожиданный, странный) – в широком смысле: утверждение, резко расходящееся с общепринятым, устоявшимся мнением, отрицание того, что представляется «безусловно правильным»; в более узком смысле – два противоположных утверждения, для каждого из которых имеются убедительные аргументы // . Философия: Энциклопедический словарь. – М.: Гардарики. Под редакцией А.А. Иванова. 2004.

3 Ханс де Брьюин. Управление по результатам в государственном секторе. М.: Институт комплексных стратегических исследований. 2005.

1 Например, при оценке результативности и эффективности деятельности при осуществлении надзора в области пожарной безопасности используется 420 индикативных показателей // Распоряжение МЧС России от 11.08.2016 № 335 «Об утверждении показателей результативности и эффективности деятельности при осуществлении надзора в области пожарной безопасности» // <http://www.mchs.gov.ru/upload/site1/0006/335.pdf>.

2 Ханс де Брьюин. Управление по результатам в государственном секторе. М.: Институт комплексных стратегических исследований. 2005. С. 166.

3 Там же. С. 166.

4 Там же. С. 44–45.

применение инновационных методов иногда негативно сказывается на производительности организации¹, и др.

Таким образом, система оценки эффективности может скрывать истинные результаты организации, и чем выше степень агрегирования информации, тем дальше она от первичного процесса, который она измеряет. Как следствие, возникает риск потери самой сути связей между основным процессом и количественными показателями. Руководитель видит только агрегированные данные, что повышает риск их неверной интерпретации. В конечном счете оценка эффективности убивает профессионализм, снижает ответственность, увеличивает бюрократизм, поскольку концентрирует внимание на отдельных индикаторах эффективности вместо того, чтобы уделять постоянное внимание поиску компромиссов между различными интересами.²

Парадокс 2: высокая эффективность может быть наказуема.

Ханс де Бройн дает четыре объяснения этого эффекта.³

1. Если общий бюджет, распределяемый между отдельными подразделениями, остается прежним, рост производительности в каждом из них не приведет к увеличению вознаграждения.

2. Благодаря прозрачности и высокой эффективности деятельности перед организацией могут быть поставлены более сложные задачи, в то время как непрозрачная организация с низкой эффективностью «вознаграждается» теми же ресурсами и задачами.

3. Неэффективному подразделению предлагается помощь в некоторых случаях за счет эффективно работающих подразделений.

4. Оценка эффективности стимулирует улучшение результатов деятельности, но лишь в случае, когда уровень эффективности организаций примерно одинаков.

Таким образом, при проектировании системы оценки эффективности, разработке ее индикаторов следует иметь в виду, что система оценки не работает в случае значимых различий между организациями (или их структурными подразделениями); она стимулирует улучшение результатов деятельности лишь в том случае, когда уровень эффективности организаций примерно одинаков.

При этом система оценки эффективности не согласуется с тремя обстоятельствами, характерными для государственного сектора:

- увеличение специализации и усиление профессионального характера услуг, предоставляемых организацией;
- увеличение взаимодействия организаций государственного сектора с другими организациями;
- увеличение многообразия государственных организаций.⁴

Преломление этих обстоятельств к федеральным органам власти Российской Федерации обнаруживает трудноразрешимую проблему в проектировании и использовании системы оценки их эффективности. Так, к концу 2016 года в Российской Федерации существовал 71 федеральный орган исполнительной власти, наделенный 10 039 полномочиями, то есть примерно 142 полномочия на одно ведомство. При этом только за 2016 год и только в отношении полномочий, закрепленных в положениях о ведомствах, изменено правовое регулирование в отношении 1 145 полномочий (включая вновь установленные полномочия в новых положениях 2016 г.). То есть каждый день в 2016 году

актуализировалось в среднем три полномочия федеральных органов исполнительной власти.¹ Эти цифры говорят о том, что не только на федеральном уровне в целом, но и применительно к отдельным ведомствам обеспечить качественную оценку результативности и эффективности их деятельности очень сложно.

А избежать наказания за высокую эффективность можно только в том случае, если во главу угла при ее оценке ставить конечный результат деятельности, которым для любого ведомства является ее социальная ценность — «благополучие людей, достаток в российских семьях». «Мы — подчеркивал далее президент, — должны решить одну из ключевых задач на предстоящее десятилетие — обеспечить уверенный, долгосрочный рост реальных доходов граждан, а за шесть лет как минимум вдвое снизить уровень бедности»².

Но, после того как система оценки эффективности разработана и внедрена, — предупреждает Ханс де Бройн, — положительные эффекты ее функционирования в долгосрочном плане будут вытеснены отрицательными, в частности из-за искажающих эффектов, которые начинают доминировать, поскольку у показателей эффективности короткий срок использования, согласно закону снижающейся эффективности³.

Тем не менее она продолжает использоваться! Почему?

1) чтобы быть действенной, она должна обладать известной жесткостью;

2) как правило, разработка системы оценки эффективности требует огромных затрат и времени со стороны всей организации, и изменить ее потом нелегко. Так, Осборн и Пластрик утверждают, что полное внедрение системы оценки эффективности занимает от трех до четырех лет;⁴

3) со временем вокруг оценки формируется группа заинтересованных лиц: руководитель, работники, административный персонал — целая «индустрия оценки эффективности». Последствия «застывания» оценки эффективности:

1) система ставит перед организацией все меньше и меньше задач;

2) заинтересованные стороны постепенно учатся избегать регулирующего воздействия эффекта системы. Они постепенно узнают: какие возможности перед ними открывает стратегическое поведение, как можно оптимизировать ресурсы и процессы, как использовать имеющихся «дойных коров» и как можно административно оптимизировать деятельность.

Но динамизм системы оценки объективно обусловлен. И это нельзя не учитывать, хотя для руководства и контролирующих органов более желателен акцент на стабильности. «Чем сложнее продукт (например, если он вырабатывается в процессе совместного производства или является многофакторным), — пишет Ханс де Бройн, — тем сильнее динамика, потому что в процесс вовлечено больше сторон и в расчет берется больше ценностных установок».⁵ А если динамизм системы оценки отсутствует, то возникает конфликт между уровнем контроля в процессе оценки эффективности и доверием к ней как к средству управления, который может привести к потере связи между руководством и работниками.

Между тем именно система оценки и может минимизировать издержки взаимодействия между руководством и работниками благодаря так называ-

1 Плаксин С.М., Стырин Е.М., Жулин А.Б. Подходы к формированию реестра полномочий федеральных органов исполнительной власти // Вопросы государственного и муниципального управления. 2017. № 3.

2 Послание Президента Федеральному Собранию. 1 марта 2018 года.

3 Ханс де Бройн. Управление по результатам в государственном секторе. М.: Институт комплексных стратегических исследований. 2005. С. 68.

4 David Osborne and Peter Plastrik. Banishing Bureaucracy. Penguin, Reading, Massachusetts, 1997, p. 145.

5 Ханс де Бройн. Управление по результатам в государственном секторе. М.: Институт комплексных стратегических исследований. 2005. С. 65.

1 Там же. С. 46.

2 Sol H.G. «Aggregating data for decision support», in Decision Support Systems (1985), vol. 1. №. 2, p. 111–112.

3 Ханс де Бройн. Управление по результатам в государственном секторе. М.: Институт комплексных стратегических исследований. 2005. С. 50–51.

4 Там же.

емым пограничным проводникам, которые работают как в системе руководства, так и в системе работников. Они осуществляют посредничество между системами управляющих и работниками. И именно от них зависит в основном функционирование системы оценки. «Если руководство и работники в процессе взаимных консультаций придут к единому мнению о ключевых параметрах продукта и критериях эффективности, — замечает Ханс де Брюйн, — то повышается вероятность того, что эти параметры и критерии действительно будут соблюдаться и, следовательно, заложенные в них функции будут реализованы... Оценка всегда должна являться результатом взаимодействия между руководством и подчиненными. Если руководитель производит оценку без обсуждения ее с подчиненными, то такая оценка эффективности будет крайне искаженной».¹

Парадокс 3: ориентация на продукт и количественные объемы производства оправдана только с учетом характеристик процесса.

«Оценка эффективности будет неадекватной, если она сосредоточена только на произведенном продукте. Односторонняя ориентированность на процесс также создает искажающий эффект. Следовательно, оценка эффективности должна учитывать как показатели продукта, итоговый результат, так и процесс. Оценка, ориентированная на конечный продукт, бессмысленна без учета оценки, ориентированной на процесс». И наоборот.

Данный парадокс является отражением весьма расхожей фразы в устах некоторых руководителей: меня интересует только результат, а как он будет достигнут — это не моя проблема. То есть управление по продукту представляется как альтернатива управлению по процессу, а в действительности одно не может существовать без другого.

Этот вывод очень важно учитывать при проведении аттестации гражданских служащих на основе оценки эффективности². Если анализ продуктов и процессов дает одну и ту же картину, то результаты аттестации могут стать намного более авторитетными, чем результаты аттестации, основанной на одном из способов оценки эффективности.³

Парадокс 4: система оценки эффективности работает только тогда, когда существует возможность выравнивания вызванных ею последствий.

По мнению Ханса де Брюйна, никто не владеет монопольным «правом толкования» полученных количественных данных оценки эффективности. Оценка эффективности будет действенной только в том случае, если она обеспечивает руководителю и работнику определенное пространство для маневра (для определения продуктов, подходов к оценке производства, взаимоотношений и взаимосвязи между централизованной и децентрализованной оценкой и т. д.). То есть если она оставляет руководству и работникам возможность для сглаживания последствий оценки эффективности, что подразумевает необходимость проведения различного рода консультаций.⁴

«Благодаря возможности участвовать в интерпретации количественных данных и руководители, и сотрудники, — подчеркивает Ханс де Брюйн, — расширяют свою сферу компетенции (поскольку разработка производственных показателей и интерпретация значений — это два разных вида деятельности), что может оказаться фактором, сдерживающим искажающее поведение».⁵

Парадокс 5: ориентация на продукт сокращает издержки взаимодействий для руководителя, но увеличивает издержки взаимодействий для «пограничного проводника».

Между логикой мышления руководителя и логикой мышления работника существует острое противоречие. Логика руководителя обуславливает его заинтересованность в получении информации, которая может использоваться для отчетности и оптимизации управленческих процессов. В соответствии с этим стандартом и будут рассматриваться результаты оценки эффективности. Логика работника определяет его заинтересованность в такой информации, которая может дать всестороннее и полное представление о сложности работы, выполняемой им в профессиональной сфере.

Оценка эффективности реализуется в этих двух логических схемах, что влечет определенный риск того, что одна логика может начать подавлять другую.

Чтобы минимизировать издержки взаимодействий между руководством и работниками Ханс де Брюйн рекомендует дать возможность участвовать в формировании системы оценки эффективности пограничным проводникам, чьи издержки на взаимодействие между руководством и работниками будут неизбежно велики¹.

Парадокс 6: оценка эффективности будет функциональной только в том случае, если ее применение носит ограниченный характер.

«Ограниченный характер» предполагает, что оценка эффективности обладает ограниченным числом функций и адресована ограниченному количеству целевых групп. Она никогда не станет всесторонней системой оценки, функционируя наряду с другими системами. В случае, если эти правила игнорируются, руководитель и работники станут пленниками системы и у них появятся мощные стимулы к искажению поведения².

Всесторонняя система, кроме прочего, предполагает, что в ней урегулированы все противоречивые вопросы, и это настолько увеличивает сложность системы, что она полностью теряет функциональность. Если система носит всеобъемлющий характер, то организация также теряет свою маневренность, и переход на другие системы оценки будет для нее чрезвычайно дорогостоящим.

Парадокс 7: оценка эффективности — это игра консультаций и переговоров.

В оценке результативности и эффективности деятельности задействованы всегда интересы двух сторон: руководителей и работников. И они должны быть согласованы. А для этого необходимо создавать «поле возможностей», которое помогает руководителю и работникам достичь их целей: подотчетности, с одной стороны, и уважения к работе специалистов — с другой.

Парадокс, который за этим скрывается, состоит в том, что «... оценка эффективности основана на идее о том, что она должна помочь осуществлять политику поощрения и наказания на основании полученных результатов. В профессиональной же среде подобные решения принимаются в результате переговоров»³.

Все сказанное приводит Ханс де Брюйна к заключительному выводу: «оценка эффективности может принести пользу только в случае умеренного ее применения. Внедрив систему оценки эффективности, организация должна соблюдать умеренность в ее использовании, обеспечивая возможность для реализации принципов взаимодействия, разнообразия и динамичности. Это нелегко, так как оценка эффективности кажется многообещающим методом

1 Там же. С. 98–99.

2 Там же. С. 167.

3 Там же. С. 121.

4 Ханс де Брюйн. Управление по результатам в государственном секторе. М.: Институт комплексных стратегических исследований. 2005. С. 168.

5 Там же. С. 127–128.

1 Там же. С. 169–170.

2 Ханс де Брюйн. Управление по результатам в государственном секторе. М.: Институт комплексных стратегических исследований. 2005. С. 170.

3 Там же. С. 171.

и искушение использовать ее в качестве модного инструмента управления очень велико»¹.

Проанализировав в этой связи практику оценки эффективности и управления результативностью профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих Российской Федерации, можно сделать следующие выводы:

1. Имеет место «перевернутая» логика оценки. Она не отражает причинную обусловленность получения и достижения результата деятельности, а следовательно, и его оценки.

2. На первый план в оценке вышла технология, ее формальные процедуры. И проигнорирована потребность в совершенствовании деятельности и, по сути, повышении ее результативности и эффективности путем активного диалога между руководителем и работниками.

3. Доминируют амбициозные планы оценки — комплексная, всесторонняя, интегральная и т. п., что является слабым местом в системе оценки эффективности, не учитывает многозначного характера продукции государственного сектора и стимулирует к проявлению искажающих эффектов в поведении системы. Рекомендация тут может быть одна: не стремиться к «завершенности».

Список литературы

1. **David Osborne and Peter Plastrik**, *Banishing Bureaucracy*, Penguin, Reading, Massachusetts, 1997.
2. **Sol H. G.**, «Aggregating data for decision support», in *Decision Support Systems* (1985). vol. 1. no.
3. **Богатырев Е. Д.** Человеческий капитал в управлении результативностью // *Экономика. Налоги. Право*. 2015. № 5.
4. **Плаксин С. М., Стырин Е. М., Жулин А. Б.** Подходы к формированию реестра полномочий федеральных органов исполнительной власти // *Вопросы государственного и муниципального управления*. 2017. № 3.
5. **Ханс де Брюйjn.** Управление по результатам в государственном секторе. М.: Институт комплексных стратегических исследований. 2005.

Е. В. Васильева

Д.э.н., доцент, профессор кафедры «Бизнес-информатика»
Финансового университета при Правительстве РФ
г. Москва, Российская Федерация
E-mail: evvasileva@fa.ru
+7 (903) 5118372

УДК 351, 007

Как изменится кадровый ландшафт государственной службы в цифровой эпохе?

Аннотация. Дан обзор основных тенденций изменений, вызванных цифровизацией государственных услуг, процессов организации, которые должны стать основой в стратегии управления талантами государственной службы. Выделены и обоснованы такие важные задачи современной организации, ставшей на путь цифровых преобразований, как: расширение требований к компетенциям с перестановкой акцентов на цифровые и гибкие навыки, изменение культуры организации и внедрение новых форматов коммуникаций и обучения, ориентация на сотрудничество и разнообразие, создание смешанных команд, поиск новых механизмов взаимодействия с цифровым поколением. Представлены ключевые компетенции, выбранные на основе опроса служащих госуправления.

Ключевые слова: информационные технологии; государственный служащий; государственное управление; цифровые компетенции.

Vasilieva E. V.

Doctor of Economics, Professor, Business Informatics Department
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation

How to change the staffing landscape of public service in the digital era?

Abstract. The author gives an overview of the main trends of changes caused by the digitalization of public services, the processes of the organization, which should become the basis for the strategy of talent management in the public service. The article highlights and justifies such important tasks of the modern organization, which has embarked on the path of digital transformation, as: expanding the requirements for competencies with a shift in emphasis on digital and flexible skills, changing the culture of the organization and the introduction of new formats of communication and learning, focus on cooperation and diversity, the creation of mixed teams, the search for new mechanisms of interaction with the digital generation. The key competencies selected on the basis of a survey of public administration employees are presented.

Keywords: information technologies; civil servant; public administration; digital competence.

Цифровая трансформация экономики отражается в изменениях в требованиях к компетенциям специалистов. Профессионалам скорого будущего нужен расширенный набор компетенций, в которых наряду со знаниями и умениями в своей сфере деятельности они должны владеть современными цифровыми технологиями обработки информации, робототехники, машинного обучения, облачных вычислений и других так называемых «сквозных»

¹ Там же.

технологий. Именно поэтому, предвидя такие потребности организаций, в программе «Цифровая экономика России» [1] озвучены позиции, в которых отражена важность шагов к реализации стратегии обучения в течение всей жизни, персональных траекторий развития кадров. К 2019 г. уже планируется сформировать список требований к описаниям Топ-100 компетенций, необходимых для поддержки цифровой трансформации экономики, в которых будут отражены, прежде всего, цифровые компетенции.

Исследования консалтинговой компании Boston Consulting Group (BCG) позволили выделить тенденции в изменении кадрового ландшафта, которые аналитики уже сегодня прозвали как «приливная волна» («A tidal wave of change»). Выделенные BCG мегатренды делятся на 4 основные группы, представленные в табл. [2]. Ожидаемые изменения революционны, заставят руководителей большинства организаций в ближайшее время пересмотреть стратегии их функционирования, поскольку понадобятся новые способы организации и управления, а также иные подходы к набору, развитию и привлечению сотрудников. Эти тенденции должны быть взяты на вооружение не только специалистами в кадровой сфере, но, прежде всего, образовательными организациями.

Остановимся на ключевых позициях прогноза с позиции кадрового ландшафта государственного управления. Прежде всего, цифровые технологии и их масштабное внедрение в организациях меняют содержание спроса на компетенции персонала.

1. Технологическая и цифровая производительность изменяет спрос на таланты. Внедрение концепций «Государство как платформа» и «Государство для меня» подтверждают важность смены парадигмы в управлении кадрами в сторону управления талантами и цифровых компетенций государственных служащих. Оптимизация и оцифровка процессов, сокращение традиционного бумажного документооборота, разработка и постоянная модификация онлайн-сервисов под расширенные запросы граждан и бизнеса превращают госслужбы в ИТ-компании, а в перспективе — «в малочисленную и высокопрофессиональную службу, обеспечивающую наиболее сложные функции и профессионально работающую с автоматизированными системами» [3].

Заметим, что в нормативных документах США, в которых озвучиваются основные позиции системы управления человеческим капиталом (Human Capital Framework, HCF), используются понятия «Культура производительности» («Performance Culture») и «Управление талантами» («Talent Management») в качестве дескрипторов для систем, в рамках которых происходят основные действия и программы правительства и государственных организаций [5]. Европейское государственное управление также включило в стратегические планы развития человеческого ресурса (HR), привлеченного на службу государства, понятия цифрового лидерства, направление на создание успешных команд и ориентацию на сотрудничество в расширенной за счет интернет-технологий экосистеме, правильность реализации которых оценивается с помощью специальных измерителей (KPI) [6].

**Двенадцать сил (мегатрендов),
которые радикально изменяют работу организаций. Источник: [2].**

Запросы	Мегатренды	Требования к компетенциям кадров ближайшего будущего
Изменения в спросе на таланты		

Технологическая и цифровая производительность	Автоматизация, включая робототехнику и искусственный интеллект (AI), заменяет рабочие места	Увеличение числа программистов и других высококвалифицированных цифровых талантов, обновление навыков и умений рабочих (в оригинале — «highly skilled digital talent»)
	Большие данные и расширенная аналитика открывают обширные клиентские, операционные и кадровые идеи	Таланты в анализе данных (включая сбор, очистку, интеллектуальный анализ, агрегирование данных), разработка приложений и дизайн пользовательского опыта
	Расширенный доступ к информации и идеям через коллективное мышление (crowdsourcing), а также экономика совместного использования (sharing economy) размывает границы традиционных учреждений	Работа во временных и виртуальных командах
Изменения в способах создания стоимости бизнеса	Простота в сложности. Умная простота («Smart Simplicity») [4]	Сотрудники должны принимать правильные решения самостоятельно
	Гибкость и инновации: внедрение гибких подходов и творческих методологий (Agile, SCRUM, KANBAN, Design Thinking)	Важны и приоритетны: креативность, навыки командной работы, сотрудничества
	Новые стратегии клиентов	Социальная и экологическая ответственность и поведение
Изменения в предложении талантов		
Сдвиги в распределении ресурсов	Новая демографическая структура, старение населения	Мобильность и развитие навыков молодых людей поколения Z
	Дисбаланс навыков, нехватка квалифицированных работников на одних рынках и избыток менее квалифицированных работников на других	Спрос на дефицитные и специализированные цифровые таланты
	Изменение геополитической и экономической мощи	Использовать преимущества облачных вычислений и других технологий для работы в виртуальных группах между регионами
Изменение культуры и ценностей рабочей силы	Разнообразие, инклюзивность	Толерантность, уважение, межличностные коммуникации
	Индивидуализм и предпринимательство	Предприимчивость, креативность, стремление к карьерному росту и саморазвитию, предпринимательские способности; новый стиль руководства и сотрудничества с индивидуалами
	Благополучие и цели	Социальные навыки, социальная ответственность, толерантность, уважение, этичность, личные стремления и ценности

2. Изменения в способах создания стоимости бизнеса. Цифровизация процессов требует совершенно новых навыков, установок и знаний сотрудников. Креативность и готовность к инновациям персонала важны для решения проблем в условиях неопределенности. Сотрудники должны быть готовы к изменениям, принимать цифровые технологии, владеть ими, стремиться к постоянному профессиональному и технологическому развитию. Государственные организации, предоставляя услуги гражданам, должны понимать и предугадывать все их явные и скрытые запросы. Для этого важно создавать для своих сотрудников, задействованных в том числе в разработке онлайн-приложений, пространство для экспериментов, быстрого прототипирования, тестирования новых идей и внедрения культуры быстрых инноваций, внедрять гибкие организационные структуры и гибкие методы для сокращения разработки новых решений. Именно поэтому в передовых компаниях так популярны адаптация и применение не для ИТ-продуктов и процессов гибких подходов, таких, как Agile, SCRUM, дизайн-мышление и другие творческие методологии. Для организации нового цифрового типа важна выработка стратегии на компетенции, гибкость, предикативность, новые форматы обучения: компетентностное обучение; обучение по-разному («Learning in different ways» [7]), т.е. как формальное, так и неформальное; новые форматы коммуникаций. Обучение и развитие не ограничивается учебными мероприятиями или классными курсами, оно принимает множество различных форм. В целях повышения эффективности совместной работы и создания благоприятной атмосферы внутри организации, как правило, организуют регулярные семинары, встречи с привлечением консультантов и тренеров.

3. Сдвиги в распределении ресурсов. Прогнозируемые демографические сдвиги в сторону старения населения заставляют организации разработать совершенно новые способы привлечения, удержания и развития молодых талантов в разных местах и возрастных группах. Молодые люди заинтересованы в независимой карьере и выбирают фрилансерство. Эта особенность должна учитываться в деятельности кадровых подразделений в государственной службе. Организации необходимо наладить обмен знаниями и традициями через создание смешанных команд, где молодые сотрудники с сильными цифровыми навыками могут быть полезными в ИТ-обучении пожилых работников, а те, в свою очередь, смогут передать опыт и знания новым поколениям.

4. Изменение культуры и ценностей рабочей силы. Совместные и эффективные профессиональные взаимоотношения с партнерами заявлены в европейском государственном администрировании через принцип «СОВМЕСТНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ» (в оригинале: «COLLABORATIVE ORGANISATION» [9]). Этот принцип предполагает сотрудничество с международными организациями, с системой образования (обмен опытом, наставничество молодежи, рекрутинг, стажерская программа, передача знаний). Среди важных аспектов управления информацией следует назвать предоставление возможности и организация условий для обмена информацией и знаниями внутри организации, в том числе обеспечение совместного использования программного обеспечения, файлов, папок и инструментов совместной работы для управления своей деятельностью; исключение случаев, когда не удалось получить важный документ или содействие в получении информации от коллег. Фактически каждая организационная роль в конечном итоге потребует использования современных технологий. И компании не остается иного выбора, кроме как инвестировать в масштабные, продолжающиеся программы развития навыков. Компании должны будут развивать таланты в быстро развивающихся

областях, таких, как анализ данных (включая интеллектуальный анализ и сбор данных), разработка приложений и дизайн пользовательского опыта («user experience design»).

В рамках выполнения исследований, выполненных за счет бюджетных средств по Государственному заданию Финуниверситета 2018 г. «Совершенствование информационного обеспечения системы управления кадрами на основе компетентностного подхода и индивидуального трекинга карьеры государственных гражданских служащих», был проведен опрос государственных гражданских служащих на предмет выявления важных профессиональных качеств и компетенций сотрудников государственного управления в условиях цифровой трансформации экономики. Общее количество опрошенных — 101 человек, из них 46% составили служащие Гохрана России, 43% — государственных организаций Пензенской области, включая Законодательное собрание Пензенской области, правительство Пензенской области, министерства экономики, финансов и труда Пензенской области, 4% — Минэкономразвития России, 4% — Администрации губернатора Санкт-Петербурга, а также Межрегионального ресурсного центра, Минэкономразвития России, Министерства финансов РФ и другие организации.

На основании анализа анкет гражданских служащих исследуемых организаций выделим топ-5 приоритетных компетенций по каждой из групп.

В рейтинге личных компетенций в порядке убывания попали: нацеленность на результат; дисциплинированность и аккуратность; навыки организации собственного времени; стрессоустойчивость, способность к саморазвитию, постоянной актуализации знаний и рефлексии. Адаптивность, готовность к переменам и творческое мышление и креативность заняли соответственно 8-е и 9-е места.

В рейтинге общепрофессиональных компетенций: владение этикой и культурой поведения госслужащих; приверженность государственной службе; ориентация на укрепление авторитета гражданских служащих; умение разрабатывать проекты и планы развития подразделения; специальное образование (наличие специализированного сертификата). Среди организационно-управленческих (системных) компетенций: умение ставить и распределять задачи для себя и подчиненных; организация взаимодействия со специалистами других органов и структурных подразделений; умение мотивировать и стимулировать подчиненных для достижения поставленных целей; навыки прогнозирования и оценки последствий реализации управленческих решений; планирования деятельности структурных подразделений и их сотрудников. Навыки применения нововведений и инноваций заняли в рейтинге 7-е место. В рейтинге межличностных (социальных) компетенций: навыки социального взаимодействия, сотрудничества в коллективе, делового общения и ведения переговоров, деловой переписки; коммуникабельность. Заметим, что 6-е и 7-е места заняли навыки убеждения собеседников (подчиненных) и навыки управления конфликтами. Информационно-коммуникативные компетенции: навыки сбора и анализа информации; применение современных ИТ, в т.ч. интернет, мобильные приложения; навыки электронного делопроизводства; навыки формирования и продвижения имиджа государственной и муниципальной службы; умение анализировать динамику деятельности с помощью статистических и аналитических инструментов. Нормативные и правовые: умение правильно применять нормативы и стандарты; владение нормативными правовыми и организационными документами, регламентирующими деятельность организации и ее подразделений; оценка правовых последствий

принимаемых решений; знание антикоррупционного законодательства, а также изменений в сфере государственной службы.

Несмотря на то что в наиболее важные компетенции попали гибкие навыки (soft skills), среди популярных мероприятий в области управления знаниями были названы в более чем 90% — участие в презентациях, конференциях (в среднем — 3 мероприятия, максимальное указанное число за 2017 год — 10) и курсы повышения квалификации. И только в единичных случаях респонденты указали, что были участниками коуч-семинаров и тренингов на развитие командных навыков. Психологические тренинги и тренинги на развитие креативности опрашиваемые сотрудники государственных организаций не посещали в 2017 г. Хотя именно soft skills могут быть получены только на основе личного опыта (долгий и трудный путь) или практики в экспериментальной среде, которую предоставляют на тренингах на развитие креативности. Заметим также, что среди наиболее важных инструментов для саморазвития и решения производственных проблем участниками опроса также были названы курсы повышения квалификации, участие в презентациях и конференциях, рабочие совещания, тренинги на развитие командных навыков (это в совокупности 69% всех ответов).

Цифровые технологии открывают много возможностей, но управление человеческим капиталом все же является ключевым фактором, способствующим достижению поставленных целей. Особенно важно это учитывать при разработке стратегии управления персоналом государственной гражданской службы, поскольку именно они играют жизненно важную роль в выполнении важных задач федеральных ведомств в служении народу.

Список литературы

1. Программа «Цифровая экономика России». (Электронный ресурс). URL: <http://government.ru/docs/28653> (дата обращения 11.07.2018).
 2. Twelve Forces That Will Radically Change How Organizations Work/ Vikram Bhalla, Susanne Dyrchs, Rainer Strack. (Электронный ресурс). URL: <https://www.bcg.com/publications/2017/people-organization-strategy-twelve-forces-radically-change-organizations-work.aspx?linkId=35939610> (дата обращения 27.03.2017).
 3. РБК. URL: <https://www.rbc.ru/economics/04/05/2018/5aeb3c439a794797cc22075b?from=main> (дата обращения 04.05.2018).
 4. Yves Morieux, «Smart Rules: Six Ways to Get People to Solve Problems Without You». Harvard Business Review, September 2011. (Электронный ресурс). URL: <https://hbr.org/2011/09/smart-rules-six-ways-to-get-people-to-solve-problems-without-you> (дата обращения 11.07.2018).
 5. Human Capital Management. (Электронный ресурс). URL: <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/human-capital-management/> (дата обращения: 01.05.2018).
 6. Directorate General Human Resources and Security performance through people. URL: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/management-plan-2016-dg-hr-april2016_en.pdf (дата обращения: 04.05.2018).
 7. Petrilla M. How analytics helped Kimberly-Clark solve its diversity problem. Fortune: December 10, 2014. (Электронный ресурс). URL: <http://fortune.com/2014/12/10/kimberly-clark-dodsworth-diversity/> (дата обращения 27.03.2018).
 8. Human Resources and Security. (Электронный ресурс). URL: https://ec.europa.eu/info/departments/human-resources-and-security_en (дата обращения 11.07.2018).
 9. DG HR Strategic Plan 2016–2020 [on-line]. URL: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/strategic-plan-2016-2020-dg-hr_july2016_en_0.pdf (дата обращения: 01.05.2018)
- © Васильева Е. В., 2018

УДК 338.24.01

Г. В. Закиматов

Инженер ООО «ЦВС», г. Санкт-Петербург

Двухсекторная планово-рыночная экономика — рыночная экономика с централизованным директивным планированием

Аннотация. В статье описана двухсекторная планово-рыночная экономика, в которой координация и управление предприятиями осуществляются с помощью централизованного государственного директивного планирования и рыночного саморегулирования.

Ключевые слова: плановая экономика, рыночная экономика, «казенные» деньги, директивное планирование, государственный заказ.

Gennady Zakimатов

Engineer CVS Ltd, Saint-Petersburg, Russia

Two-sector plan-market economy — market economy with centralized directive planning

Abstract. The article describes the two-sector planned-market economy, in which coordination and management of enterprises (companies) are carried out with the help of state policy planning and market self-regulation

Keywords: planned economy, market economy, state money, policy planning, the state order.

Россия имеет особые природные условия. Суровый климат и большие транспортные расстояния вызывают повышенные по сравнению с другими странами издержки производства, снижающие конкурентоспособность отечественной продукции. Так, доля транспортных затрат в себестоимости нашей продукции составляет 15–20% против 7–8% в других странах [1], а энергоёмкость ВВП России в 2,5–3,5 раза выше их уровня [2]. Увеличивают издержки производства также связанные с этим низкая мобильность и дороговизны рабочей силы, пониженный выход готовой сельхозпродукции с обрабатываемых площадей и более дорогое строительство. А необходимость обеспечивать безопасность и оборону самой большой в мире территории при недостаточной численности населения требует значительно большего, чем в других странах, отвлечения ресурсов на эти цели, уменьшая, соответственно, уровень благосостояния населения и снижая возможности развития. А наличие на нашей территории мировых запасов ископаемых ресурсов, экспорт которых обеспечивает повышенную прибыль за счет природной ренты, стимулирует развитие добывающих отраслей в ущерб развитию критически важных для благосостояния страны и ее безопасности обрабатывающих отраслей и сельского хозяйства (эффект «голландской болезни» [3]).

Для того чтобы успешно развиваться, России необходимо иметь свою, адекватную ее природным условиям, национальную экономическую стратегию и способную ее реализовать национальную модель экономики.

Национальная экономическая стратегия должна как минимум включать в себя экономические политики, противодействующие влиянию негативных природных факторов:

- политика поддержания низких внутренних цен на сырьевые товары и продукты их первых переделов — наше единственное конкурентное преимущество;
- политика импортозамещения, позволяющая обеспечить военную и экономическую безопасность страны, а также в существенной мере переключить сырьевую продукцию с внешнего потребления на внутреннее, снизив негативное влияние «голландской болезни»;
- политика управляемого инвестиционного процесса, позволяющая вопреки рыночной стихии обеспечить инновационное развитие и диверсификацию экономики;
- политика поддержания повышенного уровня инвестиций, необходимость которого связана с ликвидацией отставания в экономическом развитии от ведущих стран мира и решением критически важных для страны проблем (демография, оборона, экология и др.);
- политика приоритетного развития крупных производств, имеющих пониженную себестоимость продукции за счет снижения в ней доли постоянных издержек;
- политика разумного протекционизма.

Как показывают анализ и практика, используемая в стране модель рыночной экономики не способна реализовать национальную экономическую стратегию. Отсутствие мобилизационных возможностей не позволяет качественно увеличить объемы инвестиций. У нас они составляют 18% от ВВП при 25–30% в развитых странах и более 40% в Китае [4]. Препятствуют этому и неблагоприятные финансовые условия, связанные с необходимостью стерилизации Центробанком избыточной валютной массы, поступающей на российский валютный рынок из-за «голландской болезни» для предотвращения повышения обменного курса рубля выше паритетного значения. Стерилизация осуществляется путем скупки избыточной валютной массы Центробанком для пополнения золотовалютных резервов за счет рублевой эмиссии. Следствием этого являются инфляция и рост процентных ставок, снижающие инвестиционную активность в экономике. В этих условиях только с помощью **директивного государственного планирования можно изыскать экономические ресурсы и направить их на ускоренное развитие страны.** При этом рыночная экономика с таким планированием превращается в экономику нового типа — **двухсекторную планово-рыночную экономику (ДПР-экономику)** [5].

Отличительной особенностью ДПР-экономики является одновременная работа предприятий в плановом секторе экономики (ПСЭ) под управлением государства и в рыночном секторе экономики (РСЭ) на условиях свободного предпринимательства. При этом используется принцип — выполнил обязательный для исполнения частичный, то есть не занимающий все производственные мощности предприятия госзаказ, можешь самостоятельно выпускать любую продукцию на условиях свободного предпринимательства.

В качестве валюты, обслуживающей РСЭ, используются существующие деньги с денежной единицей рубль, а в качестве валюты, обслуживающей ПСЭ, используются бюджетные деньги. Они фактически превращаются во вторую квазивалюту с условным названием «казенные деньги» (к-деньги) и денежной единицей «казенный рубль» при отделении их путей хождения на стадии производства продукции от сферы обращения остальной денежной массы. Отделение путей хождения к-денег осуществляется за счет использования выделенных банковских счетов, между которыми они только и могут перемещаться, и отдельного бухучета. Этими деньгами государство оплачи-

вает госзаказ, и ими же расплачиваются между собой предприятия в процессе изготовления продукции по госзаказу на протяжении всей производственной цепочки, начиная с добычи сырья и кончая оплатой готовой продукции. Изготовление промежуточной и инвестиционной продукции, оплачиваемой к-деньгами, приравнивается к обязательному для исполнения госзаказу и контролируется государством. Статус к-денег сохраняется до момента их обратной автоматической конвертации в пропорции один к одному в обычные деньги при выплате зарплат работающим в ПСЭ и при оплате государством расходов, не связанных с госзаказом.

В ПСЭ используются номинально низкие государственные цены и тарифы. Для этого в нем не взимаются налоги с предприятий и выплаты в фонды обязательного страхования. Государство регулирует уровень оплаты труда работающих как по абсолютной величине, так и по соотношению между максимальным и минимальным значениями зарплат. Также используется завышенный фиксированный обменный курс к-денег на иностранную валюту и нормируется рентабельность производства. При этом вся нормируемая прибыль используется в качестве инвестиций. А пересчет стоимости основных фондов предприятий в к-деньгах снижает значения амортизационных отчислений и рентных платежей. Низкий уровень цен в ПСЭ по сравнению с РСЭ позволяет получать ценовую выгоду.

В основе к-денег лежит искусственное расширение свойства дифференциации покупательной способности существующих денег за счет введения еще одного, самого низкого уровня государственных цен. Это свойство означает различную покупательную способность денег в зависимости от того, в чьих руках они находятся. Так обстоит дело с деньгами у розничных, оптовых и крупнооптовых покупателей. Это свойство имеет место и при покупке иностранной валюты. Здесь в зависимости от масштаба сделки используются разные курсы обмена. Свойство дифференциации имеет выборочный характер. В частности, она не затрагивает оплату труда, выплату налогов, штрафов и др. Право принимать обычные деньги и получать дополнительный доход за счет перехода на использование государственных цен (получение деньгами статуса к-денег) в ДПР-экономике имеют только государственные и экономические субъекты, которым оно делегирует это право. Таким образом, **«казенные» деньги являются обычными деньгами, использующими самый низкий уровень государственных цен.**

В ДПР-экономике банковская система при едином Центробанке должна быть разделена на два сектора плановый и рыночный. Плановый сектор банковской системы (ПСБ), обслуживающий ПСЭ и работающий с к-деньгами, должен управляться государством. Рыночный сектор, обслуживающий РСЭ и работающий с обычными деньгами (РСБ), может работать самостоятельно. Двухсекторная банковская система может быть создана на основе физического и функционального разделения существующей банковской системы. В первом случае должна быть создана практически заново отдельная банковская система для обслуживания ПСЭ. Она может быть создана на базе существующей казначейской системы. Во втором случае существующие банки обслуживают оба сектора экономики. Для этого в банковских учреждениях также должна быть полностью отделена с помощью выделенных счетов и отдельного бухучета финансово-кредитная и хозяйственная деятельность с к-деньгами от аналогичной деятельности с обычными деньгами. При этом в управлении той части банков, которые обслуживают ПСЭ, должны принимать участие представители государства, наделенные определенными контрольными и распоряди-

тельными полномочиями, что позволит координировать деятельность банков в общегосударственных интересах, а не в целях извлечения прибыли банками.

В ДПР-экономике создаются качественно новые функциональные механизмы характерные только для нее самой и которые придают ей новое качество:

1. Механизм (М.) увеличения реальных доходов государства за счет автоматической конвертации обычных денег, поступающих в бюджет, в пропорции один к одному в дорогие к-деньги, хотя возможен вариант организации ДПР-экономики, когда бюджет ведется в обычных деньгах, а конвертация осуществляется при оплате государством госзаказа.

2. М. госпредпринимательства, дающий дополнительные доходы в бюджет за счет прибыли от перепродажи изготовленной по госзаказу за дорогие к-деньги части ликвидной потребительской и экспортной продукции по высоким рыночным ценам на внутреннем и внешнем рынках. Причем саму перепродажу осуществляют сами предприятия, изготовившие продукцию по госзаказу по единой рыночной цене со своей аналогичной продукцией, изготовленной в РСЭ. Этот механизм позволяет не только компенсировать выпадающие налоги и платежи в фонды обязательного страхования при работе предприятий в РСЭ, но и увеличить доходы государства в номинальном выражении.

3. М. подавления монетарной инфляции, позволяющий выводить из оборота излишнюю денежную массу, образующуюся в бюджете при росте рыночных цен в РСЭ и стабильности государственных цен в РСЭ.

4. М. квазисубсидированного кредитования, предполагающий, что часть инвестиционного кредита в соответствии с нормативами предприятиям выдаются банками из ПСБ в дорогих к-деньгах, а погашаются дешевыми обычными деньгами. Эти деньги поступают в банк кредитор и автоматически конвертируются в пропорции один к одному в к-деньги. По существу, этот механизм равнозначен кредитованию с отрицательной процентной ставкой. Через назначение нормативов квазисубсидированного кредитования, определяющих долю кредита, выдаваемую в к-деньгах, государство может управлять инвестиционным процессом;

5. М. двойного субсидирования предприятий из РСЭ, дорогими к-деньгами.

6. М. двухуровневого банкротства нерентабельных предприятий. В ДПР-экономике убыточность предприятий сначала наступает при их работе в РСЭ при сохранении рентабельности в ПСЭ, что дает время и возможность восстановить их рентабельность за счет финансового оздоровления, модернизации и реконструкции. Этот механизм не дает развиваться лавинообразным процессам банкротств в экономике по технологически связанным цепочкам предприятий, а также не вызывает серьезных социальных проблем, обычно сопутствующих этому процессу.

7. М. снижения цен предприятий-монополистов, предполагающий селективное увеличение госзаказа на их продукцию, что заставит монополистов ради сохранения доходов увеличить выпуск продукции в РСЭ и, как следствие, снизить цены.

8. М. сквозного контроля расходования бюджетных средств, предполагающий контроль над бюджетными деньгами, получившими статус к-денег на всем пути изготовления продукции за счет использования выделенных банковских счетов в контролируемом государством ПСБ. Также контроль усиливается за счет возможности сравнения удельных издержек производства

(издержки на единицу продукции) на физическом уровне в ПСЭ и РСЭ (трудозатраты, затраты энергии, материалов и др.).

По своей сути, **плановый сектор экономики является суперконцерном общегосударственного масштаба (единой фабрикой по Марксу)**, созданный из части привлекаемых для работы в ПСЭ производственных мощностей предприятий. Внутри этого суперконцерна действует прямое государственное управление предприятиями, используется своя система номинально низких государственных цен и тарифов и используется повышенный фиксированный обменный курс рубля. При этом государство регулирует уровень оплаты труда и уровень рентабельности производства. Этот суперконцерн выступает в качестве одного из агентов внутреннего и внешнего рынков, торгуя там своей ликвидной потребительской и экспортной продукцией в рамках госпредпринимательства. При этом он не вступает в конкурентную борьбу с самими предприятиями, так как последние выступают в качестве торговых агентов, занимающихся реализацией как своей продукции, изготовленной в РСЭ, так и продукции ПСЭ по единой рыночной цене. Он же изготавливает продукцию, не распределяемую через рынок. Сюда входит заказываемая государством продукция, оплачиваемая к-деньгами и используемая в качестве общественных благ и в качестве государственных инвестиций. Сюда же относится и инвестиционная продукция, заказываемая предприятиями с оплатой к-деньгами из их фондов развития производства, сформированных из амортизационных отчислений, нормируемой прибыли при их работе в ПСЭ и полученных в соответствии с нормативами инвестиционных кредитов в к-деньгах.

Таким образом, деятельность этого суперконцерна направлена на обеспечение функционирования государства и на поддержку экономики.

В отличие от рыночной экономики, в ДПР-экономике государство покупает иностранную валюту не на валютном рынке, покупая ее за рубли по рыночному обменному курсу, а за счет госпредпринимательства на внешних рынках, что значительно дешевле. Эти доходы оно расходует по следующим основным направлениям:

1. Для оплаты собственных валютных расходов (содержание загранучреждений, межгосударственные кредиты, членские взносы в международные организации и др.);

2. Для пополнения бюджета путем продажи валюты на валютном рынке;

3. Для обеспечения валюты предприятий при их работе в ПСЭ путем обмена «казенных» денег по фиксированному обменному курсу на валюту;

4. Для создания резервного валютного фонда;

5. Для закупки импортной продукции, используемой в качестве общественных благ.

Из-за получения валюты государством за счет госпредпринимательства уменьшаются объемы торгов на валютном рынке. В результате создается возможность поддержания стабильного обменного курса рубля за счет меньшей по объему рублевой и валютной эмиссии Центробанком. При сжатии рынка спрос на валюту снижается в меньшей степени, чем снижается ее предложение, так как спрос со стороны домохозяйств изменяется незначительно, и это снижает обменный курс рубля, обеспечивая защиту внутреннего рынка.

Тем не менее должны быть приняты административные и экономические меры по снижению дестабилизирующего влияния на рынок валютных спекулянтов.

Способствует поддержанию стабильности на валютном рынке, особенно в условиях долговременного снижения поступления валюты от экспорта, управ-

ляемость производством в РСЭ. Становится возможным снизить объемы потребления валюты в нем за счет заморозки второстепенных инвестиционных проектов, особенно валютоемких, и, наоборот, расширить финансирование проектов, не требующих больших валютных затрат. Возможны и другие меры рационалирования валютных расходов государством. В условиях же высоких доходов от экспорта возможно увеличение объемов госпредпринимательства на внешнем рынке для пополнения резервного валютного фонда и, наоборот, в условиях снижения поступлений от экспорта снижать объемы госпредпринимательства на внешнем рынке, что увеличит предложение валюты на валютном рынке со стороны экспортеров, работающих в РСЭ. А использование валюты из резервного валютного фонда в этой ситуации обеспечивает стабильность курса и получение дополнительных доходов в бюджет.

Все вышеуказанные меры позволяют **радикально подавить инфляцию и удешевить кредит в РСЭ с одновременным поддержанием заниженного обменного курса рубля.**

В ДПР-экономике **качественно улучшаются возможности для проведения модернизации и структурной перестройки экономики.** Плановый сектор экономики позволяет существенно увеличить как номинальные, так и реальные доходы государства. Все это позволит **увеличить на десятки процентов объемы госинвестиций и объемы производства общественных благ.** В то же время благодаря обязательному для исполнения госзаказу появляется возможность вопреки рыночной стихии направить инвестиции на инновационное развитие обрабатывающих отраслей, сельского хозяйства и инфраструктуры.

В ДПР-экономике также **качественно расширяются возможности государственно-частного партнерства (ГЧП) по реализации инвестиционных проектов** за счет использования дорогих к-денег из сформированных на предприятиях фондов развития производства. В них поступают амортизационные отчисления, нормируемая прибыль при их работе в плановом секторе экономики, а также нормируемая часть инвестиционных кредитов в к-деньгах. При этом также качественно улучшаются возможности по реализации крупномасштабных проектов, требующих скоординированной деятельности большого количества предприятий и целых отраслей народного хозяйства.

Улучшаются условия хозяйствования и в рыночном секторе экономики за счет улучшения финансовых условий, снижения уровня монополизма и повышения спроса на отечественную продукцию в связи с частичным сглаживанием уровня доходов населения.

Особо следует отметить, что в ДПР-экономике за счет появления качественно нового источника бюджетных доходов в виде госпредпринимательства становится возможным **радикальное снижение налоговой нагрузки на предприятия и домохозяйства.** Теоретически возможно полное освобождение предприятий от налогов при более значительном увеличении объемов госпредпринимательства. Более того, становится возможным полное переформатирование всей налоговой системы, сделав ее более прозрачной и простой. В частности, становится возможным безболезненно ввести прогрессивную шкалу налогообложения доходов физических лиц, освободив от подоходного налога лиц с низким и средним уровнем доходов, а также освободить от налогов предприятия, ведущие инвестиционную деятельность.

В целом ДПР-экономика значительно лучше приспособлена к российским условиям. В частности, ДПР-экономика за счет своих мобилиза-

ционных возможностей и директивного планирования может реализовать принцип приближения рабочих мест к местам проживания избыточной рабочей силы, что крайне важно для нашей страны с ее низкой мобильностью рабочей силы, проблемой моногородов и высокой неравномерностью развития регионов. А наличие в ней готовой системы прямого государственного управления экономикой делает ее лучше приспособленной для функционирования в условиях чрезвычайных ситуаций и военного времени.

Обладающая свойствами плановой и рыночной экономик ДПР-экономика является тем типом экономики, который необходим для конвергенции капитализма и социализма. В этой экономике плановый сектор отражает интересы общества в целом, а рыночный сектор — частные интересы. Гибко регулируемое соотношение между объемами производства в этих секторах позволяет гармонизировать отношения между общественными и частными интересами, между трудом и капиталом. Тем самым создается новый, привлекательный для всего мира, интегральный общественный строй, альтернатива бесперспективному капитализму, где нет такого гипертрофированного, как сейчас, расслоения населения по доходам, обеспечены высокий уровень жизни, социальная уверенность и стабильность.

Выводы

Россия имеет уникальные с точки зрения негативного влияния на производственную деятельность природные условия, что требует использования своей, ориентированной на местные условия, национальной экономической стратегии и способной ее реализовать национальной модели экономики.

Применяемая в России рыночная экономика с косвенным регулированием неадекватна ее природным условиям. Она не способна реализовать национальную экономическую стратегию и не способна обеспечить успешное развитие страны.

Национальная модель экономики для России обязательно должна иметь механизмы централизованного директивного планирования, позволяющие преодолевать сложности природных условий и успешно функционировать в условиях повышенных рисков.

Двухсекторная планово-рыночная экономика (ДПР-экономика) является экономикой нового типа, в которой координация и управление осуществляются с помощью рыночного саморегулирования совместно с директивным государственным планированием, что придает экономике новое качество и новые возможности и обеспечивает существенные преимущества перед обычной рыночной экономикой с косвенным регулированием.

ДПР-экономика обладает мобилизационными возможностями, позволяющими обеспечить сознательное управление развитием вопреки действию рыночной стихии. Она обеспечивает повышение ценовой конкурентоспособности отечественной продукции, полную занятость населения, повышение макроэкономической устойчивости экономики и ускоренное социально-экономическое развитие страны.

ДПР-экономика является **материальной основой конвергенции капитализма и социализма**, создания интегрального общественного строя — альтернативы бесперспективному капитализму.

Внедрение ДПР-экономики может быть осуществлено плавно, без существенных потрясений и **не требует изменения форм собственности.**

ДПР-экономика, в отличие от всех других предлагаемых для России стратегий и программ, не меняющих принципы организации существующей

экономической системы, **использует прорывные идеи, обеспечивающие комплексное решение российских социально-экономических проблем.** Поэтому она является единственной возможностью сделать Россию успешной и создать свое «экономическое чудо», а не стать безнадежным аутсайдером в мировом рейтинге стран.

Список литературы

1. «Транспортная стратегия Российской Федерации на период до 2020 года» Официальный сайт Минтранса, 2005 г.
2. Госпрограмма «Энергосбережение и повышение энергетической эффективности на период до 2020 года» Официальный сайт Правительства РФ, 2010 г.
3. **Гильмуллин В. М.** «Голландская болезнь» в российской экономике: отраслевые аспекты проявления. Всероссийский экономический журнал «ЭКО» № 12. 2008 г. Стр. 17 г. Новосибирск.
4. **Сулакшин С. С.** Российская экономика: от сырья к знаниям (технология перехода). М. Центр проблемного анализа и государственно-управленческого проектирования. 2008 г.
5. **Закиматов Г. В.** Централизованное директивное планирование в рыночной экономике — новое качество экономики. Российский научный журнал «Экономика и управление 2014 г., № 6. С. 66, г. Санкт-Петербург.

УДК: 338.22, 338.262, 330.43

П. А. Михненко

Д.э.н., доцент, заведующий кафедрой
общего и стратегического менеджмента
Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,
Москва, Российская Федерация
pmihnenko@synergy.ru
+7 (916) 798–27–18

Анализ динамики производительности труда в национальной экономике

Аннотация. Одним из важнейших факторов обеспечения интенсивного экономического роста является повышение производительности труда. Экономико-математическое моделирование является одним из наиболее перспективных подходов к обоснованию параметров программы повышения производительности. Предлагаемая математическая модель основана на предположении о наличии в рамках национальной экономики программы целенаправленного управления величиной этого показателя. Модель позволяет в ходе ретроспективного анализа получать оценки величин инвестиций и прироста производительности труда исходя из реальных значений производительности на определенном временном интервале. В рамках перспективного анализа применение модели позволяет обосновывать величины инвестиций на основе требуемых значений ежегодного прироста производительности.

Ключевые слова: производительность труда, экономико-математическая модель, анализ, программа «Повышение производительности труда и поддержка занятости».

P. A. Mikhnenko

Doctor of Economics, Associate Professor,
Department of General and Strategic Management, Head,
Moscow University for Industry and Finance "Synergy",
Moscow, Russian Federation

Analysis of labor productivity dynamics in the national economy

Abstract. Labor productivity is one of the most important factors in ensuring intensive economic growth. This task requires the use of economic, administrative and scientific potential. Mathematical modeling allows identifying parameters of labor productivity increase program. The proposed mathematical model of labor productivity is based on the assumption that there is a program of targeted management of this indicator in the national economy. The model allows obtaining estimates of investment values and laboring productivity increment based on real productivity values at a certain time interval in the course of retrospective analysis. As a part of the perspective analysis, the model allows to calculate the amount of investment based on the required values of annual productivity growth.

Keywords: labor productivity, economic and mathematical model, analysis, the program «The labor productivity increase and employment support».

Проблема экономического роста является одной из центральных и наиболее острых проблем современной экономической науки. Важнейшим фактором интенсивного экономического роста является повышение производительности труда. В России на государственном уровне неоднократно делались заявления

о необходимости повышения производительности труда и принимались соответствующие решения. В своем выступлении «О стратегии развития России до 2020 года» на расширенном заседании Государственного совета 8 февраля 2008 г. главной проблемой российской экономики В. В. Путин назвал ее крайнюю неэффективность. Президент РФ отметил, что «производительность труда в России остается недопустимо низкой» (Путин, 2008). В выступлении указывалось, что «реализация инновационного сценария развития позволит нам добиться кардинального повышения производительности труда. В основных секторах российской экономики должен быть достигнут как минимум четырехкратный рост этого показателя за 12 лет». Радикальное повышение эффективности экономики, прежде всего на основе роста производительности труда, было названо президентом РФ одной из трех ключевых проблем, на решении которых необходимо сконцентрировать усилия (Путин, 2008).

Тем не менее в России по-прежнему сохраняется значительный потенциал роста производительности труда. На рис. 1 показан график изменения индекса производительности труда $iE(t)$ в экономике России в 2003–2016 гг. в процентах к предыдущему году.

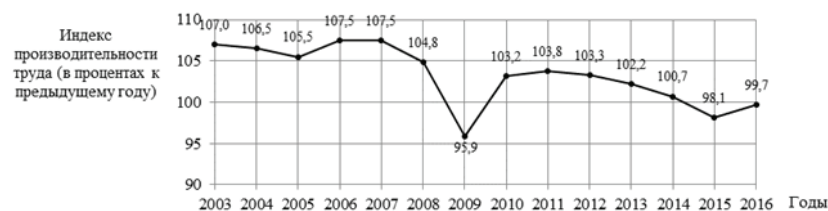


Рис. 1. Индекс производительности труда в экономике России¹

Как видно, на протяжении указанного периода времени отечественная экономика демонстрирует тренд на снижение скорости роста производительности труда.

Под производительностью труда $E(t)$ будем понимать отношение, $E(t) = \frac{Y(t)}{L(t)}$ где: $Y(t)$ — валовой внутренний продукт (ВВП) страны (млрд. руб.); $L(t)$ — среднегодовая численность занятых в национальной экономике (тыс. чел.); t — время (порядковый номер года). В качестве единицы измерения величины $E(t)$ будем использовать млн. руб. / чел. в год.

Пусть изменение производительности труда описывается уравнением в дискретном времени t :

$$E(t) = E^{\hat{a}} \Delta e^{-t}, \quad (1)$$

где: $E^*(t) = n(t)E_0$ — ожидаемая (планируемая) производительность труда в год t ; $E_0 = E(t_0)$ — величина производительности труда в год t_0 , принимаемая за базовую; $n(t)$ — коэффициент ожидаемого увеличения производительности труда; в частном случае $n(t) = n(t_n) = n = const$, где t_n — год завершения программы повышения производительности труда; — отклонение производительности труда от ожидаемого значения со смещением на одну единицу времени назад; — величина инвестиций в программу повышения производи-

тельности труда; $b(t)$ — доля выпуска (ВВП) $Y(t)$, инвестируемая в повышение производительности труда.

С учетом описанных переменных модель (1) может быть записана в виде:

$$E(t) = n(t)E_0(1 - e^{-\hat{a}(t)}) + E(t-1)e^{-\hat{a}(t)} \quad (2)$$

Модель показывает рост производительности труда в результате реализации программы целенаправленных инвестиций.

В 2017 г. по итогам заседания президиума Совета при Президенте России по стратегическому развитию и приоритетным проектам 30 августа 2017 г. был утвержден паспорт приоритетной программы «Повышение производительности труда и поддержка занятости» (Паспорт, 2017). Основная цель программы — реализовать региональные программы повышения производительности труда и поддержки занятости, которые позволят повысить производительность труда на предприятиях-участниках не менее чем на 30%. Срок реализации программы — с сентября 2017 года по декабрь 2025 года.

Рассмотрим вариант применения модели (2) для анализа основных положений этой программы. Согласно паспорту программы, прирост производительности труда в Российской Федерации по сравнению с базовым 2016 годом и бюджет программы должны соответствовать значениям, указанным в табл. 1.

Таблица 1
Основные параметры программы повышения производительности труда в Российской Федерации (Паспорт, 2017, с. 5, 28)

Год, t	2017	2018	2019	2020	2021–2025
Прирост производительности, $n(t)$, %	1,9	3,7	6,0	8,7	24,7
Бюджет программы, $I(t)$, млн. руб.	220	3100	9672	12929	64645

Сумма инвестиций в 2021–2025 гг. составляет 64 645,0 млн. руб., что соответствует 12 929,0 млн. руб. в год, аналогично сумме инвестиций в 2010 г. Предположим, что программа предполагает инвестиции в равных долях по 12 929,0 млн. руб. на каждый год периода 2021–2025 гг. Прирост производительности труда к концу периода 2021–2025 гг. предполагается равным 24,7%. Предположим, что суммы ежегодных инвестиций в этот период будут соответствовать выражению, где $t = [2021...2025]$, $I_{2021-2015} = 24,7$ млн. руб. — суммарные инвестиции периода 2021–2025 гг., $I_{2020} = 8,7$ млн. руб. — инвестиции 2020 г. Тогда величины ожидаемого прироста производительности труда и предполагаемых инвестиций по годам программы будут иметь значения, показанные в табл. 2.

Таблица 2
Основные параметры программы повышения производительности труда в РФ

Годы, t	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Прирост производительности, $n(t)$, %	1,9	3,7	6,0	8,7	11,9	15,1	18,3	21,5	24,7
Инвестиции, I_t , млн. руб.	220	3100	9672	12929	12929	12929	12929	12929	12929

На рис. 2. сплошной линией показан график плановой динамики инвести-

¹ На основе данных Федеральной службы государственной статистики (ФСГС). Официальный сайт ФСГС. [Электронный ресурс]. Код доступа: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/efficiency/#. Дата обращения: 25.07.18.

ций в программу повышения производительности труда (с учетом предположения о характере распределения в период 2021–2015 гг.)



Рис. 2. Плановая и расчетная динамика инвестиций в программу повышения производительности труда

Определим значение E_{2016} производительности труда в российской экономике в 2016 г. из соотношения $E_{2016} = \frac{Y_{2016}}{L_{2016}}$, где Y_{2016} — ВВП в 2016 г. в те-

кущих ценах, L_{2016} — среднегодовая численность занятых в 2016 г. Согласно данным Федеральной службы государственной статистики, ВВП в 2016 г. в текущих ценах составляет $Y_{2016} = 86\,148,57$ млрд. руб.¹ В качестве оценки среднегодовой численности занятых в 2016 г. будем использовать величину $L_{2016} = 68\,385$ тыс. чел. (см. табл. 1). Тогда значение производительности труда в 2016 г. составит $E_{2016} = 1,260$ млн. руб./чел.

В соответствии с плановыми значениями прироста (см. табл. 2) производительность труда по годам программы в абсолютном выражении будет принимать значения, указанные в табл. 3.

**Таблица 3
Производительность труда в абсолютном выражении**

Годы, t	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Производительность труда, $E(t)$, млн. руб. / чел.	1,284	1,306	1,335	1,369	1,410	1,450	1,490	1,531	1,571

Определим расчетные (модельные) величины $E_{\text{mod}}(t)$ производительности труда по годам в соответствии с формулой (2) при условиях: а) плановой динамики инвестиций $I(t) = I(t)$, млн. руб. (см. табл. 3); б) оптимальных годовых значениях коэффициента ожидаемого увеличения производительности труда по критерию минимума абсолютных отклонений модельных и плановых значений производительности: $n_{\text{opt}}(t) = \arg \min_{1 \leq n(t) \leq +\infty} E(t)$, где

$$\ddot{a}_E(t) = |E_{\text{mod}}(t, I(t)) - E(t, \hat{a}(t))|.$$

1 Официальный сайт ФСГС. Валовой внутренний продукт. Годовые данные (в текущих ценах). Табл. «2011–2017 годы». [Электронный ресурс]. Код доступа: http://www.gks.ru/free_doc/new_site/vvp/vvp-god/tab1.htm. Дата обращения: 25.07.18.

В табл. 4 показаны результаты моделирования¹.

**Таблица 4
Производительность и ее прирост, полученные в результате моделирования**

Годы, t	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
$E_{\text{mod}}(t)$									
млн. руб. / чел.	1,284	1,306	1,335	1,369	1,410	1,450	1,490	1,531	1,571
$n_{\text{opt}}(t), \%$	9,62	3,78	6,00	8,70	11,90	15,10	18,30	21,50	24,70
$n_{\text{opt}}(t) - n(t), \%$	7,72	0,08	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

График расчетных значений инвестиций в повышение производительности труда показан на рис. 2 пунктирной линией с маркерами. Как видно, модельные значения $\ddot{a}(t, E(t))$, где $E(t)$ — плановые значения прироста производительности, близки плановым значениям инвестиций $I(t)$. При этом имеют место отклонения расчетных значений коэффициента прироста производительности $n_{\text{opt}}(t)$ от плановых значений $n(t)$ в 2017 и 2018 гг.

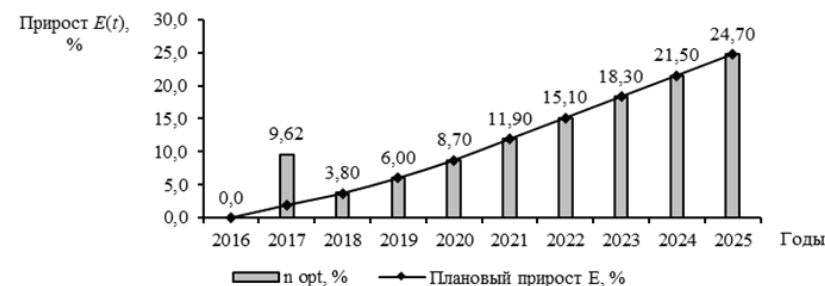


Рис. 3. Плановые и расчетные значения прироста производительности труда

Оптимальное значение $n_{\text{opt}}(t)$ для 2017 г. составляет 9,62%, что на 7,72% превышает указанную в программе плановую величину прироста 1,9% (см. табл. 3). Согласно модели (2) это отклонение указывает на несостоятельность плановой величины инвестиций $I(t) = 220$ млн. руб. в 2017 г. при плановом значении прироста $n(t) = 1,9\%$ в этом году.

Подтверждением справедливости этого вывода может служить следующее наблюдение. Согласно данным ФСГС, ВВП РФ в 2017 г. (в ценах 2016 г.) составил $Y_{2017} = 87\,480,1$ млрд. руб.² Среднегодовая численность занятых в 2017 г. может быть рассчитана как среднее по значениям таблицы «Численность занятых в возрасте 15 лет и старше по субъектам Российской Федерации, в среднем за три месяца»³, что составляет $L_{2017} = 72\,353$ тыс. чел. Тогда производительность труда определится: $= 1,209$ млн. руб. / чел., что соответствует

1 Оптимизация осуществлялась с использованием надстройки «Поиск решения» приложения MS Excel по методу Ньютона, с относительной погрешностью $\epsilon = 1,0E-06$.

2 http://www.gks.ru/free_doc/new_site/vvp/vvp-god/tab2.htm

3 Официальный сайт ФСГС. Численность занятых в возрасте 15 лет и старше по субъектам Российской Федерации, в среднем за три месяца (по данным выборочных обследований рабочей силы). [Электронный ресурс]. Код доступа: http://www.gks.ru/free_doc/new_site/population/trud/tab_trud2.htm. Дата обращения: 25.07.18.

величине $n_{2017} = -4,02\%$ спада производительности по отношению к 2016 году (в отличие от запланированного значения $n_{2017} = 1,9\%$).

Таким образом, имеются основания полагать, что запланированная величина инвестиций $I_{2017} = 220$ млн недостаточна для реализации плана прироста производительности труда на 1,9% при прочих неизменных условиях.

Поставим задачу определить оптимальный ряд оценок ежегодных инвестиций на основе выражения: $\%t = -\ln\left(\frac{n(t)E_0 - E(t)}{n(t)E_0 - E(t-1)}\right)$, где $E(t)$ — ряд плановых значений производительности труда в абсолютном выражении (см. табл. 4), при условиях:

а) бюджетного ограничения: $\sum_{t=t_0}^{t_1} \%t = \sum_{t=t_0}^{t_1} I(t) = 90,566$ млрд. руб., где $I(t)$ — ряд плановых значений инвестиций в программу повышения производительности труда (см. табл. 3);

б) сохранения плановой траектории прироста производительности: $\left|n(t) - n_{\text{opt}}(t)\right| \leq n$, где: $n_{\text{opt}}(t) = \arg \min_{1 \leq n(t) \leq +\infty} \left| \sum_{t=t_0}^{t_1} \%t - \sum_{t=t_0}^{t_1} I(t) \right|$, $n = 2,0\text{E-}06$ — эмпирический коэффициент допустимого отклонения.

Основные параметры программы повышения производительности труда, скорректированной на основе применения предлагаемой экономико-математической модели, показаны в табл. 5.

Таблица 5
Основные параметры программы повышения производительности труда

Годы, t	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Прирост производительности, $n(t),\%$	1,9	3,7	6,0	8,7	11,9	15,1	18,3	21,5	24,7
Рекомендуемые инвестиции, $I(t)$, млрд.руб.	9,719	9,665	9,910	10,070	10,240	10,240	10,240	10,240	10,240

Как видно, согласно результатам математического моделирования при сохранении общего бюджета программы в объеме 90,566 млрд. руб. плановая динамика роста производительности труда обеспечивается траекторией ежегодных инвестиций, отличной от указанной в паспорте программы. Оптимальная (по указанным выше критериям и с учетом ограничений) программа инвестиций предполагает примерно равные ежегодные вложения в период 2017–2025 гг. в объеме около 10 млрд. руб. в год.

Таким образом, предлагаемый подход к экономико-математическому моделированию динамики производительности труда в национальной экономике основан на предположении о наличии программы целенаправленного управления величиной этого показателя экономической эффективности. Под программой в общем случае понимается совокупность экономических и технико-технологических условий, определяющих возможность и необходимость инвестирования средств для реализации в рамках экономики страны комплекса мероприятий организационно-экономического, социального, образовательного, технического и технологического характера, способных

привести к повышению производительности до требуемого уровня. Применение экономико-математической модели динамики производительности труда позволило сделать вывод: динамика инвестиций, запланированная в соответствии с паспортом приоритетной программы «Повышение производительности труда и поддержка занятости», может оказаться недостаточной. Предлагаемая модель инвестиций предполагает ежегодные вложения в объеме около 10 млрд. руб. в год.

Список литературы

1. Паспорт приоритетной программы «Повышение производительности труда и поддержка занятости» (2017). Утвержден президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам (протокол от 30 августа 2017 г. № 9). [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://static.government.ru/media/files/VYAwyVid5nGgkhox61MvTipr6BmtOXNs.pdf>. Дата обращения: 27.07.18.
2. Путин В. В. (2008). О стратегии развития России до 2020 года. Выступление на расширенном заседании Государственного совета 8 февраля 2008 года. Москва. Кремль. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/events/president>. Дата обращения: 03.08.2018 г.

© Михненко П. А., 2018

Е. Л. ПлисецкийД.пед.н., профессор,
профессор Департамента экономической теории**Ю. Н. Шедько**Д.э.н., доцент,
Доцент кафедры государственного
и муниципального управления
Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации, г. Москва

Управление развитием территорий нового освоения: отечественный и зарубежный опыт

Аннотация. Статья посвящена анализу отечественного и зарубежного опыта управления развитием территорий нового освоения, который целесообразно использовать для решения задач устойчивого развития регионов Российского Севера, Сибири и Дальнего Востока. Выявлены проблемы и предложены меры по совершенствованию управления развитием территорий нового освоения.

Ключевые слова: территории нового освоения, управление, устойчивое развитие, институциональные инструменты развития.

E. L. Plisetsky,Doctor of pedagogical sciences, prof.
professor of the department of economic theory**Y. N. Shedko,**Doct. econ. sciences, docent,
professor of the Department of State and Municipal Management
Financial University under the Government of the Russian Federation,
Moscow

Development of new development territories: domestic and foreign experience

Annotation. The article is devoted to the analysis of domestic and foreign experience in managing the development of new development territories, which should be used to solve the problems of sustainable development of the regions of the Russian North, Siberia and the Far East. Problems are identified and measures are proposed to improve the management of the development of new development territories.

Keywords: territory of new development, management, sustainable development, institutional development tools.

В последние годы заметно выросло внимание руководства страны к проблемам развития еще слабоосвоенных территорий на востоке и севере страны, что связано не только с возможностью вовлечь в эксплуатацию новые ресурсные источники, но, в первую очередь, с необходимостью решать социальные задачи, направленные на привлечение и закрепление в этих регионах населения, содействовать диверсификации экономики и созданию инфраструктуры, обеспечивающей комфортный уровень проживания и надежные связи удаленных территорий с хозяйственно освоенной частью страны.

Проведенные исследования по определению приоритетов социально-экономического развития регионов России и направлениям совершенствования их государственной поддержки выявили глубокие пространственные диспро-

порции в уровне развития экономики (включая хозяйственную специализацию регионов) и социальной сферы, сложившиеся, по сути, на всей территории страны и особенно в регионах нового освоения Севера и Востока России [4]. Преодоление этих диспропорций должно стать одним из приоритетов Стратегии пространственного развития Российской Федерации, что потребует максимально полного учета условий и факторов территориального развития при принятии управленческих решений как на государственном, так и особенно на региональном уровне. Вместе с тем следует отметить, что остаются еще недостаточно проработанными вопросы методологии системного подхода к управлению территориями нового освоения, не в полной мере раскрыты взаимосвязи и взаимовлияние социально-экономических, демографических и экологических факторов и организационно-управленческих механизмов, обеспечивающих устойчивое развитие осваиваемых территорий.

Фундаментальной научной задачей является определение путей оптимизации социо-эколого-экономического пространства Российского Севера на основе совершенствования систем расселения и управления устойчивым развитием территорий нового хозяйственного освоения с целью повышения эффективности использования их природно-ресурсного и экономического потенциала, обеспечения экономической и экологической безопасности, повышения уровня жизни населения.

Трудности реализации задачи ускорения процесса освоения новых территорий, как показал проведенный анализ, обусловлены наличием ряда проблем, среди которых, ввиду нестабильности трудового потенциала и постоянного миграционного оттока населения, проблема кадрового обеспечения является одной из наиболее актуальных. Среди других проблем развития новых территорий отметим «узкую» специализацию регионального хозяйственного комплекса (моноотраслевая структура производства); низкий уровень развития инфраструктуры, особенно транспортной; слабую инновационную активность; недостаток финансово-инвестиционных ресурсов; возникновение рисков ухудшения экологической обстановки и др. [1, 2].

В решении задач устойчивого развития регионов нового освоения и совершенствования методов управления ими следует шире опираться на зарубежный и уже положительно себя зарекомендовавший передовой отечественный опыт управления развитием подобных территорий. Заслуживает, в частности, внимания практика управления устойчивым развитием арктических регионов в Канаде, которые по условиям формирования социо-эколого-экономических систем близки российским [5, 6]. Для управления развитием северных территорий в Канаде на правительственном уровне разрабатываются федеральные приоритеты экологической устойчивости, определены цели, задачи, комплекс конкретных мероприятий. В консультационном проекте «Планирование устойчивого будущего» в рамках реализации стратегии даются рекомендации по созданию устойчивой экономики, защите окружающей среды и повышению благосостояния населения. При этом как весьма важная рассматривается задача сохранения культурного наследия коренных народов Севера с учетом адаптации их к глобализации экономики. Подобный опыт может оказаться полезным при разработке стратегий социально-экономического развития регионов нового освоения Российского Севера.

За рубежом, как и в нашей стране, хорошо зарекомендовал себя в качестве эффективного инструмента управления региональным развитием опыт формирования особых экономических зон, который может быть успешно применен и в районах нового освоения. При этом следует отметить, что приоритетное

развитие территорий с особым режимом хозяйствования позволит привлечь дополнительные инвестиции в различные секторы экономики, сглаживание пространственных различий в уровне социально-экономического развития субъектов РФ и отдельных муниципальных образований.

Развитию городских поселений, которые в осваиваемых регионах должны стать своеобразными «точками» экономического роста, формирующими опорный каркас территории, будет также способствовать организация территорий опережающего социально-экономического развития (ТОСЭР). Согласно Федеральному закону от 29.12.2014 № 473-ФЗ «О территориях опережающего социально-экономического развития в Российской Федерации», они создаются на Дальнем Востоке и в ряде моногородов как площадки для диверсификации городского хозяйства, организации новых рабочих мест и объектов социальной инфраструктуры.

В Дальневосточном федеральном округе к настоящему времени уже функционируют 18 таких территорий, которые расположены в таких слабоосвоенных регионах, как Республика Саха (Якутия), север Хабаровского и Камчатского краев, Чукотский автономный округ. Согласно данным Минвостокразвития России, на начало 2018 г. в этих ТОСЭР зарегистрированы 200 резидентов, на их развитие привлечено 2 трлн. руб.

Эффективной формой пространственной организации и управления хозяйством в районах нового освоения могут стать и территориальные кластеры, особенно в сферах формирования, сбережения и развития человеческого потенциала. Так, анализ зарубежного опыта показывает успешность кластерных образований при модернизации жилищно-коммунальной сферы, здравоохранения, формировании интеграционных связей образования, науки и производства [7].

Недооцененными при формировании программ развития территорий нового освоения остаются такие институциональные инструменты, как создание координирующих органов (комиссий, комитетов, советов по развитию и координации сотрудничества, операторов межрегиональных связей и т.д.); межрегиональные формы сотрудничества (включая организацию научных и культурных центров, информационное обеспечение и т.д.); продвижение продукции и услуг на внутренний рынок (осуществление выставочно-ярмарочной деятельности, продвижение региональных брендов и торговых марок товаропроизводителей и т.д.); создание межрегиональных институтов развития инвестиционной направленности (инвестиционных, страховых, венчурных фондов, бизнес-альянсов, совместных инжиниринговых центров, межрегиональных банков развития, клиринговых и расчетных центров) и др.

Повышенное внимание в районах нового освоения должно уделяться и охране окружающей среды, поскольку северная природа особенно чувствительна к антропогенному воздействию. Поэтому одним из приоритетов управленческой деятельности в этих регионах, связанной в том числе с развитием городских поселений, должно стать активное внедрение наилучших доступных технологий в сфере энергетики, транспорта, эксплуатации зданий и сооружений, при создании экологически безопасных элементов городской среды. В настоящее время многие российские компании, осуществляющие свою деятельность на Российском Севере, в том числе «Газпром», «Роснефть», «ЛУКОЙЛ», «НОВАТЭК», «Норникель», разрабатывают и реализуют экологические программы модернизации производства.

Учитывая экстремальные условия ведения бизнеса и проживания населения на Российском Севере, здесь могут (и должны) вводиться особые меры

государственной поддержки как отдельных видов экономической деятельности, так и проживающего здесь населения [3].

Таким образом, при реализации системного подхода к управлению устойчивым развитием территорий нового освоения целесообразно учитывать передовой отечественный и зарубежный опыт использования комплекса практических мер и институциональных инструментов.

Список литературы

1. **Плисецкий Е. Л.** Региональные факторы и предпосылки инновационного развития России / Е. Л. Плисецкий, Л. Н. Еремеева // Региональная экономика: теория и практика, М., 2011, № 28. С. 2–9.
2. **Плисецкий Е. Л.** Управление развитием городских поселений на территориях нового освоения / Е. Л. Плисецкий, Ю. Н. Шедько // Управленческие науки в современном мире. — СПб., Издат. дом «Реальная экономика» 2018. Т. 1. № 1. С. 535–538.
3. **Плисецкий Е. Л.** Устойчивое развитие территорий нового хозяйственного освоения: инновационные решения. Региональная экономика: теория и практика / Е. Л. Плисецкий, Е. Е. Плисецкий, Ю. Н. Шедько. — 2018. Т. 16, № 5. С. 942–955.
4. Пространственная дифференциация и приоритеты социально-экономического развития регионов России: монография / колл. авторов; под ред. Е. Л. Плисецкого. — М.: РУСАЙНС, 2016. 234 с.
5. **Шедько Ю. Н.** Освоение северного фронта: канадский опыт / Ю. Н. Шедько // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия «Экономика и право». — 2016. № 11. 2016. С. 66–69.
6. **Шедько Ю. Н.** Зарубежный опыт устойчивого развития северных территорий (Канада) / Ю. Н. Шедько // Стратегические приоритеты в управлении природно-ресурсным потенциалом Европейского Северо-Востока и зоны Арктики: материалы Всероссийской науч. конф. (с международным участием) (19–21 октября 2016 г., Сыктывкар): ГОУ ВО КРАГСиУ, 2016. Ч. 1. С. 269–272.
7. **Шедько Ю. Н.** Кластерный подход к устойчивому развитию Ханты-Мансийского округа — Югры / Ю. Н. Шедько // Вестник университета (Государственный университет управления). — 2015. № 9. С. 114–121.

© Плисецкий Е. Л., Шедько Ю. Н., 2018

Н. С. Сергиенко

К.э.н., доцент кафедры «Государственное и муниципальное управление»
 Финансового университета при Правительстве РФ
 Москва, Российская Федерация
 89641415901,
 nsssergienko@mail.ru

Институты гражданского общества в реализации социально значимых проектов на местном уровне

Аннотация. В работе рассмотрены практики добровольного участия граждан в реализации муниципальных проектов на современном этапе построения гражданского общества в Российской Федерации. Рассмотрены механизмы финансового обеспечения реализации социально значимых проектов с участием граждан.

Ключевые слова: местное самоуправление, бюджет, инициативное бюджетирование, самообложение, муниципально-частное партнерство, проектное управление.

N. Sergienko

Ph.D. Associate Professor of the Department «State and municipal management»,
 Financial university under the Government of the Russian Federation,,
 Moscow, Russian Federation
 nsssergienko@mail.ru

Civil society institutions in the implementation of socially important projects at the local level

Abstract. The article is devoted to the practice of voluntary participation of citizens in the implementation of municipal projects at the present stage of civil society in the Russian Federation, the mechanism of the financial support of implementation of the socially significant projects with participation of citizens.

Keywords: local government, budget, initiative budgeting, self-taxation, municipal-private partnership, project management.

В научных и политических кругах наблюдается активная дискуссия о выборе эффективных направлений взаимодействия гражданских сообществ с органами местного самоуправления, которая позволит формировать в том числе новый механизм финансового обеспечения местного самоуправления.

Поскольку организация содержания и развития муниципальной социальной инфраструктуры, создание условий и удовлетворение социальных и культурных потребностей жителей муниципального образования относятся к полномочиям органов местного самоуправления, именно на этом уровне актуален поиск политических решений по вопросам взаимодействия публичных институтов, формирующих отношения между индивидами и социальными группами по поводу условий создания и распределения создаваемых благ, позволяющих согласовывать потребности социальных групп с увязкой коренных интересов индивидов с интересами и целями общества с учетом интересов будущих поколений.

Одним из предложений выступает возможность введения института сельского старосты, который, имея давнюю, еще дореволюционную историю,

представляет определенную перспективу в малонаселенной местности, для отдаленных поселений.

Институт сельских старост уже получил развитие в отдельных субъектах Российской Федерации. В различной степени распространенности он существует в 27 регионах. Как правило, в полномочия старосты входит не только роль общественного помощника на соответствующей территории главы местной администрации, его функции предполагают представление интересов местного сообщества, обличенное в дополнительную форму участия граждан в осуществлении местного самоуправления. Анализ опыта муниципальных поселений выявил активное обсуждение гражданами источников финансового обеспечения такого управленца в случае официального закрепления статуса представителя местного сообщества.

Так, государственная поддержка этого института в Ленинградской области предполагает введение механизма по предоставлению субсидии. Основным требованием для выделения субсидии выступает предложение старостой проектов для решения местных проблем.

Проекты проходят процедуры обсуждения как на собраниях граждан, так и на заседаниях общественных советов и подлежат включению в муниципальные программы. Механизм, разработанный в регионе, предполагает проведение отбора заявок для финансирования уполномоченным администрацией региона органом.

Одно поселение может получить субсидию в бюджет в размере от 100 тыс. до 2,5 млн. руб., которая доводится при условии софинансирования из местного бюджета. В 2013 году в бюджете Ленинградской области на эти цели предусматривалось только 70 млн. руб., а в 2015 году — уже 210 млн. руб.

Важным моментом данного механизма выступает тот факт, что для старост не предполагается государственная поддержка в качестве оплаты их труда или иная компенсация затрат, связанных с их деятельностью. Местные власти самостоятельно регулируют данный вопрос. Главное вознаграждение для таких граждан — решение проблемы, актуальной для данного поселения.

Институт сельских старост, помимо Ленинградской области, особое распространение получил в Амурской, Архангельской, Орловской, Самарской областях, Ненецком автономном округе, Республике Хакасия.

Другой пример вовлечения граждан в процесс диалога с властями — создание и функционирование территориального общественного самоуправления (далее — ТОС). Данный институт гражданского общества также давно существует и уже хорошо зарекомендовал себя в отдельных населенных пунктах, особенно в сельской местности. Согласно Федеральному закону № 131-ФЗ ТОС имеют ярко выраженный территориальный характер, так как на одной территории может действовать только один ТОС, границы которого утверждаются органами местного самоуправления. В то же время на одной и той же территории могут действовать несколько общественных организаций, которые не имеют утверждаемых границ. На одной и той же территории может возникнуть неограниченное количество общественных организаций ТОС, чьи границы никто не утверждает. То есть словосочетание «территориальное» из названия ТОС исключается. Возникают просто общественные самоуправления жителей на определенной улице, в квартале, доме и т.д. Таким образом, понятие «территориальное общественное самоуправление» исчезает из обращения, нарушаются сложившиеся годами формы работы по взаимодействию с органами местного самоуправления в решении вопросов местного значения.

По смыслу функционирования территориальное общественное самоуправ-

ление не должно сводиться к работе общественной организации (например, в части работы исключительно на корпоративное благо, то есть на благо своей структуры и своих членов), а должно работать на интересы всего населения утвержденной территории.

Деятельность ТОС следует рассматривать как выражение концепции социального партнерства, точнее, муниципально-общественного партнерства. Это особый институт гражданского общества, требующий выделения в особую организационно-правовую форму путем внесения соответствующих поправок в Федеральный закон № 99-ФЗ «О внесении изменений в главу 4 первой части Гражданского кодекса».

Данная ситуация особенно актуальна для регионов, где на протяжении многих лет действуют территориальные общественные самоуправления. Они объединяют около миллиона жителей, ведут активную работу с населением.

В настоящее время наблюдается тенденция к росту количества ТОС. Перевод ТОС в категорию общественных организаций существенно нарушит этот процесс и приведет к разрушению системы ТОС как института гражданского общества, осуществляющего функции социального партнерства, направленного на выстраивание цивилизованных отношений с органами власти.

В отличие от других общественных объединений, ТОС работают со всеми категориями населения, в этом их социальная функция. Ни одна общественная организация такими возможностями не обладает. Поэтому назревает необходимость придания ТОС особого правового статуса, а также принятия отдельного закона, регулирующего деятельность ТОС, в котором найдут свое отражение такие положения, как правовой статус территориального общественного самоуправления, порядок образования и деятельности, порядок взаимодействия с органами местного самоуправления.

При этом необходимо предусмотреть законодательно следующую обязанность органов местного самоуправления при взаимодействии с органами ТОС: оказание финансовой (как прямых субсидий, так и на основе проведения конкурсов), имущественной (в виде предоставления бесплатных помещений), экономической (выделение в муниципальных заказах лотов специально для ТОС, которые они могли бы реально осилить), информационно-методической, информационной и организационной поддержки в осуществлении коммуникаций с органами местной власти.

Важно в законодательстве четко оговорить расходные обязательства органов МСУ по финансированию деятельности органов ТОС. Изменения требуют законы «О защите конкуренции» и «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг по обеспечению государственных и муниципальных нужд» — в части нераспространения их действия на отношения органов местного МСУ с ТОС.

Таким образом, тема сотрудничества и координации в экономике посредством встраивания институтов гражданского общества в систему муниципального управления через процедуру демократического перераспределения властных полномочий приобретает все большую актуальность. Кроме того, активное вовлечение институтов гражданского общества в процесс определения основных направлений расходования части бюджетных средств осуществляется при реализации партисипативного бюджетирования (бюджетной инициативой), при котором учитывается мнение граждан о направлениях расходования части бюджетных средств. Как правило, партисипативное бюджетирование касается реализации социально значимых проектов на уровне местного самоуправления.

Одним из инструментов финансового обеспечения решений органов местного самоуправления и жителей поселения выступает самообложение граждан. Средства самообложения могут использоваться для решения вопросов внутри муниципального образования, которые предусмотрены статьями 14–16 Федерального закона № 131-ФЗ.

Сегодня закон допускает принятие решения по самообложению только во всем муниципальном образовании целиком, но, к примеру, в сельском поселении может быть две-три деревни и даже больше, и у каждой из них есть специфические задачи. Поэтому проблематично выносить на обсуждение введение самообложения на задачи, имеющиеся только у одного сельского поселения. Здесь требуется принять локальное решение по каждому населенному пункту.

Вопрос самообложения интересен еще и тем, что опыт ряда субъектов Российской Федерации, выделяющих на каждый рубль, собранный гражданами, три или четыре рубля из своего бюджета, благоприятно сказывается на объемах финансовых ресурсов, мобилизованных в бюджет в виде таких целевых средств.

Представляется, что самообложение следует рассматривать именно как форму активного участия жителей в осуществлении местного самоуправления, в решении особо значимых задач на конкретной территории. Его актуальность растет в связи с тем, что за последние пять-шесть лет в стране четко вычерчивается тенденция снижения доли доходов местных бюджетов как относительно ВВП в целом, так и относительно показателей консолидированных бюджетов субъектов Российской Федерации. Эта тенденция подсказывает в цифрах, что необходимо применять дополнительные механизмы по расширению доходной части бюджетов органов местного самоуправления.

Самообложение граждан как источник доходов местных бюджетов присутствует лишь в 46% всего числа субъектов РФ. Это можно объяснить как неразвитостью механизма самообложения, так и низким уровнем участия населения в принятии решений.

Механизм самообложения граждан применяется почти в 2000 муниципальных образованиях, что для страны совсем немного (и этот показатель от года к году практически не меняется). Наибольший объем поступлений отмечен в Республике Башкортостан, Республике Татарстан, Пермском крае, Кировской и Калужской областях. В основном (в 95% случаев) механизм применяется в сельских поселениях, в городских округах — крайне редко. В Бюджетном кодексе ст. 41, устанавливающая виды доходов бюджетов, относит средства самообложения граждан к неналоговым доходам.

Средства самообложения могут использоваться для решения вопросов по благоустройству и озеленению территории муниципального образования, сбору и вывозу бытовых отходов и мусора, благоустройству мест массового отдыха населения, охраны и сохранения памятников истории и культуры местного значения, электро-, тепло-, газо- и водоснабжению населения, водоотведению, снабжению населения топливом, строительству и содержанию автомобильных дорог общего пользования, мостов и иных транспортных сооружений и других вопросов местного значения, закрепленных в статьях 14–16 Федерального закона «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» от 06.10.2003 № 131-ФЗ.

До 2013 года общей статистики собранных гражданами средств самообложения нет, поскольку раздельного учета по соответствующему коду бюджетной классификации указанных средств не велось. Сейчас эта информация доступна для аналитических исследований.

Анализ доходов показал, что в 2017 году в отдельных регионах, среди которых Московская и Владимирская области, Республика Калмыкия, механизм самообложения не применялся, однако список регионов с самообложением в муниципалитетах дополнился Астраханской областью, Карачаево-Черкесской Республикой и Республикой Дагестан. Наибольший объем средств через самообложение собирается жителями Кировской области, Пермского края, Республики Татарстан.

Среди направлений расходов муниципальных образований, в которых было принято решение о введении самообложения, в 40,7% поселений было решено израсходовать эти средства на ремонт и содержание дорог и мостов. В 19% собранные средства направлялись на ремонт и содержание мест захоронений, 17,5% выбрали расходы на благоустройство территории сельского поселения. Муниципальные образования, принявшие решение о финансировании вопросов водоснабжения, благоустройства родников и колодцев, составили 12,3%, а поселения, потратившие средства самообложения на установку и реконструкцию памятников, — 4,4%. Среди остальных направлений расходов можно указать содержание полигонов ТБО и на мероприятия, направленные на пожарную безопасность. Как и в других субъектах РФ, были и такие, которые традиционно уже поддерживали постройку и содержание детских и спортивных площадок, зон отдыха, озеленение территорий сельских поселений, очистку рек и озер и др.

Главная сложность организации самообложения, конечно, в том, что проведение референдума равноценно проведению выборов и требует больших расходов: в среднем они составляют не менее 100 руб. на одного избирателя. Между тем, по местной статистике, 43% граждан выражают готовность внести в виде разового платежа те же 100 руб. Для успешной реализации системы самообложения абсолютно необходима финансовая поддержка регионального бюджета и желательно внесение изменений в статью 25.1 Федерального закона «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» от 06.10.2003 № 131-ФЗ, допускающих проведение схода граждан по вопросу самообложения в поселениях, где сход не исполняет полномочия представительного органа (такие исключительные случаи проведения схода уже предусмотрены в законе, например при принятии решения об изменении границ поселений, затрагивающих отдельный населенный пункт).

Зачастую граждане согласны вложить свои средства во что-то, но считают несправедливым, что в одном и том же размере облагаются все, потому как и по численности, и по составу, и по объему доходов семьи разные. Поэтому целесообразным видится применение каких-либо коэффициентов. И внося изменения в статью 56 ФЗ-131, разрешая проводить референдумы о самообложении на части территории муниципальных образований, следует учитывать, что сегодня такие референдумы назначаются представительными органами власти не только по инициативе граждан, но и по совместной инициативе представительных и исполнительных органов власти. Между тем недопустимо, чтобы такие платежи устанавливали публичные органы власти, потому что тогда они уже получают признаки налога, который в Налоговом кодексе не предусмотрен. Эту норму нужно исключить, чтобы осталось право проводить референдумы только по инициативе граждан.

Кроме того, невозможность установления платежей на системной основе не позволяет рассматривать введение самообложения в качестве инструмента решения основных задач, стоящих перед местными властями. Очевидным становится тот факт, что внедрение института самообложения в реализацию

функций местного самоуправления содействует решению муниципальных проблем «на местах», актуальных для местного сообщества, с учетом приоритетов, обозначенных в ходе народных сходов (референдумов), общественных слушаний и голосования самих жителей.

Другая практика — инициативное бюджетирование, которое вошло через проекты с участием Всемирного банка (программы поддержки местных инициатив (ППМИ) с 2007 года). Наряду с ППМИ в отдельных регионах реализуются смежные практики — «Народный бюджет», «Народные инициативы», которые тоже являются исключительно российским опытом.

Распространенная за рубежом практика партисипативного бюджетирования представлена и апробирована в Кировской области (г. Череповец, г. Сосновый Бор, г. Санкт-Петербург). В Ульяновской области реализуются два направления — поддержка местных инициатив и партисипативное бюджетирование.

Практики имеют общий принцип — участие граждан в выборе и обсуждении проектов для реализации, в их непосредственном осуществлении, а также в контроле за ходом работ.

Инициативное бюджетирование реализуется в 44 регионах, из которых 41 субъект РФ участвует в реализации соглашения между Министерством финансов РФ и Всемирным банком «О развитии инициативного бюджетирования».

Исследование типологии проектов показало, что прежде всего граждан волнуют вопросы, связанные с дорогами и водоснабжением, а также благоустройством.

Оценить участие и взаимодействие институтов гражданского общества в реализации социально значимых проектов на местном уровне можно по-разному. К социальным эффектам, как правило, относят повышение уровня доверия власти, формирование мировоззрения партнерства граждан и органов местного самоуправления, решение общих проблем местного сообщества, вовлечение граждан в «бюджет для граждан». Экономические эффекты отмечают в экономии бюджетных средств, повышении эффективности муниципальных расходов, искоренении иждивенческих настроений и в софинансировании. Вместе с тем важно, на наш взгляд, выстраивать позицию не противопоставления публичной власти на местах местному сообществу, а содействовать взаимному диалогу, решая общие задачи.

Список литературы

1. Бальнин И. В. Комплекс предложений по совершенствованию финансового обеспечения муниципальных образований в Российской Федерации // Аудит и финансовый анализ. 2018. № 2. С. 196–200.
2. Карцев Б. В., Мусинова Н. Н. Институт сельских старост как инструмент повышения инициативы и участия граждан в местном самоуправлении // Муниципальная академия. 2018. № 3. С. 118–121.
3. Комов В. Э. Роль социально-ориентированных некоммерческих организаций в решении задач социально-экономического развития муниципального образования // Муниципальная академия. 2016. № 3. С. 86–91.
4. Сергиенко Н. С., Сусликова О. Н. Инициативное бюджетирование в бюджетном процессе на местном уровне // В мире научных открытий. 2015. № 7–10 (67). С. 3730–3741.

Современный маркетинг и логистика

С. П. Азарова

К.э.н., доцент, доцент Департамента менеджмента
 Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
 г. Москва, Российская Федерация
 E-mail: sazarova@fa.ru
 +79269257385

Влияние информационной асимметричности финансового рынка на принятие потребительских решений

Аннотация. В статье рассмотрен феномен «информационной асимметричности» на финансовом рынке, выявлена роль «опознавательных сигналов», способных служить доказательством со стороны физического лица и финансовой организации, предложены и структурированы роли и опознавательные сигналы субъектов финансового рынка на примере нескольких финансовых продуктов. Разработаны гипотезы поведения граждан на финансовом рынке относительно матрицы «Реакции — мотивы», обосновано использование матрицы «Реакции — мотивы» для описания потребительских профилей.

Ключевые слова: финансовый рынок, поведение потребителей, мотивация, реакция, информационная асимметричность.

S. P. Azarova

Ph. D., associate Professor Department of management
 The Federal State-Funded Educational Institution of Higher Education «Financial
 University under the Government of the Russian Federation»
 Moscow, Russian Federation

Influence of the information asymmetry of the financial market for adoption of consumer decisions

Annotation. The phenomenon of "information asymmetry" in the financial market is considered in the article, the role of "identification signals" that can serve as evidence on the part of an individual and a financial organization, proposed and structured the roles and identification signals of financial market entities on the example of several financial products. The hypotheses of citizens' behavior in the financial market regarding the matrix "Reactions — motives" have been developed, the use of the matrix "Reactions — motives" for the description of consumer profiles.

Keywords: financial market, consumer behavior, motivation, reaction, information asymmetry.

Понятие «информационная асимметричность» было известно с 60-х годов, однако популяризировали его Дж. Акерлоф, Дж. Стиглиц и М. Спенс, получившие в 2001 году Нобелевскую премию за исследование этого феномена [5]. Под асимметрией информации понимается положение, при котором один субъект рынка располагает более важной и/или более полной информацией, нежели другой заинтересованный субъект рынка. Предполагается, что на рынке существуют информированные потребители, которые покупают товар по той цене, которую он реально стоит, и неинформированные потребители, которые готовы купить товар по завышенной цене, так как не обладают информацией, достаточной для принятия верного решения. Само существование вторых и определяет наличие информационной асимметрии на рынке, что ведет к ценовой дискриминации.

Асимметричность информации является одной из причин низкого доверия населения к финансовым институтам на российском рынке. По результатам опроса, проведенного Аналитическим центром НАФИ в июле 2017 г.,¹ уровень доверия населения к банкам, страховым компаниям и негосударственным пенсионным фондам заметно снизился. [1] Доверяют банкам 60% россиян (14% — полностью и 46% — скорее доверяют), что на 7 п.п. ниже, чем в 2016 году. Снижение произошло за счет доли сомневающихся (респондентов, отметивших «скорее доверяю», в июле 2016 года было 52%). В целом эксперты подчеркивают рост доверия россиян к банковской системе, который отмечается с апреля 2015 года, и выделяют его демографические особенности: больше доверять банкам склонны женщины (62% против 58% мужчин) и молодежь в возрасте 18–24 лет (68% доверяющих против 57% среди пенсионеров). Отметим, что в течение 2016–2017 гг. банковский рынок испытал серьезный «информационный шок» — отзыв лицензий и активное обсуждение в СМИ проблемного фона вокруг крупных игроков рынка. Данные события не могли не отразиться на отношении потребителей, в частности на их доверии к финансовым институтам. В то же время из-за снижения ставок по вкладам граждане стали активнее интересоваться альтернативными способами сбережений, однако недостаточный уровень финансовой грамотности россиян и их неготовность работать с инвестиционными инструментами в целом способствуют концентрации вкладов в крупнейших банках с госучастием. Результаты исследования показали также снижение уровня доверия страховым компаниям с 40% в июле 2016 до 35% в июле 2017 г. И здесь наибольшее доверие испытывают молодые россияне от 18 до 24 лет (44%). Опрос выявил потерю доверия россиян к негосударственным пенсионным фондам: если до 2017 года динамика развивалась в рамках погрешности, то в апреле 2017 г. уровень доверия НПФ упал на 9 п.п., в отличие от прошлых лет наблюдения. Уровень доверия инвестиционным компаниям (17%) и микрофинансовым организациям (5%) за рассматриваемый период практически не изменился.

В ситуации информационной асимметрии продавцам хороших товаров приходится искать методы, как дать сигнал потребителю, что качество их продукции объективно высокое. Реклама не действует, так как одинаково доступна обеим категориям продавцов. В ситуации информационной асимметрии М. Спенс предлагает использовать такие активы, как репутация фирмы (невещественный актив) или наличие лицензий (вещественный). Другой способ показать высокое качество — это создать для продукта эксклюзивную упаковку или элемент комплекта. В кредитовании и страховании уместны индивидуальные условия: многие банки уже используют такую политику, когда процентная ставка зависит от кредитной истории, которая выступает «индикатором добросовестности». Предоставление гарантии является еще одним способом, однако гарантия действенна, только если дает синергию с репутацией. Как видим, варианты преодоления информационной асимметрии существуют, но по-настоящему действенного «фильтра», который пропускал бы только «хороших» продавцов, пока не создано.

Производной от информационной асимметрии является проблема «принципал — агент» [3]. Проблема заключается в том, что агент (продавец) по умолчанию обладает большей информацией, чем принципал (клиент) и оборачивает эту ситуацию в свою сторону. Для России такая проблема более актуальна, чем для западных компаний, которые считают репутацию куда более значимым

1 Инициативный всероссийский опрос НАФИ проведен в июле 2017 г. Опрошено 1600 человек в 140 населенных пунктах в 42 регионах России. Возраст: 18 лет и старше. Статистическая погрешность не превышает 3,4%

активом, чем прибыль. Кроме того, на Западе акционеры принимают большее участие в управлении организацией, что минимизирует риск нежелательного и оппортунистического поведения наемных менеджеров.

Асимметричность информации в таблице наблюдается в первом случае — со стороны заемщика, во втором — со стороны инвестора. В свою очередь, опознавательные сигналы, которые могут способствовать устранению асимметричности, это доказательства в виде позитивной кредитной истории и справки, подтверждающей наличие доходов. При открытии депозита в банке агенты меняются ролями: в этом случае уже банк приводит доказательства, используя в качестве «опознавательных сигналов» процентную ставку, рейтинги банка, участие в системе страхования вкладов, участие государства в управлении и прочее.

Роли и опознавательные сигналы субъектов финансового рынка

Финансовый продукт	Опознавательный сигнал		Опознавательный сигнал	
	Роль физического лица		Роль финансовой организации	
Ипотечный кредит	Заемщик	Кредитная история Форма 2НДФЛ	Кредитор	
Депозит	Вкладчик		Инвестор	Процентная ставка Рейтинг банка Страхование вклада Госучастие
Страхование ДМС	Покупатель		Посредник между физлицом и медицинским учреждением	Условия страхования Пакет услуг Цена страховки Качество медицинских услуг
Инвестирование в акции	Инвестор		Посредник между физлицом и биржей	Рейтинг Объем торгов Репутация Условия обслуживания

Источник: разработано автором.

Отметим также, что при продаже таких финансовых продуктов, как «ДМС» и «инвестирование в акции», имеются дополнительные посредники, что может привести к возникновению проблемы «принципал — агент».

Наличие «опознавательных знаков» совсем не гарантирует их адекватное восприятие, например, со стороны физического лица.

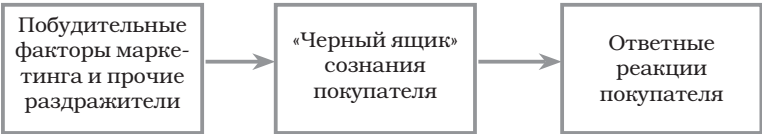


Рис. 1. Модель принятия решения о покупке «черный ящик».

При условии, что модель принятия решения о покупке содержит «черный ящик» мышления (рис. 1), где ценности, статусы, прошлый опыт, лидеры мнений, культурные, социальные и прочие факторы переплетены и во многом самим покупателем не осознаются, рациональное экономическое поведение — одна из возможных моделей, но не единственная.

В этой связи интересен инструмент, который предложен Е. А. Яковлевой [4]. Исследовав последствия поведенческих ошибок, Е. А. Яковлева задается вопросом: возможно ли использование этих исследований для оптимизации процесса прогнозирования экономических событий, поведения субъектов экономики и корректировки с помощью определенных методов управления на разных уровнях экономической системы? С этой целью она предлагает включать иррациональное начало в экономические модели, чтобы распознать реальный источник многих экономических проблем.

		Мотивы	
		экономические	неэкономические
Реакции	рациональные	Б	В
	нерациональные	Г	А

Рис. 2. Матрица «Реакции — мотивы» [4].

На рис. 2. представлена матрица из четырех квадрантов, каждый из которых обозначает сочетание экономических и неэкономических мотивов поведения индивидов и соответствующих рациональных и иррациональных поведенческих реакций. Классическая экономическая модель заполняет лишь левый нижний квадрант данной матрицы, отвечая на вопрос о том, каково ожидаемое поведение экономических субъектов, и при этом использует анализ только экономических мотивов и рациональных поведенческих реакций. Матрица создает пространство для моделирования в трех незаполненных квадрантах: А — какова поведенческая реакция при неэкономических мотивах и рациональных реакциях; Б — при экономических мотивах, но иррациональных реакциях; В — при неэкономических мотивах и нерациональных реакциях. Использование данного инструмента видится весьма перспективным в случаях, когда классическая экономическая модель дает сбой — решения следует искать в квадрантах А, Б, В. Так, в контексте настоящего исследования можно сформулировать несколько гипотез относительно потребительского поведения: 1) высокорисковое поведение трейдера на бирже при покупке валюты с малым плечом соответствует квадранту Б [2]; 2) переплата за пакет услуг в банке с престижным позиционированием в молодежной среде при избыточности функционала данного пакета — квадрант В; 3) инвестирование средств в социальный проект на краудсорсинговой платформе характеризует квадрант А. Еще одна гипотеза потребительского поведения касается финансовой грамотности населения: на наш взгляд, низкая финансовая грамотность присуща квадрантам Б и В, когда экономические и неэкономические мотивы приводят к нерациональным реакциям на финансовом рынке.

Дальнейшая генерация и проверка гипотез позволит описать потребительские профили проявляющих подобное поведение потребителей с целью разработки методов корректировки и профилактики нежелательного финансового поведения самим человеком (самоконтроль), обществом в лице образовательно-просветительных, социальных и профессиональных финансовых институтов, государством. Кроме того, исследование позитивной практики

потребительских решений, например благотворительности, позволит разработать системный подход к распространению данной позитивной социальной практики. Таким образом, постепенное заполнение пустых квадрантов эмпирически обоснованными знаниями, практиками эффективного и неэффективного поведения потребителей на финансовом рынке создает базу данных для пакета решений в области поведенческой экономики.

В настоящей работе проведено исследование феномена «информационной асимметричности» в отношении финансового рынка, выявлены «опознавательные сигналы», способные служить доказательством со стороны физического лица и финансовой организации, указано на опасность появления проблемы «принципал — агент». Разработаны и структурированы роли и опознавательные сигналы субъектов финансового рынка на примере четырех финансовых продуктов. Проведена адаптация матрицы «Реакции — мотивы» Е. А. Яковлевой в отношении поведения граждан на финансовом рынке: сформированы гипотезы финансового поведения субъектов, имеющих экономические и неэкономические мотивы и проявляющих рациональные и иррациональные реакции. Обосновано использование матрицы «Реакции — мотивы» для описания потребительских профилей с целью разработки методов корректировки и профилактики нежелательного финансового поведения самим человеком (самоконтроль), обществом в лице образовательно-просветительных социальных и профессиональных финансовых институтов, государством, а также для разработки системного подхода к распространению позитивной социальной практики.

Список литературы

1. Аймалетдинов Т. А., Имаева Г. Р., Шарова О. А. Доверие россиян банкам // Социология. Статистика. Публикации. Отраслевые обзоры. Вып. 8 (12) / Аналитический центр НАФИ. — М.: Издательство НАФИ, 2017. 45 с.
2. Портал трейдеров [Электронный ресурс] .— Режим доступа: <https://utmagazine.ru/posts/10099-klient/> (Дата обращения: 10.05.2018.)
3. Тарасевич Л. С., Гальперин В. М., Игнатьев С. М. 50 лекций по микроэкономике. Лекция 49. Асимметрия информации [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://50.economicus.ru/> (Дата обращения: 12.05.2018) .
4. Яковлева Е. А. Поведенческая экономика как область научного знания в современной экономической науке JOURNAL OF ECONOMIC REGULATION (Вопросы регулирования экономики). Том 5, № 2. 2014.
5. Spence M. Market Signaling: Informational Transfer in Hiring and Related Processes. — Cambridge, MA: Harvard University Press. 1974.

© Азарова С. П., 2018

Н. Ю. Баркова

К.э.н., ассистент факультета «Менеджмент»
Финансовый Университет при Правительстве РФ
г. Москва, РФ
Natalya_barkova_1975@mail.ru
Тел. 916–070–09–28

Сравнение параметров классической концепции управления цепями поставок SCM и концепции быстрого реагирования и обоснование применения концепций в различных отраслях экономики

Аннотация. Эффективное управление цепочкой поставок необходимо для успешного ведения деятельности любой организации. Тем не менее управление цепочками поставок в некоторых отраслях экономики, характеризующихся изменчивой рыночной динамикой, кардинально отличается от управления автомобильным заводом или заводом электроники. В статье проведено сравнение параметров классической концепции управления цепями поставок (SCM) и концепции быстрого реагирования. На базе этого исследования сделаны выводы о применимости классической концепции управления цепями поставок и концепции быстрого реагирования в различных отраслях экономики.

Ключевые слова: управление цепями поставок, концепция, быстрое реагирование, логистика.

Barkova N. Yu.

PhD Econ., assistant
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
Natalya_barkova_1975@mail.ru
Ph. 9160700928

Comparison of parameters of the classical concept supply chain management SCM and the concept of quick response and justification of application of concepts in various branches of economy

Annotation. Effective supply chain management is necessary for successful conducting activity of any organization. Nevertheless, supply chain management, in some branches of economy which are characterized changeable market by dynamics cardinally differs from management of automobile plant or the plant of electronics. In article comparison of parameters of the classical concept of supply chain management (SCM) and the concept of quick response is carried out. On the basis of this research conclusions are drawn on applicability of the classical concept of supply chain management and the concept of quick response in various branches of economy.

Keywords: supply chain management, concept, quick response, logistics.

Эффективное управление цепочкой поставок необходимо для успешного ведения деятельности любой организации. Управление цепями поставок нацелено на направление потока нужных товаров в нужное место в нужное время с минимальными затратами для того, чтобы создать дополнительную ценность для потребителя [1, 2].

Но основные постулаты классической концепции управления цепями поставок развились в производстве, в частности в автомобильной промышленности, и в первую очередь учитывали особенности функционирования цепей поставок в данной отрасли. Тем не менее управление цепочкой поставок, например, в индустрии моды кардинально отличается от управления автомобильным заводом или заводом электроники. В чем заключается отличие и сходство концепций управления таких цепочек поставок? Например, в динамичных цепочках поставок компаний (например, индустрии моды) значительно важнее учитывать фактор времени, точно соответствовать быстроменяющимся требованиям покупателя, так как продукт устаревает быстрее, чем в промышленном производстве станков или автомобилей. В статье проведены исследование и сравнительный анализ классической концепции управления цепями поставок SCM и концепции быстрого реагирования.

В чем же отличие концепции быстрого реагирования от традиционной классической концепции управления цепями поставок SCM?

— Концепция быстрого реагирования предполагает, что продукты отличны друг от друга и на них формируется индивидуальный спрос. Классическая концепция управления цепями поставок (SCM), со своей стороны, игнорирует такие характеристики цепей поставок, как высокий ассортимент, отличительные свойства различных товаров, изменение модификации продукта, и оперирует «однородным» продуктом (один цвет, размер, стиль), который редко меняет свою конфигурацию.

— Классическая концепция управления цепями поставок (SCM) нацелена на то, чтобы поставить покупателю продукт в количестве и ассортименте, соответствующем данным прогнозов продаж. Концепция быстрого реагирования в значительно меньшей степени полагается на прогнозы. Объем производства, поставки товара и ассортимент закупок основывается на информации об актуальных потребностях покупателей. Для достижения этой цели решения об объемах производства, ассортименте принимаются по времени как можно ближе к моменту понимания реального спроса при использовании различных инструментов концепции быстрого реагирования, например, таких, как отсрочка [3]. Согласно концепции быстрого реагирования производство продукта и его поставка покупателям осуществляются максимально быстро, маленькими партиями в соответствии с реальным спросом, при этом отражая актуальный спрос по объему и ассортименту.

— Классическая концепция управления цепями поставок (SCM), как составляющая индустриальной революции, фокусировалась в основном на потребностях производителя. Процесс производства продуктов в ней в основном инициируется производителем. Концепция выросла из стратегии массового производства, основная ее нацеленность — сокращение себестоимости продукта и оптимизация затрат. Краеугольный камень концепции быстрого реагирования — учет индивидуальных потребностей клиентов и обеспечение необходимого уровня клиентского сервиса.

— Многие из применяемых инструментов классической концепции управления цепями поставок (SCM) появились в результате заказов крупных компаний (автомобильных и других) с высокой численностью персонала консалтинговым компаниям. То есть классическая концепция управления цепями поставок была результатом реализации таких заказов и учитывала в первую очередь потребности крупного бизнеса определенных отраслей промышленности. Концепция быстрого реагирования учитывает особенности работы в различных компаниях, в том числе малых и средних. В этом отношении

концепция быстрого реагирования более гибкая, чем классическая концепция управления цепями поставок (SCM).

Ниже представлена таблица, которая содержит сравнительный анализ классической концепции управления цепями поставок (SCM) и концепции быстрого реагирования.

Сравнение концепций быстрого реагирования и классической концепции управления цепями поставок.

Концепция «Быстрое реагирование»	Классическая концепция управления цепями поставок (SCM)
Массовая кастомизация, то есть изготовление продукта, учитывающего потребности конкретного покупателя [4,5]	Массовое производство одинаковой продукции
Учет многообразия продуктов. Потребители и продукты являются динамичными и характеризуются индивидуальным спросом.	Одноразмерный подход к продукту
Идентификация уникального покупателя и продуктового спроса. В соответствии с различным потребительским поведением продукты кастомизируются, и организуется цепь поставок, соответствующая определенным потребительским требованиям	Однородность и поверхностная дифференциация покупателей
Важность факторов сезонности, волатильности рынка, наличия высокого продуктового ассортимента	Игнорирование таких факторов, как высокий продуктовый ассортимент, сезонность и изменчивость
Логистическая деятельность, управляемая спросом покупателя. Вся деятельность предприятия должна быть согласована со спросом и поведением покупателей. Продукция и сервис должны быть произведены и поставлены в объемах и ассортименте, соответствующих спросу	Логистическая деятельность, управляемая производителем
Решения об объемах производства и поставки и ассортименте продукции принимаются на основании информации об актуальных событиях на рынке	Решение об объемах производства и продуктивном ассортименте базируется на прогнозах
Уровень сервиса, скорость реагирования в цепи поставки — основной метод повышения конкурентоспособности компании	Основная нацеленность компаний на снижение затрат в цепи поставки
Производство товара мелкими партиями, под конкретные потребности рынка, минимальные страховые запасы продукции	Производство крупных партий продукции, производство продукции для формирования значительных страховых запасов
При создании концепции ориентировались в первую очередь на средний и мелкий бизнес	Концепция эффективна в основном в крупных компаниях с многочисленным высококвалифицированным персоналом
Гибкое производство маленькими партиями разнообразных видов продукции	Массовое производство однородной продукции

Минимальные предсезонные запасы товаров в торговом звене, организация повторных заказов, основанных на спросе покупателей	Большие первоначальные запасы товара в торговом звене, последующее пополнение запасов, основанное на прогнозах продаж
Время как фактор повышения конкурентоспособности компании, сокращение цикла выполнения заказа. Быстрая и точная адаптация к изменению рынка — важный элемент концепции быстрого реагирования	Фактор времени не имеет такого существенного значения, как в концепции быстрого реагирования. Основная нацеленность на сокращение времени производственного процесса, которое часто нивелируется временными потерями при дистрибуции
Важность учета событий индивидуального покупателя в информационном потоке, проходящем через цепь поставок на основе общей электронной платформы	События и собранная информация о продажах, рынках сбыта не дифференцируется на сегменты по покупательской базе (планирование в большей степени по продуктовой базе)
Интеграция индивидуального покупателя в процесс дизайна и разработки продукта	Все разработки новых продуктов составляются на основе совокупного покупательского предпочтения
Пробные тесты продаж в магазинах и обратная связь до выпуска нового продукта	Массовое производство и ожидание реакции покупателя на продукт
Использование информации как ресурса. Своевременно организованные информационные потоки позволяют быстро и точно отвечать на потребность рынка, без потери времени и денег	Информация не является важным стратегическим ресурсом

Проведя анализ, можно сделать несколько выводов, представленных ниже.

В классической концепции управления цепями поставок (SCM) большое внимание было уделено усовершенствованию цепи поставки и сокращению затрат. Однако нацеленность на сокращение затрат в цепи поставок не решает задачи логистики в компаниях, работающих в наиболее динамичных и изменчивых отраслях экономики. Возникла необходимость в детализированной оценке спроса, сгруппированного по потребительским сегментам, сокращении цикла выполнения заказа, гибком и быстром реагировании на рыночные изменения. Для таких отраслей применение концепции быстрого реагирования показало высокую эффективность.

Таким образом, традиционная классическая концепция управления цепями поставок может успешно работать только в условиях стабильного рынка. Для работы на динамичных рынках требуются другие стратегии, такие, как стратегия быстрого реагирования и ее модификации (например, концепция ECR).

Классические цепи поставок наиболее приемлемы для тех отраслей, где прослеживаются длительные жизненные циклы продукта и где требуются значительные капитальные вложения (например, для автомобилестроения, машиностроения, станкостроения). Более динамичные цепи поставок в большей степени подходят для отраслей с коротким циклом разработки продуктов (например, для индустрии моды) и для высокотехнологичных отраслей (например, для производства современных электронных гаджетов, биотехнологии, фармацевтики).

В таких отраслях экономики жизненные циклы изделий короткие и, соответственно, отношение к изделиям такое же, как к продуктам питания: они имеют ограниченный срок годности или быстро морально устаревают и выходят из моды, то есть становятся ненужными потребителю [6].

Влияние выделенного фактора предъявляет специфические требования к организации логистической деятельности в мобильных отраслях с высокой динамикой изменений покупательских предпочтений, что обуславливает изменение концепции быстрого реагирования.

Таким образом, можно констатировать, что классическая концепция управления цепями поставок SCM не учитывает сложность работы в некоторых динамичных отраслях (например, индустрии моды). Для таких отраслей характерны выраженная сезонность, короткие жизненные циклы, изменчивость покупательских предпочтений, высокий ассортимент продукции. Но для реализации стратегии быстрого реагирования необходимо изменение культуры внутри компании, поэтому важно, чтобы менеджмент компании принял необходимость изменений.

Список литературы

1. **Лукинский В. С., Лукинский В. В., Плетнева Н. Г.** Логистика и управление цепями поставок. — Москва. Юрайт. 2016. С. 359.
2. **Аникин Б. А., Родкина Т. А.** Управление цепями поставок. — Проспект. 2017. С. 320.
3. **Баркова Н. Ю.** Ступенчатая отсрочка в планировании в индустрии моды // Материалы XIII международной научно-практической конференции «РОССИЯ И ЕВРОПА: СВЯЗЬ КУЛЬТУРЫ И ЭКОНОМИКИ». Прага: World Press s.r.o. 2015. С. 439–441.
4. **Баркова Н. Ю.** Массовая кастомизация в индустрии моды // Вестник университета. 2018. № 5. С. 204–210.
5. **Paul Zipkin.** The limit of mass customization, MIT Sloan Management Review, Spring, 2001. P. 81–87.
6. **Аникин Б. А., Баркова Н. Ю.** Методические рекомендации по управлению цепями поставок в индустрии моды // Вестник университета. — 2017. № 1. С. 140–143.

О. Н. Жильцова

К.э.н., доцент, главный редактор журнала «Маркетинг и логистика»,
доцент департамента «Менеджмент»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»,
г. Москва, Россия
e-mail: editor@marklog.ru

Г. А. Годунов

Продюсер спецпроектов «Авторские медиа»
Студент магистратуры ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве
Российской Федерации»
г. Москва, Россия
e-mail: vlaher@yandex.ru

Современные тенденции рекламы в блогосфере Рунета

Аннотация. Для достижения основной цели рекламы — побуждения целевой аудитории к определенной реакции, необходимо решить основную задачу рекламы — проинформировать о том, как объект рекламы может удовлетворить нужды и потребности целевой аудитории рекламы. В статье рассматриваются условия, которые в долгосрочной перспективе смогут решить коммуникационные задачи в решении коммерческих целей организаций. Будет рассмотрен процесс управления рекламной кампаний в блогосфере Рунета, состоящий из основных этапов планирования, внедрения и оценки результатов.

Ключевые слова: блогерская реклама, блогосфера, рекламный рынок, управление рекламной кампанией, социальные сети, SMM.

O. Zhiltsova

Candidate of economic sciences, chief editor of scientific journal «Marketing and Logistics», Associate Professor of the Department «Management», Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russia

G. Godunov

Producer of special projects «Author's Media», student of the Master's program of the Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russia

Modern trends of advertising in the Runet blogosphere

Annotation. To achieve the main goal of advertising — inducing the target audience to a certain reaction, it is necessary to solve the main task of advertising — to inform about how the object of advertising can meet the needs and requirements of the target audience of advertising. The article considers the conditions that in the long term will be able to solve communication problems in solving commercial goals of organizations. The process of management of advertising campaigns in the blogosphere Runet, consisting of the main stages of planning, implementation and evaluation of results will be considered

Keywords: blogger advertising, blogosphere, advertising market, advertising campaign management, social networks, SMM.

Блогосферой называют совокупность всех блогов, а Рунетом — область интернета, контент в которой создан на русском языке. Блогером может называться любого человек, который ведет блог, свой интернет-журнал в формате текстов, фотографий, видео, подкастов или их компиляции на одной или нескольких блог-платформах.

Для Рунета характерна привязка блогера к платформе, на которой он добился признания. Блогер может быть «инстаграмщиком», «ютубером», «твиттерским», «жж-блогером», а с недавних пор еще «телеграмщиком». При этом, создавая контент для определенной платформы, блогер распространяет его по своим вспомогательным площадкам, которые служат каналами его дистрибуции.

Текстовые форматы рекламы делятся на предоставленные рекламодателем и написанные самим автором — такой формат часто называют спецпроектом. Спецпроекты могут состоять из одного поста или из серии постов в зависимости от задачи и бюджета рекламной кампании. Для дополнительного промоутирования поста могут быть использованы внутренние инструменты ресурса и внешние каналы дистрибуции контента. К внутренним инструментам сайта и живого журнала относятся горизонтальные и вертикальные баннеры со ссылкой на рекламируемый пост, расположенные сверху, снизу и сбоку просматриваемого читателем поста, закрепление ссылки на рекламируемый пост в блоке быстрых ссылок «темы недели». К каналам дистрибуции относятся анонсы в соцсетях блогера — ВКонтакте, Фейсбуке, Одноклассниках, Инстаграме и Твиттере. Существуют как пакетные предложения, так и возможность купить определенный набор соцсетей.

Живой Журнал был главной блог-платформой, а топовые блогеры ЖЖ были главными блогерами Рунета, но, как вспоминает Сергей Доля (топовый жж тревел-блогер), все стало меняться в десятых годах. Частые смены владельцев сервиса, неудачные эксперименты с редакционной политикой и топом ленты привели к оттоку аудитории, и получившие в нулевые известность блогеры потеряли былую популярность, а рекламные бюджеты и охваты стали заметно проигрывать бюджетам и охватам блогеров с других площадок. При этом Живой Журнал до сих пор остается важной площадкой для рекламодателя, так как статьи, появляющиеся в нем, хорошо индексируются поисковиками, а у топовых блогеров, работающих не первый год, есть репутация и доверие аудитории. Так, например, блог И. Варламова, по данным Google Analytics, в месяц читает более 2 млн уникальных посетителей, что сравнимо с аудиторией топ-10 ведущих СМИ России, а статьи, в том числе рекламные, получают охват зачастую больший, чем у тех же СМИ. Для отслеживания рейтинга блогов и записей можно использовать раздел «топ живого журнала».

Ютуб гораздо богаче на рекламные форматы, но долгое время он не воспринимался серьезно рекламодателями из-за большого количества детского и игрового контента. Активный импульс к развитию российский Ютуб получил с приходом на платформу блогеров, генерирующих контент для взрослой аудитории: техноблогеров, автообзорщиков и лайфстайлеров. Сейчас можно сказать, что ютуберы — это новые рок-звезды, именно они зарабатывают больше блогеров с других площадок. Так, например, рекламная интеграция у Ю. Дудя стоит 2 млн рублей, а в месяц выходит до 4 выпусков шоу, с другой стороны, производство видео занимает больше времени и стоит дороже. Так, например, у И. Варламова рекламные посты могут выходить практически каждый день, что зачастую происходит в декабре, но И. Варламов — это исключение. Рассмотрим подробнее форматы рекламы у ютуберов на примере прайс-листа Wylsacom.

Пре-ролл — это короткий ролик, до 30 секунд, предоставленный рекламодателем и по договоренности озвученный блогером, либо короткая статичная вставка с закадровым голосом. В зависимости от формата цена может отличаться. Пре-ролл обычно появляется в первых трех минутах видеоролика.

По аналогии с пре-роллом существует и пост-ролл — этот ролик завершает выпуск блогера и стоит дешевле, это связано с тем, что к концу выпуска остается меньшее количество зрителей, чем было вначале. Блогеры стараются не вставлять более одного пре-ролла в видео. Чтобы зритель мог подробнее ознакомиться с рекламным предложением, под видео, по желанию рекламодателя, ставится ссылка. Это привычная механика взаимодействия зрителя с рекламой на ютубе, но все равно лучше, чтобы закадровый голос напоминал зрителям, что ссылка находится под видео, в описании.

Интеграцией называется видео с участием блогера длительностью до 3 минут, обычно на 1–2 минуты. Интеграция может быть врезана в ролик и отснята отдельно на хромакее, что часто используется, когда выпуск уже отснят, или этот формат рекламы может быть непосредственно интегрирован в сюжет выпуска.

Спецпроектom называется отдельный видеоролик, снятый целиком для рекламодателя. Механики взаимодействия со зрителем остаются прежними.

Продакт-плейсмент — формат, при котором блогер пользуется продуктом или услугой компании, не упоминая этого, но показывая в кадре.

Спонсорство выпуска — упоминание брендов, возможно с демонстрацией логотипов, поддержавших создание выпуска, в начале или конце ролика с указанием ссылок на них в описании.

Спонсирование Live-трансляция или стрима (больше характерно для игровых блогеров). Различные форматы баннеров на стриме блогера.

В отличие от ЖЖ, у Ютуба нет рейтинга блогеров, во вкладку «тренд» попадает самый актуальный контент на данный момент, но для отслеживания популярности блогеров по разным категориям можно использовать специализированные сервисы, например LiveDune, это же касается и Инстаграма.

Фотопост — пост, предоставленный рекламодателем или сделанный блогером самостоятельно. Инстаграм дает техническую возможность сделать серию фотографий в одном посте.

Видеопост — то же самое, только с видео, Инстаграм ограничивает длительность видеозаписи одной минутой, но можно сделать серию видеопостов одним постом.

Размещение ссылки рекламодателя в описании инстаграм-профиля — опция, которая имеет конечное время действия, покупается вместе с видео или фотопостом, так как Инстаграм не позволяет создавать кликабельные ссылки в описании постов.

Сториз инстаграма — контент в этом формате доступен подписчикам блогера в течение 24 часов, после чего он удаляется, есть возможность делать сохраненные сториз, которые будут доступны к просмотру после 24 часов из специального места, — такой формат обсуждается отдельно. Запись сториз ограничена 15 секундами, можно создавать их серии требуемой рекламодателем длительности.

С уходом читающей аудитории из Живого Журнала многие авторы переместились на Фейсбук, но алгоритмическая лента данной соцсети показывает контент автора не всем подписчикам, что должно, по задумке, стимулировать блогера создавать контент, на который у читателя будет больше реакций, не «захламлять» ленту пользователя и стимулировать автора использовать платное промотирование постов. Множество пишущих авторов было недовольно такой политикой соцсети и легко перенесло свою основную площадку в Телеграм, в котором подписчик видит все посты. На данный момент представлены следующие форматы рекламы:

- пост, предоставленный рекламодателем, пост, написанный блогером самостоятельно, возможны варианты с телеграф-разметкой или без;
- репост на канале блогера поста из канала рекламодателя;
- участие рекламодателя в подборке из нескольких каналов, сылок;
- закрепление поста рекламодателя в шапке канала блогера.

Рассмотрим этапы проведения рекламной кампании с блогами. Вначале рекламодатель должен определиться с рекламной задачей кампании, в случае работы с блогерами задачами кампании могут быть:

- продажи;
- увеличение подписчиков бренда на определенных площадках;
- узнаваемость бренда;
- формирование или повышение доверия к бренду;
- управление репутацией;
- обучение.

Заранее или параллельно с целью следует определить целевую аудиторию рекламной кампании. Исходя из предварительного бюджета рекламной кампании, определить блогеров, подписчиками которых является целевая аудитория. Если наша рекламная кампания нацелена на людей определенных социально-демографических характеристик и интересов и они являются подписчиками блогера, который нам не нравится или непонятен, мы не можем отбрасывать этого блогера. Следует выбрать пул из нескольких блогеров, т.к., возможно, не все согласятся с вами работать

После того как мы определились с блогерами, можем запросить у них бриф или заполнить типовую.

После получения ответов договариваемся о концепции рекламной кампании, определяем форматы, согласовываем сроки оплаты и запуска кампании, раунды правок, подписываем документы, знакомим блогера с рекламируемым продуктом или услугой.

Перед запуском рекламной кампании согласовываем с блогером созданный рекламный материал, вносим правки.

После запуска обмениваемся закрывающими документами. Анализируем итоги в зависимости от цели кампании, измеряем прирост подписчиков, рост продаж или охват рекламы.

В случае с экономическими целями рекламной кампании важно понимать, что реклама у блогеров может иметь отложенный эффект. Так, например, магазин электрогрилей, стоимость которых доходит до ста тысяч руб., продолжал получать клиентов из блога И. Варламова спустя год после проведения кампании. Для отслеживания отложенных покупателей могут быть использованы промокоды на скидку или дополнительный подарок. Промокод может быть ограничен по времени или количеству промотовара, а может быть не ограничен.

Вывод. История рекламы насчитывает более шести тысяч лет и неразрывно связана с историей самой цивилизации. Научно-технический прогресс на протяжении всей истории человечества являлся главным драйвером развития рекламных форматов, основными точками роста явились: появление торговли, изобретение письменности, бумаги, печати, развитие почты, телеграфа, радио, телевидения и интернет-технологий. В долгосрочной перспективе ре-

шение коммуникационных задач приводит к решению коммерческих целей, выражающихся в деньгах. Управление рекламной кампанией, в том числе в блогосфере Рунета, состоит из этапа планирования, внедрения и оценки результатов. Основные площадки блогосферы Рунета для проведения рекламных кампаний — Ютуб, Инстаграм и Живой Журнал, все больший интерес для рекламодателей представляет Твитч. Для каждой площадки характерны свои рекламные форматы и лидеры мнений. Понимание принципов управления рекламными кампаниями и специфики каждой площадки — основные требования для проведения успешной рекламной кампании в блогосфере.

Список литературы

1. Жильцова О. Н. Современные связи с общественностью: планирование, организация, современные тенденции // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. 2017. № 2 (19). С. 63–70.
2. Жильцова О. Н. Исследование потенциала социальных сетей для малого бизнеса // Маркетинг и логистика. 2017. № 4 (12). С. 27–33.
3. Интернет-маркетинг. Учебник для академического бакалавриата под общ. ред. О. Н. Романенковой [Артемова О. А., Жильцов Д. А., Карпова С. В., Поляков В. А., Рожков И. В.] — М.: Издательство Юрайт, 2014. 288 с.
4. Маркетинговые исследования. Теория и практика.: учебник для бакалавров / под общ. ред. О. Н. Романенковой. — М.: Издательство Юрайт, 2014. 315 с.
5. Николаева Ю. Объем российского рынка рекламы у блогеров приблизился к 5 млрд рублей в год, Sostav, ru, [Электронный ресурс] URL: <http://www.sostav.ru/publication/obem-rossijskogo-rynka-reklamy-u-bloggerov-priblizilsya-k-5-mlrd-rublej-v-god-30795.html> (дата обращения: 24.04.2018).
6. ООО «Автормедиа», Сбис, [Электронный ресурс] URL: <https://sbis.ru/contragents/7729488340/772901001> (дата обращения: 24.04.2018).
7. ООО «Автормедиа», За честный бизнес, [Электронный ресурс] URL: https://zachestnyibiznes.ru/company/ul/5157746275506_7729488340_OOO-AVTORMEDIA/balance (дата обращения: 24.04.2018).
8. Реклама и связи с общественностью: учебник для бакалавров / И. М. Синяева, О. Н. Романенкова, Д. А. Жильцов. — М.: Издательство Юрайт, 2013. 552 с.
9. Формирование и развитие интернет-рекламы в комплексе интегрированных маркетинговых коммуникаций: теория и практика реализации: Монография. — М.: Дашков и К, 2013. 140 с.

С. В. Карпова

Д.э.н., профессор
ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»,
SVKarpova@fa.ru

И. В. Рожков

К.э.н., доцент
ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»,
irojkov@fa.ru

Исследование направлений применения технологий нейромаркетинга на финансовых рынках

Аннотация. Смена маркетинговых парадигм, происходящая под влиянием бурного развития информационных технологий и новых форм коммуникационного взаимодействия, требует поиска более объективных методов исследования потребителей. Нейроэкономика и ее прикладная отрасль — нейромаркетинг позволяет исследовать психофизические состояния человека в процессе потребительского выбора. В статье предпринята попытка выявить наиболее перспективные направления применения технологий нейромаркетинга. Проведен обзор наиболее значимых направлений нейроисследований в России и за рубежом. Выявлены возможные перспективные направления развития нейромаркетинговых исследований на финансовом рынке: машинное обучение, социальный скрининг, искусственные нейронные сети.

Ключевые слова: нейроэкономика, нейромаркетинг, машинное обучение, социальный скрининг, искусственный интеллект, финансовый рынок.

S. V. Karpov

Doctor of Economics, Professor
Fgbi AT "Financial University under the Government of the Russian Federation,
SVKarpova@fa.ru

I. V. Rozhkov

Ph. D., associate Professor
Fgbi AT "Financial University under the Government of the Russian Federation,
irojkov@fa.ru

A study on the application of technology of neuromarketing in the financial markets

Abstract. The change in marketing paradigms, which occurs under the influence of the rapid development of information technologies and new forms of communication, requires the search for more objective methods of consumer research. Neuroeconomics and its applied branch — neuromarketing allows to study psychophysical states of a person in the process of consumer choice. The article attempts to identify the most promising areas of application of neuromarketing technologies. The article reviews the most significant areas of neuroscience in Russia and abroad. The authors identified possible prospective trends in the development of neuromarketing research in the financial market: machine learning, social scoring, artificial neural networks.

Keywords: neuroeconomics, neuromarketing, machine learning, social scoring, artificial intelligence, financial market.

За более чем вековой период изучения маркетинг как методология и философия рыночной деятельности прошел несколько этапов развития. Смена

маркетинговых парадигм, характерных для определенных периодов развития социально-экономических отношений на протяжении XX века, являются следствием фундаментальных перемен, происходивших в обществе в этот период. Каждый последующий этап перемещал вектор в маркетинговой деятельности организаций с внутриорганизационной среды к потребителям, их нуждам и потребностям, а также устойчивому развитию общества в целом [3].

В рамках современных концепций маркетинга — маркетинга 3.0 и 4.0 потребители воспринимаются как «полноценные человеческие существа, наделенные мыслями, эмоциями, душой» [4]. Ф. Котлер отмечает, что человек в современном мире не просто удовлетворяет свои нужды и потребности, а стремится сделать современный глобализованный мир лучше или, по крайней мере, не нанести вреда обществу и природе. Таким образом, потребители получают не только удовлетворение своих функциональных, но и эмоциональных потребностей. Основу такой самореализации потребителей формируют возможности современных информационных технологий и digital-маркетинга — социальных сетей, мобильных устройств передачи информации, новых форм коллективного взаимодействия людей на базе информационных сервисов.

С ростом технических возможностей коммуникации и взаимодействия людей актуализируется вопрос совершенствования существующих и поиска новых технологий исследования потребителей. Такие технологии смогут обеспечить глубинное и качественное изучение поведенческих закономерностей, ментальных инсайтов, психоэмоциональных состояний человека в целях повышения эффективности рыночной деятельности. Особенно важным является исследование факторов повышения вовлеченности потребителей во взаимодействие с компанией, коммуникацию с ее брендом и продукцией, участие в совместной разработке новых продуктов (со-маркетинг) и продвижении их на рынке (вирусный маркетинг). Наиболее перспективной методологией такого рода исследований является нейромаркетинг — раздел более общего научного направления нейроэкономики, объектом исследований которого является поведение потребителей.

В настоящее время нейроэкономика все больше привлекает внимание российских и зарубежных ученых и становится долгосрочным приоритетом научных исследований. По оценкам отраслевого союза «НейроНет», занимающегося развитием и продвижением нейротехнологий в России, рынок нейроисследований уже к 2020 году составит 100 млрд долл. США и 1,8 трлн долл. — к 2035 году [8]. Перспективы использования нейротехнологий учитываются и на государственном уровне при долгосрочном планировании развития цифровой экономики в Российской Федерации. Так, согласно программе «Цифровая экономика Российской Федерации» № 1632-р от 28 июля 2017 г. в качестве основной сквозной цифровой технологии выделяется «нейротехнологии и искусственный интеллект» [1]. В этой связи представляет особый интерес анализ современного состояния и перспектив развития российского и международного рынка нейромаркетинговых исследований. Его результаты могут лечь в основу формирования форсайта прикладных и фундаментальных исследований не только для решения задач продвижения продукции отечественных производителей, но и повышения ее конкурентоспособности за счет более глубокого учета запросов потребителей [5].

В общих чертах концепцию нейромаркетинга первыми разработали психологи Гарвардского университета в 1990-е годы. В основу технологии положена модель, согласно которой основная часть (больше 90%) мыслительной деятельности человека, включая эмоции, происходит в подсознательной области, то есть ниже уровней контролируемого осознания.

Нейроэкономика или нейробиология принятия решений — это междисциплинарная область на стыке психологии, биологии и поведенческой экономики. В настоящее время нейротехнологии находят применение в различных прикладных сферах: медицине (нейрофизиология и нейротехнологии), транспорте и логистике, промышленности, информационных технологиях и т. д. Наиболее значимые исследования в области нейромаркетинга представлены в табл. 1.

Таблица 1
Анализ наиболее существенных зарубежных исследований
в области нейромаркетинга

№	Страна	Ученые	Исследовательский центр	Направления исследований
1.	Великобритания	Роман Борисюк	Университет Плимута	Биологореалистичные модели формирования нейрорхитектур и функций
2.	Нидерланды	Але Шмитс	Университет Эразма Роттердамского	Нейромаркетинг
3.	США	Грегори Бернс	Университет Эмори	Поведение потребителей
4.	США	Брайан Кнутсон, Александр Женеvски	Стэнфордский университет	Нейропредсказание
5.	Франция	Хилке Плассман	INSEAD	Нейропредсказание
6.	США	Вернон Смит	Центр исследований нейроэкономики	Экспериментальная экономика
7.	Германия	Берндт Вебер	Боннский университет	Визуальные коммуникации
8.	США, Израиль	Дэниел Канеман	Принстонский университет	Поведенческие финансы
9.	США	Джерри Зальтман	Гарвардская школа бизнеса	Нейромаркетинг

Без применения нейротехнологий не обходится развитие следующих перспективных направлений современной науки:

- искусственного интеллекта;
- виртуальной и дополненной реальности;
- поисковых систем (нейроассистенты);
- коммуникаций;
- оценки физического, эмоционального и интеллектуального состояний человека;
- нейролингвистического программирования.

В рамках исследований нейроэкономики выделяют нейромаркетинг, который представляет собой комплекс методов изучения поведения покупателей, воздействия на него, а также эмоциональных и поведенческих реакций на это воздействие, использующий новейшие разработки в областях маркетинга, когнитивной психологии и нейрофизиологии [2].

В отличие от традиционных методов маркетинга, нейромаркетинг не использует субъективных данных для получения информации о предпочтениях потребителя. Нейромаркетинг позволяет влиять на мысли человека до того, как он их осознал и выработал свою позицию. Полученные в результате анализа данные чаще всего используются для:

- тестирования концепций и идей новых продуктов;
- тестирования рекламы и коммуникаций;
- тестирования упаковки и айдентики бренда;
- изучения имиджа и репутации организации;
- тестирования юзабилити сайтов и интерфейсов;
- изучения мерчандайзинга, работы торгового и офисного пространства, эффективности POS.

В России вопросами нейроисследований в настоящее время занимается достаточно много научных центров (табл. 2).

Наиболее известная технология нейромаркетинга была разработана Гарвардским профессором Джерри Зальтманом, который запатентовал ее как «Метод извлечения метафор Зальтмана» (ZMET).

Модель опробована крупнейшими брендами: Coca-Cola, Toyota, PNC, Procter&Gambel, General Motors и др. Его главная цель — вывести на осознанный уровень скрытые мысли клиентов, которые непрерывно происходят в их мозге. Они способны вызывать эмоциональный позитивный отклик и активизировать скрытые запросы, стимулирующие покупку.

Таблица 2
Российские исследовательские центры в области нейроисследований

№	Исследовательский центр	Направления исследований
1.	Балтийский федеральный университет им. И. Канта, Институт живых систем	Генно-инженерные технологии; наноматериалы; прикладные инженерные технологии и др.
2.	МГУ имени М. В. Ломоносова, Москва, лаборатория нейрофизиологии и нейрокомпьютерных интерфейсов биологического факультета	Разработка технологий человеко-машинных интерфейсов
3.	НИЦ «Курчатовский институт»	Нейротехнологии интеллектуальной обработки информации в реальном времени
4.	Институт физиологии им. И. П. Павлова	Обработка сигналов изображения и звука в контексте нейротехнологий
5.	Университет ИТМО, отраслевой союз «НейроНет»	Технологии, связанные с интеграцией человеческого мозга и компьютера

Инструментальный подход в нейромаркетинге связан с использованием специального оборудования:

- мобильный Eye-tracking (мобильный айтрекер);
- полиграф/детектор лжи (для проведения инструментальных психофизиологических исследований для синхронной регистрации параметров дыхания, сердечно-сосудистой активности, электрического сопротивления кожи и т.д.);
- стационарный Eye-tracker (технология отслеживания движения глаз);

- eye-tracker + аудит сайта (Вебвизор в Яндекс.Метрике — Технология записи и анализа действий посетителей на сайте);
- Face-reading — мобильная лаборатория тестирования эффективности рекламы;
- ЭЭГ и нейрокомпьютерный интерфейс на основе электроэнцефалографии (Системы для регистрации электроэнцефалограммы, помогающие определить реакцию мозга на определенные стимулы);
- МРТ-сканеры (средства типа функциональной магнитно-резонансной томографии).

В настоящее время среди прикладных направлений применения нейромаркетинговых исследований на финансовом рынке можно выделить следующее:

- искусственный интеллект и машинное обучение;
- социальный скоринг;
- искусственные нейронные сети.

Искусственный интеллект и машинное обучение. Достаточно большие перспективы имеют возможности нейропрогнозирования на фондовом рынке. Так, сервис Cindicator представляет собой децентрализованную, управляемую сообществом технологическую инфраструктуру, которая дает возможность использовать ценности гибридного искусственного интеллекта на рынке ценных бумаг, инвестиций и криптовалют. Эта синергия позволяет принимать более точные решения в условиях растущей неопределенности.

Cindicator — это мобильное приложение, в котором пользователи отвечают на вопросы о том, сколько будут стоить акции компаний или другие финансовые инструменты в ближайшем будущем. После этого ответы агрегируются и обрабатываются с помощью искусственного интеллекта, который формирует единый прогноз. На основании прогноза робот совершает сделки на бирже, а часть прибыли от торговли распределяется между пользователями. В результате все участники становятся не столько пользователями, сколько контрибьюторами, а внутренняя ментальная работа становится капиталом, который можно эффективно использовать. За последние полгода стоимость собственного портфеля акций компании выросла на 168%, а пользователи мобильного приложения получили более 24 тыс. долл. в виде дивидендов. Российский сервис предиктивной аналитики для рынка финансов и криптовалют Cindicator собрал 15 млн долл. в криптовалюте по итогам первичного размещения токенов (ICO).

Для продвижения данного стартапа был использован ряд маркетинговых инструментов. Например, большинство россиян о данном проекте узнали из видео на YouTube и статьях в журналах. Также проводились различные конференции, встречи и другие публичные мероприятия.

Маркетинговые инструменты на основе социального скоринга. Одним из направлений реализации нейротехнологий на основе Big data стала интеграция информации о потребителях из разных источников. Эта технология получила название «социального скоринга», который представляет собой сбор информации о клиенте финансовой организации по его действиям в социальных сетях и данным, размещенным в его аккаунтах. В настоящее время существует несколько сервисов, использующих технологии социального скоринга на финансовом рынке. Например, сервис Double Data — это решения для розничных банков для повышения эффективности всех этапов работы

с физическими лицами: от привлечения клиентов и их оценки до сбора просроченной задолженности за счет применения Big data-технологий, передовых методов машинного обучения и data mining [9]. Double Data собирает информацию из открытых источников и включает их в существующие модели оценки потенциальных клиентов, что, по словам разработчиков продукта, позволяет увеличить эффективность моделей на 10–15% и сокращает количество невозвратных кредитов. Данный сервис получил уже более 200 млн руб. инвестиций от фондов LETA Capital и Simile Venture Partners и готовится к выходу на рынки Европы, Азии и Южной Америки.

К разработке технологий социального скоринга подключились и сами социальные сети. Так, соцсеть Facebook официально запатентовала программу по обмену информацией с банками. Отныне кредитные организации смогут при помощи профиля потенциального заемщика в социальной сети оценить его кредитоспособность. Новая система — а по сути скоринг по социальной сети Facebook — будет рассказывать банкам о друзьях заемщика в социальной сети. Чем больше у заемщика друзей с хорошей кредитной историей, тем выше шансы получить кредит.

Маркетинговые инструменты на основе искусственных нейронных сетей. Нейросетевыми технологиями называют совокупность информационных технологий, базирующихся на применении искусственных нейронных сетей. Искусственные нейронные сети — это программно или аппаратно реализованные системы, построенные по принципу организации и функционирования их биологического аналога — нервной системы человека.

FscoreLab — это инструмент, разработанный российским предпринимателем из Санкт-Петербурга Никитой Валеевым в 2017 г., позволяет на основе применения нейросетевых технологий оценивать кредитоспособность потенциальных клиентов по их фотографии и другим параметрам, взятым из социальных сетей ВКонтакте, Одноклассники, Facebook [10]. Сервис использует нейросеть, обученную на 600 тыс. реальных случаев по выплате кредитов, взятых из баз бюро кредитных историй. Программа изучила фотографии людей с просрочкой по кредитам и без нее и самостоятельно выявила черты, свойственные лицам должников. Монетизироваться сервис планирует с помощью проектов скоринга под ключ для крупнейших банков («коробочные решения по данным банков»).

В настоящее время в проект инвестировано только 3,8 млн руб. Однако стартап реализовал пять успешных проектов, что позволило окупить вложения и десять проектов в работе. FscoreLab присутствует в России, Греции, США.

Рассмотренные кейсы свидетельствуют о перспективности разработки российских маркетинговых сервисов на основе нейротехнологий, которые позволяют проектировать более совершенные финансовые продукты, лучшим образом удовлетворяющие потребности целевой аудитории и укрепляющие российскую финансовую систему.

Список литературы

1. Распоряжение Правительства РФ от 28 июля 2017 г. № 1632-р Об утверждении программы «Цифровая экономика Российской Федерации».
2. **Азарова С. П., Артемьева О. А., Карпова С. В., Козлова Н. П., Поляков В. А., Романенкова О. Н., Рожков И. В.** Маркетинговые коммуникации: учебник и практикум. — М.: Юрайт, 2014.
3. Инновационный маркетинг: учебник для академического бакалавриата и магистратуры / под общ. ред. С. В. Карповой. — М.: Издательство Юрайт, 2015. 457 с. Серия: Бакалавр и магистр. Академический курс.
4. **Котлер Ф.** Маркетинг 3.0. От продуктов к потребителям и далее — к чело-

веческой душе / Ф. Котлер, Х. Картаджайя, А. Сетиаван; пер. с англ. А. Заякина. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. 240 с.

5. **Перекалина Н. С., Казаков С. П., Рожков И. В.** Продуктовые и процессные технологии в маркетинге. — М.: РИОР, ИНФРА-М, 2013. 259 с.

6. **Рожков И. В.** Современные тренды информатизации финансового маркетинга. // Эффективное Антикризисное Управление. 2017. № 2. С. 44–47.

7. **Рожков И. В.** Информационные системы и технологии в маркетинге: Монография. — М.: Русайнс, 2014. 196 с.

8. Официальный сайт отраслевого союза «НейроНет»: <http://rusneuro.net>.

9. Официальный сайт сервиса социального скоринга Double Data: <http://doubledata.ru>.

10. Официальный сайт нейросетевого сервиса FscoreLab: <https://fscorelab.ru>.

М. А. Кирпичева

К.э.н., доцент

Департамента менеджмента

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

Москва, Российская Федерация

E-mail: MAKirpicheva@fa.ru

Маркетинг образовательных услуг

Аннотация. В статье рассматриваются виды маркетинговой деятельности вуза, особенности маркетинга в образовании, инструменты продвижения образовательных услуг.

Ключевые слова: маркетинг образовательных услуг, рынок образовательных услуг, продвижение, рынок, высшее учебное заведение.

М. А. Kirpicheva

PhD in Economics, Associate Professor

Department of Management

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russian Federation

E-mail: MAKirpicheva@fa.ru

Marketing educational services

Abstract. The article discusses the types of high school marketing activities, features of marketing in education, tools for promoting educational services.

Keywords: Marketing of educational services, market of educational services, promotion, market, higher education institution.

Рынок образовательных услуг — это одна из наиболее динамично развивающихся и перспективных сфер деятельности.

В современных условиях модернизации высшего образования, усиления конкуренции на российском и на международном рынках образовательных услуг вузу необходимо осуществлять маркетинговый подход с целью обеспечения эффективной реализации его научного, образовательного, инновационного, хозяйственного и международного потенциала.

Более того, сегодня приходится конкурировать не только за школьников или студентов и их родителей, но и за внимание профессионального сообщества и СМИ.

Маркетинг образовательных услуг — эффективный инструмент рыночного позиционирования учебного заведения, сочетающий в себе компоненты психологии, социологии, конфликтологии и других дисциплин и способствующий развитию партнерства и социальных коммуникаций.

Одним из главных элементов маркетинга образовательных услуг является анализ потребностей потенциальных абитуриентов и их удовлетворение с помощью продвижения данных услуг на рынке.

При разработке коммуникативной политики вуза с ключевыми заинтересованными сторонами необходимо проанализировать их состав, возможные варианты взаимоотношения, системы интересов и ожиданий, сформировать модель вуза как системы всех его стейкхолдеров — лиц, заинтересованных в процессе взаимодействия с вузом в рамках достижения взаимовыгодных целей [1, с. 105].

Основной целевой аудиторией вуза являются реальные и потенциальные потребители образовательных услуг в лице студентов, абитуриентов и их родителей, хозяйствующих субъектов, направляющих своих сотрудников на обучение и принимающих уже подготовленных специалистов как работодатели.

Помимо потребителей для вуза важны и другие целевые аудитории, влияющие на цели и сам процесс образования: органы государственного управления различных уровней, преподаватели, СМИ, другие образовательные учреждения.

Все эти целевые группы имеют собственные потребности, ожидания относительно образовательных услуг вуза.

Основные виды маркетинговой деятельности вуза:

- исследование спроса на образовательные услуги;
- определение цены на образовательные услуги;
- разработка комплекса мероприятий по стимулированию сбыта услуг вуза;
- сегментирование рынка, выявление потребностей потребителей.

Особенностью маркетинга в образовании является то, что услуги менее осязаемы.

Главной задачей продвижения услуг вуза является повышение качества, создание новых направлений и программ подготовки.

Одновременное использование всех инструментов маркетинговых коммуникаций позволяет увеличить эффективность маркетинга образовательной деятельности.

Вуз работает преимущественно с конечным потребителем. Он создает для потребителя сильные стимулы, чтобы потребитель больше интересовался услугой.

Стимулирование конечного потребителя на получение образовательной услуги осуществляется с помощью всего инструментария маркетинговых коммуникаций: реклама PR, стимулирование сбыта, прямые и личные продажи, программы лояльности.

Данные маркетинговые коммуникации оказывают сильное воздействие на потребителей и откладываются в их сознании [2, с. 80].

Эффективно внедрение Pull-стратегии, в рамках которой будут осуществляться следующие мероприятия, основанные на CRM-концепции:

1. Проведение маркетинговых исследований потенциальных и реальных потребителей, международных и региональных рынков образовательных услуг;
2. Формирование базы данных потенциальных абитуриентов;
3. Отслеживание заинтересованных абитуриентов и персональная работа с наиболее перспективными из них. Необходимо отслеживать наиболее способных и талантливых абитуриентов и персонально взаимодействовать с ними и способствовать их привлечению;
4. Повышение лояльности абитуриентов за счет «втягивания» их в жизнь вуза: получение информации о новостях вуза, студенческой жизни, участия в мероприятиях, конкурсах, олимпиадах;
5. Информирование абитуриентов о выполнении требований, необходимых для поступления в вуз (профильные ЕГЭ, справки, баллы, необходимые для прохождения в вуз на бюджетной и коммерческой основе, и т. п.);
6. Разработка рекламной политики;
7. Организация встреч с родителями абитуриентов. Выбор вуза часто осу-

ществляется не самим студентом, а родителями. Поэтому стимулировать вузу надо не только студентов, но также их родителей;.

8. Развитие социальных связей с потенциальными потребителями в интернет-пространстве;

9. Брендинг. Мероприятия по продвижению бренда вуза. Одним из наиболее важных недооцениваемых нематериальных ресурсов выступает имя бренда. Имена брендов — это актив в виде репутации организации. Ценность бренда заключена в доверии, вызываемом у потребителей [3, с. 38] .

Таблица 1
Маркетинговые мероприятия, ориентированные на абитуриентов и их родителей

Цель мероприятий	Виды мероприятий	Ожидаемый результат
Информирование абитуриентов о вузе, направлениях подготовки, условиях поступления и т. д.	Дни открытых дверей, участие в образовательных выставках, реклама вуза в СМИ, интернет-реклама, целевая работа со школами, колледжами (заключение договоров о сотрудничестве), установление стендов, рекламно-информационной продукции в школах, лицеях.	Повышение известности вуза. Накопление базы потенциальных абитуриентов.
Мотивация: повышение лояльности и желания целевой группы поступить в вуз.	Проориентационные мероприятия, организация и проведения Дней университета в парках, организация конкурсов, квестов, экскурсий по университету, формирование и поддержание баз данных потенциальных студентов, выпускников.	Четкое позиционирование вуза, устранение возражений и сомнений со стороны целевой аудитории

Основную рекламную активность, как правило, реализуют в начале и в конце учебного года (сентябрь — ноябрь и март — май).

В эти периоды абитуриенты чаще всего принимают решение о выборе вуза. Также следует учитывать, что решение о выборе вуза обычно принимается совместно абитуриентом и членами его семьи.

На сегодняшний день самым эффективным инструментом продвижения является продвижение в сети интернет (низкая стоимость привлечения одного клиента, возможность быстрого сбора аналитических данных, таргетированная реклама).

Одним из самых эффективных способов привлечения клиентов и повышения продаж — это маркетинг в социальных сетях, или Social Media Marketing.

Преимущества SMM-продвижения:

- низкая стоимость;
- большой охват;
- отсутствие навязчивости;
- вирусный эффект.

Пример медиаплана рекламной кампании образовательного продукта см. в табл. 2.

Таблица 2
Медиаплан рекламной кампании образовательного продукта «Подготовительные курсы»

Цель	Тактика	Привлечение целевой аудитории на сайт	Формат	Стоимость, руб.	Количество кликов	СРС, руб.
Целевая аудитория	Школьники (15-17 лет) и их родители (38-56 лет), студенты (20-25 лет)	Информирование целевой аудитории о программах и мероприятиях университета	Подготовительные курсы			
Срок кампании	Февраль — декабрь 2018г.					
География	Москва и область (вся Россия для олимпиад)					
Каналы						
Vk.com	Таргетированная реклама (тизеры)			109 000	2 595	42
Eljgur.ru	Посты в тематических группах			90 000	1 385	65
Examen.ru	Индивидуальная таргетированная E-mail рассылка (15 000 получателей)			59 400	457	130
Vuz.edunetwork.ru	Индивидуальная таргетированная E-mail рассылка (4 000 получателей)			40 000	667	60
Uchistut.ru	Баннер 468*60 (ротация 1/3), два месяца			110 000	1 000	110
	Текстово-графический блок 700*85, три месяца			128 700	1 073	120
	Баннер 760*90 (Главная страница), три месяца			92 400	1 155	80
			Подитог	629 500	8 331	76

Цели продвижения в социальных сетях подразделяют на экономические и коммуникативные (табл. 3).

Таблица 3
Цели продвижения в социальных сетях

Экономические цели	Коммуникативные цели
Повышение продаж на 10%	Информирование 10% целевой аудитории
Снижение затрат на продвижение на 5%	Получение обратной связи от 20% настоящих клиентов
Завоевание доли рынка в 25%	Перевод 5% клиентов в категорию лояльных

Эти цели должны быть ограничены во времени и ресурсах.

2. Выбор социальной сети.

На этом этапе ключевое значение имеет целевая аудитория. Например, люди старшего возраста пользуются в основном социальными сетями Вконтакте и Facebook.

Молодежь предпочитает Инстаграм и YouTube. Необходимо обязательно учитывать эти особенности.

Кроме того, каждая социальная сеть имеет свои особенности, которые влияют на скорость распространения информации о компании (табл. 4).

Таблица 4
Особенности социальных сетей

	Аудитория	Уровень конкуренции	Особенности
Вконтакте	Возраст: от 7 до 60 лет; Гендерный состав: 57% — мужчины, 43% — женщины	Высокий	Наиболее популярная в России, дает возможность размещать контент любого формата
Facebook	Возраст: от 30 до 60 лет, платежеспособны	Средний	Позволяет выйти на международный рынок, низкая стоимость таргетинговой рекламы
Одно-классники	Возраст: 7–15 лет, 45–60 лет, неплатежеспособны	Низкий	Аудитория дублируется аудиторией Вконтакте, ставя «класс», пользователь делится записью с друзьями, что увеличивает вирусность
Instagram	Возраст: от 15 до 35 лет. Гендерный состав: 67% — женщины, 33% — мужчины	Высокий	Отлично повышает узнаваемость бренда, позволяет продемонстрировать как физические товары, так и услуги
YouTube	Возраст: любой, международная аудитория, возможен контакт с B2B	Высокий	Подходит для продвижения товара или бренда, единственная социальная сеть, которая подходит для B2B-рынка

Целевой аудиторией вуза являются также студенты, слушатели программ дополнительного профессионального образования.

В рамках данного направления необходимо сформировать комплекс подходов, направленных на совершенствование образовательной модели вуза, развитие методологии разработки новых образовательных программ и методик их преподавания на основе лучшего международного и отечественного опыта.

Системное развитие образовательных процессов необходимо, чтобы было направлено на повышение качественных и количественных характеристик подготовки выпускников вуза.

Достижение этих целей станет возможным посредством проведения следующих мероприятий:

1. Развитие современных дистанционных образовательных курсов, модулей и программ вуза в дополнение к традиционным формам предоставления образовательных услуг;

2. Применение открытых образовательных ресурсов (ООР).

Особенностью открытых образовательных ресурсов является доступность ресурса без нарушения законодательства, в том числе в области авторского права.

Среди многообразия открытых образовательных ресурсов можно выделить следующие, наиболее интересные для университета, виды:

1) открытые онлайн-курсы — онлайн-курсы, на которые может записаться любой человек.

2) массовые открытые онлайн-курсы (МООС) — онлайн-курсы с количеством обучаемых на начало курса более 1000 человек. Существуют МООС, на которых количество слушателей исчисляется сотнями тысяч, при этом платформа для онлайн-курсов гарантирует бесперебойный доступ всех слушателей. Платформы МООС позволяют собирать самую разнообразную метрическую информацию о слушателях, их учебных успехах в рамках курса, времени изучения отдельных моментов и т. д.;

3) открытые тематические сетевые сообщества — сообщества людей в социальных сетях, в которых происходит обсуждение различных вопросов по определенным направлениям или темам, сопровождающееся обменом полезной информацией. Пример — сообщество <http://www.elearningpro.ru/>;

4) открытые информационные ресурсы — по своей сути могут представлять из себя открытые пополняемые энциклопедии, как в определенной области или по определенной дисциплине, так и широкого плана. Например, Wikipedia.

Примеры модели применения открытых образовательных ресурсов (ООР) в деятельности университета.

Цель: Повышение узнаваемости бренда вуза.

Целевая аудитория: широкая целевая аудитория.

Краткое описание: открытые образовательные ресурсы разрабатываются по узким тематическим направлениям, хорошо подчеркивающим ключевые ценности университета, по которым в университете работают преподаватели и ученые мирового уровня.

Механизм реализации: Выделение пилотной зоны из числа педагогов мировой значимости. Создание электронных курсов. Запуск курсов на партнерской платформе, например, Coursera.

Срок запуска: от 1 до 6 месяцев, в зависимости от возможностей преподавателя и глубины проработки материалов.

Схема оплаты: за получение сертификата (не более 3–5% от числа первоначально записавшихся на курс слушателей)

Ценность: узнаваемость бренда вуза, узнаваемость бренда профессоров,

тестирование гипотез об интересе к научным направлениям университета, расширение международного сотрудничества.

**Поиск и привлечение слушателей (в т. ч. зарубежных)
в магистратуру и аспирантуру.**

Целевая аудитория: студенты вузов 3–4-го курса бакалавриата, зарубежные студенты.

Краткое описание: открытые образовательные ресурсы разрабатываются по дисциплинам послевузовского образования, хорошо характеризующим выбранное направление.

Механизм реализации: Выделение пилотной зоны из числа 1–3 дисциплин. Создание электронных курсов. Запуск собственной платформы или работа с партнерской платформой, например Coursera, EDX, Udacity и т. д.

Срок запуска: от 1 до 6 месяцев.

Ценность: контактные данные для прямого маркетинга, зарубежные слушатели магистерских и аспирантских программ, повышение качества входного материала для магистерских и аспирантских программ. Тестирование гипотез об интересе к планируемым направлениям подготовки, выход на повторные продажи с ранее обученными студентами университета.

Выравнивающие открытые образовательные курсы для магистратуры и аспирантуры.

Целевая аудитория: бакалавры 3–4-го года обучения, абитуриенты магистратуры и аспирантуры.

Краткое описание: открытые образовательные ресурсы разрабатываются по основным дисциплинам магистратуры и аспирантуры.

Механизм реализации: Выделение пилотной зоны из числа дисциплин 1-го года изучения в магистратуре и/или аспирантуре. Создание электронных курсов. Запуск курсов на собственной платформе или работа с партнерской платформой, например Лекториум.

Срок запуска: от 1 до 6 месяцев.

Ценность: оптимизация содержания программ магистратуры и аспирантуры, а возможно, и сокращение часов контактной работы (высвобождение помещений и кадров), выравнивание уровня знаний у абитуриентов с непрофильным базовым образованием, предварительный (до поступления) отсев «случайных» магистрантов и аспирантов.

Привлечение абитуриентов на направления бакалавриата.

Целевая аудитория: школьники 10–11-х классов.

Краткое описание: открытые образовательные ресурсы разрабатываются по дисциплинам бакалавриата, хорошо характеризующим выбранное направление. Курсы должны быть изложены языком, понятным для школьника 10–11-го класса в формате, удобном для усвоения. Окончание курса может быть совмещено с олимпиадой (в том числе и не признаваемой при поступлении) или конкурсом в формате WorldSkill по соответствующей тематике.

Механизм реализации: Выделение пилотной зоны из числа 1–3 дисциплин. Создание электронных курсов. Запуск собственной платформы или работа с партнерской платформой, например Лекториум.

Срок запуска: от 1 до 3 месяцев.

Ценность: контактные данные для прямого маркетинга, тестирование гипотез об интересе к планируемым направлениям подготовки.

Реализация рассмотренных маркетинговых мероприятий положительно отразится на позиционировании вуза и будет способствовать повышению его привлекательности на рынке образовательных услуг.

Грамотный маркетинг образовательных услуг, реализованный в образовательной сфере и учитывающий всю специфику данного учебного заведения, способен не только донести для целевой аудитории о сильных сторонах и возможностях учебного заведения, но и послужить дополнительным источником его развития.

Список литературы

1. **Абабкова М. Ю.** Маркетинг образовательных услуг. Маркетинговые технологии в управлении международным образованием: учеб. пособие / М. Ю. Абабкова. — СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2015. С. 100–115.
2. **Бухарова Г. Д., Старикова Л. Д.** Маркетинг в образовании — М. Издательский дом «Академия», 2015. С. 75–85.
3. **Куркин Е. Б.** Управление образованием в условиях рынка: учеб. пособие / Е. Б. Куркина. — 3-е изд., испр. и доп. М.: Новая школа, 2014. С. 33–40.
4. **Панкрухин А. П.** Основы маркетинга в сфере образования [текст] — СПб.: Изд-во СПб ГУ, 2013. С. 230–233.

V. D. Kiselev

DBA, professor, Moscow International Higher Business School «MIRBIS»
 Moscow, Russian Federation
 E-mail: f1f2f3f4@rambler.ru
 +7 (916) 141-21-27

J. A. Zuenkova

Member of Marketing Guild Union Moscow
 Russian Federation
 E-mail: zuenkova@bk.ru
 +7 (917) 535-65-42

Is it possible to build a profitable maintenance business in the market of heavy medical equipment in the B2G segment?

Abstract. The relevance of the study is defined by the dramatic situation associated with the new high-margin medical device market in Russian Federation. The study shows the industry practice of heavy medical equipment maintenance² and challenges in shaping the business model in conditions of legislative and regulatory gaps, an objective deficit of qualified technical experts and the poor quality of maintenance at public healthcare. The relevance of the article is formed by the absence of formal and informal rules of market performance. There is no consent neither in the legislative, executive and judicial authorities, nor among the healthcare managers, suppliers (including Company's subsidiary in Russia) and consumers (healthcare sites) of complex medical equipment. The problem is also dramatized by the black-market spare parts supply in Russia and the trend to its validation by the authorities. It's difficult to embrace the phenomenon, to define values and goals, and specify ethical and practical results. Low development of theoretical economy rules at the new market cause the uncertainty of business compliance in the Russian Federation. The purpose of the study is to identify the basic theoretical foundations at the emerging market of heavy medical equipment that have an impact on the development of this innovative sector of the economy. The research item is presented as a KeyKis and defined as follows: "Is it possible to build a profitable maintenance business at the market of heavy medical equipment (HME) in the B2G segment and guarantee its high-quality in the situation of legislative loophole?" The answers could serve as a basis for development the legislative provision and maintenance guidelines, as well for forming managerial and marketing strategies for the company. The research methods consist in examining this phenomenon in a particular challenging situation in time, space and interrelation of key participants of the emerging industry market, including public and private stakeholders, domestic and foreign businesses, responsible and irresponsible characters. The case study (KeyKis) is based on authoring tools of academic economy that are applied in practice: the product matrix, the market carotid (3-D economy model), the amplified marketing strategy matrix. The research results show the mutual influence of stakeholders on the new market branch of medical technologies and business development opportunities at the heavy medical equipment maintenance market in Russian Federation. The practical importance

of the paper is to facilitate the definition of difficult economic situation, provide guidelines for strategic processing and apply these tools to practical management.

Keywords: road map "Development of competition in public healthcare", B2G, medical equipment, maintenance of medical equipment, heavy medical equipment (HME), X-ray equipment.

THEORETICAL**Diagnostic X-ray equipment**

X-ray diagnostic machines is the heavy medical equipment requiring calibration, maintenance, repair, user training, and decommissioning — activities usually managed by clinical engineers. According to the regulation the X-ray machines are subject to maintenance procedures which include inspection, preventive maintenance (IPM)¹ and corrective maintenance (CM)². This is an indispensable condition for its safe operation and effective use.³ Unsecured medical equipment or medical equipment that has been discontinued for maintenance is not eligible for medical use because it may pose a serious danger to the patient and to medical stuff. Responsibility for the safe operation of medical equipment is borne by its owner (medical organization (MO))⁴. Repair work of any kind is carried out on demand to eliminate the arising equipment malfunctions and restore their efficiency. The composition and structure of the work may not be the same even for the same type of equipment.

Product matrix

The company product offer can be described as a basic product offer, project offer and service. These are essential parts for product analysis (*Table 1*) [Kiselev, 2018]. All company businesses are specified by business⁵ areas. Definition of strategic business areas is fundamental for company business model. Every business area has its targeted audience or targeted segment. All company products must be specified for its strategic business areas. Some of these products are purchased by the customer and some part of the product (service) can be provided to customers for free. The Product is usually a combination of three basic items: product (goods)⁶, works accompanying the Product⁷, services⁸. The shareware part of the Product consists of guarantee service (works and services) and ideologeme (an idea for future product application or consumption by a customer). It's reasonable for the

1 Inspection and preventive maintenance (IPM) includes all scheduled activities that ensure equipment functionality and prevent breakdowns or failures. Performance and safety inspections are straightforward procedures that verify proper functionality and safe

use of a device. Preventive maintenance (PM) refers to scheduled activities performed to extend the life of a device and prevent failure (i.e. by calibration, part replacement, lubrication, cleaning, etc).

2 Corrective maintenance is a maintenance task performed to identify, isolate, and rectify a fault so that the failed equipment, machine, or system can be restored to an operational condition within the tolerances or limits established for in-service operations/

3 1. Provision of RosGosTechRegulation of RF №91 «Rules of safety operation of equipment working under pressure» from 03 № ПБ 03-576-03 // Rossijskaya Gazeta 11.06.2003 г.; 2. Order of Ministry of Energy "Rules of technical operation of electronic devices" from 13.01.2003 № 6 // III up to 1000 V. 01.06. 2003.; 3. Sanitary Rules and Norms "Requirements to X-ray cabinets operation and rule of safety X-ray proceeding" № 2.6.1.1192-03 // 01.06. 2003; 4. Provision of Chief Sanitary Doctor of RF "About approval of Sanitary Rules and Norms" 2.6.1.2891-11 "Requirements on radiation safety at manufacturing, operating and decommissioning of medical equipment with ionizing radiation" from 07.07.2011 N 91; 5. Metrology rules and definitions. [electronic resource]. – access by: <http://www.metrologie.ru/metrology-defin13.htm>; 6. OCT 42-21-9-80 "Programme of technical service and maintenance of medical equipment" [electronic resource]. – access by: <http://phiziatri.ru/documents/drugoe/?doc=1426>.

4 Letter of Ministry of Health from 27.10.2003 N 293- 22/233 "About approval of Methodology guidelines for Technical service and maintenance of medical equipment".

5 Order of RosStandard "About approval of Russian classificatory of economic activities (ОКВЭД) ОК 029-2014 (КДЕС Ред. 2) and Russian classificatory of products by economic types of activities (ОКПД) ОК 034-2014 (КПЕС 2008)" from 31.01.2014 № 14-ср // Rossijskaya Gazeta.

6 Product as a material object which is offered for sale and have its guarantee terms.

7 Works – seller or dealer activities aimed to provide final product to the market.

8 Service(s) – seller or dealer activities which can be separated from the product.

1 Киселев В.Д., Зуенкова Ю.А. Можно ли построить рентабельный сервисный бизнес на рынке тяжелой медицинской техники в сегменте B2G // Вестник Московской международной высшей школы бизнеса (МИРБИС). 2018. № 3 (15)

2 Maintenance of medical equipment - a set of measures to maintain medical equipment in proper working condition, which include: inspection, preventive maintenance and repair (WHO)

Company to designate a person or department for each business area which is normally called business unit.

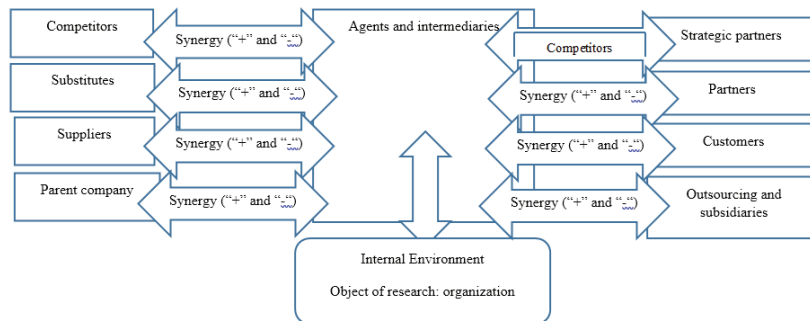
Table 1. Product matrix of the object of the research

Business areas (business fields)	Target audience	Product (for sale)					Business units
		Charged			Granted for free		
		Product	Works	Services	Warranty	Ideologeme	
Main businesses							
1.							
2.							
...							
Projected businesses (if exist)							
1.		?	?	?	?	?	?
2.		?	?	?	?	?	?
...							

Source: original table, Kiselev V. D.

The market carotid (3-D economy model)

Cartoid is a definition which comes from economic geography. It presents as non-metric map focused on core links between elements rather than on distance between these elements. [Kiselev, 2018]. At the picture 1 there is a market carotid where internal area is presented as a Company and external area is presented with all related stakeholders: central-office, outsourcing organizations; suppliers and customers; competitors and substitutes; partners and strategic partners; and other agents. All stakeholders can be B2C, B2B or B2G. To perform an effective business any company needs to build a model of product and resources exchange in a synergetic way. Without this rational synergy a company would not have a power to stay at the market. The market carotid designed as a 3-D economic model is useful for formalizing problems between stakeholders and fixing challenges of a market. Controversies are typical and well known for each pair of stake holders.



Picture1. The market carotid (3-D economy model)

Source: original picture by Kiselev V. D.

Reference marketing strategies

The expanded matrix in the table 2 provides a key to the reference marketing strategies depending on stakeholders (see Picture 1) and their typical economic behavior [Kiselev, 2018].

**Table 2. Reference marketing strategies
Typical strategies of economic activities**

	Creation	Typical strategies of economic activities								
		Offensive strategies				Status maintenance	Retreating strategies			
		Development (Integration)	Disintegration	Demarcation	Eface the boundaries		Integration	Disintegration	Demarcation	Eface the boundaries
Product	CnP	PDev	PDIs	PDe m	EbP	-	-	-	-	-
Market	-	MDev	-	-	EbM	-	-	-	-	-
Supplier	-	SDev	-	-	-	-	-	-	-	-
Partner	-	PartnerDev	-	-	-	-	-	-	-	-
Strategic partner	-	SPartnerDev	-	-	-	-	-	-	-	-
Agent	-	ADev	-	-	-	-	-	-	-	-
Competitor	-	CompDev	-	CompDem	EbComp	-	-	-	-	-
Substitute product	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Maternal organization	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Subsidiary (branch organization)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Source: original table of Kiselev V. D.

The vector cross gives a guidance for shaping a strategy — for example, creation of a new product (CnP) or Integration (development) of a Product (PDev). The expanded matrix includes also Kotler's reference marketing strategies — horizontal diversification, concentric diversification, development, market capture, conglomerate diversification, retrenchment strategy, fallback strategy, integration: direct, reverse; joint venture, horizontal integration, operational excellence strategy, offensive strategy, retreating strategy. Its clearly visible that there are more than 13 typical strategies offered by Kotler (grey colored cells). The Matrix provides 110 strategies and gives a manager an overview of much wider managerial opportunities.

INTERNAL ENVIRONMENT OF THE SUBJECT/OBJECT

Mr Ivanov, a managing director of Russian based subsidiary of American company "XRay" — manufacturer of x-ray original equipment¹. Ivanov is responsible for building a profitable business on the territory of Russian Federation. One of the business areas is maintenance of heavy medical equipment. The subsidiary has a positive reputation and reach significant success selling medical x-ray machines at the Russian market. (see Table 3). The Subsidiary uses distributors to sell x-ray equipment and service providers (official service providers, OSP) to sell spare parts

¹ The company name "X-ray", company profile and stakeholders are trop.

for x-ray machines of X-ray¹. These service providers (OSP) are also responsible for all range of maintenance works: Preventive maintenance; Regular inspection of X-ray machines; Corrective maintenance using the original spare parts of "XRay".

Table 3.

Xray Russian subsidiary's product matrix (the object of the research)

Business areas (business fields))	Target audience	Product exchange (sales)						Business units
		Charged			Granted for free			
		Product	Works	Service	Warranty maintenance service		Ideologem &	
Works	Services							
Main businesses								
1. Sales of X-ray machines	Distributors (B2B)	X-ray machines	-	-	Replacement of broken blocks	Consulting	Further collaboration with the XRay	Subsidiary
2. Sales of spare parts	Service providers (B2B)	Spare parts	-	Maintenance service education, year based (\$)	Replacement of broken blocks	Consulting		Subsidiary
3. Educational courses for engineers	Service providers and it's engineers (B2B)	Certificates for engineers; Licensed agreement for service activities	Education		Promotional materials	Consulting		Subsidiary
Projected businesses								
4. Spare parts sales	Public hospitals (B2G)	Spare parts	-		Marketing, promotion, support		Further collaboration with the XRay	Subsidiary
5. Post-warranty repair works	Public hospitals (B2G)	-	Maintenance service: Regular maintenance Technical control ¹² Repair works ¹³					New service department of the subsidiary

Source: original table, Kiselev V. D., Zuenkova J. A.

Business areas to be analyzed — post-warranty maintenance and spareparts market. (p.5 и p.4) .

Post-warranty maintenance and spare parts market business model and its incremental value: the standard warranty period for X-Ray products is 1 (one) year. Post-warranty service is an attractive and profitable opportunity because operational costs for maintenance are low as the product quality is high. Thus a new service department of Russian subsidiary could bring company extra profits by participating in public tenders for maintenance of X-ray machines.

EXTERNAL ENVIRONMENT. STAKEHOLDERS AND RELATIONSHIP

The highly profitable market of post-warranty maintenance opens attractive prospects for all market players because of low entry barriers and poor legal regulation of the area. This situation generates small service&maintenance businesses and high competition. Meanwhile medical sites and hospitals with x-ray equipment are obliged to provide technical service and maintenance at the post-

1 Specialized service enterprises (service providers, JV) in accordance with the Regulation on licensing can carry out medical equipment service, the right to service, which is received by the JV from the manufacturer. This requirement allows the service provider to obtain service documentation, spare parts and consumables from the manufacturer or its authorized representative.

warranty period on a contractual basis with licensed service provider organization (service provider) or independently using hospital's engineers¹. Based on the open data [Sherbakova, A. A., 2010], medical sites with properly equipped engineer staff or engineer departments is only 10% of all public hospitals in the country. Other hospitals don't have resources to organize high-quality technical service and maintenance support. While in the last decade there is a trend for engineering stuff investments which causes an increase of hospitals who use their own engineer stuff for maintenance and repair works. In the nearest five years the number of such hospitals is projected to increase up to 30%. According to the Russia laws medical sites are allowed to make technical maintenance without maintenance license. To arrange the technical maintenance, the hospital management need to allocate human resources — engineers and educate them². Meanwhile the in-hospital technical services are go under the same regulation as service provider businesses and need: To be trained properly by the vendor of medical equipment; To pass qualification training on regular base; To have radiation protection license for engineers; To have instruments and spare parts³; To have access to technical documentation for the equipment; To have specially equipped rooms for engineer work etc. In reality many hospitals can't fulfill all requirements. (table 4). Engineers often don't have enough qualification or experience which causes poor quality of heavy medical equipment maintenance in hospitals.

Table 4.

Advantages and disadvantages of different forms of maintenance service organization for public hospital

Form of maintenance service	
Hospital engineering service	Contracting with service providers (contract service agreement)
ADVANTAGES	
Quality control and confidence in the reliability of repair works	High competition from service providers, providing an opportunity to save the budget by trading (reducing) the price in the tender
The possibility of saving the budget in the long term	Possibility to delegate the solution of stuff, technical and supply issues, as well as responsibility for harming patients and medical stuff due to malfunction of medical equipment
Saving time for holding tenders	
DISADVANTAGES	
High costs for maintaining the service team	Отсутствие реальной контролируемости за качеством исполнения работ
Difficult to provide service to the entire fleet of medical equipment (only relatively simple types of machines)	Unjustified high prices for services due to the monopoly position of the contractor (in the case of complex medical equipment)

Source: original table, Zuenkova J. A.

1 Российская газета. Resolution of the Government of the Russian Federation "on approval of the Regulation on licensing of production and maintenance activities (except if maintenance is carried out to meet the needs of a legal entity or an individual entrepreneur) of medical equipment " dated 03.03.2013 № 469 // Rossiyskaya Gazeta.

2 Федеральный закон №128-ФЗ от 08.08.2001 «О лицензировании отдельных видов деятельности» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rsn-sk-26.ru/licenses/normativnye-dokumenty/federalnyy-zakon-ot-08-08-2001-128-fz-o-litsenzirovani-otdelnykh-vidov-deyatelnosti/>

3 GOST R ISO "General requirements for the competence of testing and calibration laboratories" from 01.01.2012 № IEC 17025-2009 01.06. 2003.

The downtime of diagnostic equipment due to malfunction has been recorder in many hospitals during the technical control. Currently the technical maintenance of heavy medical equipment in Russia is regulated only with methodology guidelines¹ which has recommendatory nature² and can't be used as effective controlling and management measure³. Absence of proper regulation provoke unfair service providers to use legal gaps for selfish purposes. Low quality of service, not in full service, non-original spare parts cause premature failure of X-ray machines. Legal gaps make a service agreement just a reason for claim rather than a controlling tool. Moreover, unauthorized service providers don't have access codes from manufacturers and so can't perform any maintenance works. Instead they make semblance being sure that the hospital stuff can't check the quality of their work. Legal loopholes put the hospital management in situation when they can't decline the low quality service because they haven't legal rights for that⁴. Unfair service providers avoid detail specifications in legal contracts in order to skip financial obligations⁵. Bidding with a low prices they meanwhile can gain profits. The authorized service providers (ASP) limited with the quality control by the manufacturer prefer to drop out of public procurements as the tender prices are not profitable for their business⁶. They are giving the market to their competitors (unfair service providers) and choose for themselves other opportunities to gain profit. For example, they resell original spare parts to the unauthorized service providers. The situation causes controversy between authorized service providers, medical sites and the manufacturer as it implicit the quality decrease⁷. Medical authorities who are implied as strategic partners of medical sites can't provide them legal instruments of control and offload the responsibilities for hospital managers. A side effect of the use of uncalibrated equipment may be an excessive dose of radiation received by the patient in a medical study. Despite the situation at the Russian service market, the American higher management estimates the market as attractive (see table.5) expecting the Russian subsidiary to bring \$2,000,000 annually. Moreover, the semi-legal market of spare parts deprives Company's profit for additional \$500,000 annually. The technical audit conducted by XRay specialists showed that more than 30% of X-ray machines in Russia have one or more non-original spare parts. This threatens to premature failure of the devices and the formation of a negative image of the quality of X-ray in medical organizations, leading in the future to a decrease in re-sales. The absence of significant entry barriers at the post-warranty service market attracts local companies as well as the XRay. Senior management believes this will improve the manageability of the service business in the region (see figure 2).

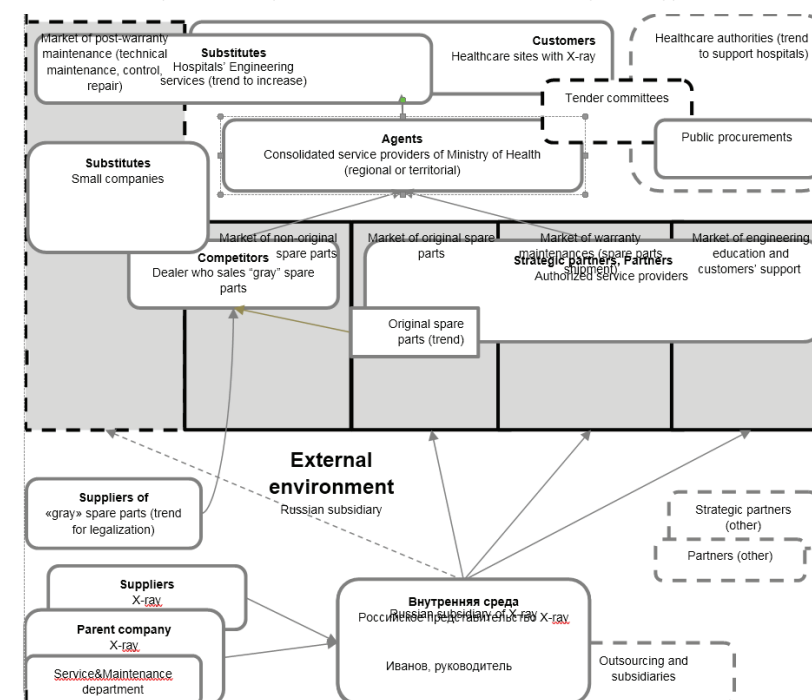
- 1 About introduction of Methodical recommendations "Maintenance of medical equipment" the Letter of the Ministry of Health of October 27, 2003 N 293-22/233.
- 2 Guide to the organization of procurement, maintenance, repair and write-off of medical equipment / under the General ed. – SPb.: Medical equipment, 2008. - 160 p.
- 3 Руководство по ремонту и техническому обслуживанию медицинской техники / под общ. ред. А.В. Малиновского. – СПб.: Медтехника, 2007. – 288 с. Manual repair and maintenance of medical equipment / under the General ed. – SPb.: Medtech, 2007. - 288 p.
- 4 Federal law "on the contract system in the procurement of goods, works and services for state and municipal needs" dated 05.04.2013 № 44
- 5 Togunov, I. A., Some problems of the medical equipment market at the regional level. – Mode of access: http://www.rusmedserv.com/zdrav/article_102.html
- 6 Letter of clarification of the provisions of the Federal law of April 5, 2013 №44-FZ "on the contract system in the procurement of goods, works and services for state and municipal needs" №d28i-162 from 12.01.2017 Letter of the Ministry of economic development of the Russian Federation "About the responsibility of the customer for an incorrect indication of product codes when placing purchasing information in the EIS" from 17.02.2016 No. Д28и-344.
- 7 Decree of the government of the Russian Federation "on approval of the rules of formation and maintenance in the unified information system in the field of procurement of goods, works, services for state and municipal needs and the rules of use of the specified directory" dated 08.02.2017 № 145 // Rossiyskaya Gazeta.

Table 5.
Warranty and post-warranty maintenance

Indicator	Warranty maintenances	Post-warranty maintenance
Income	No	Yes
Expenses	Not paid by the customer	Paid by the customer
Service volume	Performed exclusively within the scope and scope of the warranty certificate	Performed exclusively within the framework of the repair order
Terms of shipment	Delivery at the expense of the manufacturer	Delivery by forces and (or) at the expense of the customer

Source: original table, Zuenkova J. A.

Picture 2. The market carotid
(3D economy model for the Russian subsidiary of Xray)



Source: original picture, Kiselev V. D., Zuenkova J. A.

The head of the Russian representative office Ivanov is less optimistic about the prospects of the service business in Russia. He doesn't not agree with the decision to allocate limited resources for this doubtful project. This causes contradictions between the American and Russian management. The Russian representative office is losing its role and meaning of existence (and financing), because Ivanov cannot organize proper control over the service and spare parts, and, as a result,

cannot ensure the satisfaction of medical organizations (customers) with X-ray equipment. In the future, this situation may result in the refusal to re-purchase this equipment under the state program of modernization. In addition, the maintenance service market in the short term can be significantly affected by the initiative of the Government of the Russian Federation on the implementation of the road map "Development of competition in health care"¹. According to the "Road map", the Russian Government is planning to improve the legal regulation of medical device industry, and oblige public healthcare to purchase only "open type"², medical devices. This initiative can potentially legalize the "gray import" of spare parts. Also the medical device manufacturers will be obliged to provide to public healthcare sites all installation keys and maintenance service passwords and educate their service engineers. All these will make the maintenance service market in Russia less profitable for all commercial stakeholders — by decrease the prices for spare parts and lost service businesses in existing accounts. Setting an engineer service is also could be complicated for hospitals and will force them to incorporate in bigger public organizations to decrease costs and increase competences. The consolidated public service organizations will push commercial stakeholders out. The only value of manufacturer will be limited by shipment spare parts in time, educations and support of public healthcare engineers. The product matrix (table 1) will be limited at items 5 and 4.

THE FIELD OF CHALLENGES³ (INDUSTRY PRACTICE)

Legal loopholes cause problems for all stakeholders. [Balaeva, 2013; Vasilyeva E., 2009; Vasilyeva O., 2007; Vlasova, 2010; Kyslinsky, 2014; Mordanov, 2000] .

Parent company — Russian subsidiary of XRay

XRay Parent company insists to increase sales in Russia and to launch direct service with bidding the tenders independently from distributors. Mr Ivanov has a controversial opinion and prefers to work with service providers.

Authorized service providers — Russian subsidiary of XRay

1.The service providers don't want to participate in public procurements for service contracts if those are unprofitable. Their unengaged position hurts medical sites because their X-ray machines can't get high quality maintenance. 2. Moreover the authorized service providers resell the original spare parts to unauthorized businesses dramatizing the maintenance management situation at the market.

Medical sites — Russian subsidiary of XRay

Medical sites are unsatisfied with the quality of service and maintenance accusing the manufacturer in service issues. This might cause the replacement business slowdown for XRay in future.

Medical sites — Unauthorized service providers

1.The unauthorized service provider increase prices for spare parts but can't guarantee the maintenance quality. 2.Service organizations, taking the initiative to draft the text of the service contract, seek to avoid additional responsibilities that threatens the medical organization with additional costs.

Healthcare authorities — public healthcare hospitals

Healthcare authorities must be strategic partners for medical sites and help them to control quality providing power and limit the unfair service providers. But they don't support.

1 Road map "development of competition in health care" (order of the Government of the Russian Federation of January 12, 2018)

2 Open type of equipment is equipment that can be equipped with non-original spare parts and consumables.

3 The problem that is diagnosed on the current system of relations (this is what is not, or what does not work; the lack of a solution at this point; the most significant contradiction that you find in relation to the object of study, the lack of reliable forecast).

THE SUBJECT SELECTED FOR RESEARCH AND HIS PREFERENCES

Mr Ivanov — the head of Russian subsidiary of XRay. He is responsible for managing business in Russia and it's profitability. Ivanov's values: Ivanov would like to achieve a positive image and keep the current position and power. Ivanov's goals: 1) to increase profitability of Russian subsidiary; 2) to control the Russian service maintenance market.

POSSIBLE BUSINESS STRATEGIES:

OPPORTUNITIES, RISKS, BUDGETS, LONGTERM FORECAST.

In order to describe all possible solutions, Ivanov identified the main components of the service quality (table.6), where the contribution of each element was evaluated on a 3 — point scale (1 — minimum, 3-maximum). The total number of points is 18 points, which corresponds to the best quality of service.

Table 6.
Evaluation of weighting factors in assessing the quality of service

Resources types		Quality description	Score 1-3
Physical	Time resources	Compliance with the schedule of maintenance and regular monitoring of technical parameters	3
	Space and premises	Service works carried out in the premises, properly equipped with everything necessary for quality control of operational parameters	1
	Materials and physical resources	Repair works using only original spare parts	2
	Financial resources	Service at reasonable prices which would allow to perform service work with proper quality	1
Psychological	Human resources	Service engineers enough to perform quality service	3
	Information	Availability of information for users and their ability to control the service providers	2
	Technologies	Maintenance service technology and order according to the manufacturer's recommendations	3
	Activities	Service works performed in the proper volume	3
	TOTAL (MAXIMUM) SCORES:		18

Source: original table, Zuenkova J. A.

Strategy 1 (S1). Abandoning the service business and increasing the spare parts business with user training. XRay will organize the spare parts warehouse in Russia, takes part in the public procurements, shifting the responsibility for the maintenance for medical organization. To ensure the quality of service, XRay will provide free basic engineer training for public healthcare engineers. XRay will save resources for the organization of service, achieve positive reputation of potential customers (healthcare hospitals), deprives the service business of all service dealers. **Managerial strategies:** to public healthcare — collaborative + dilution; to parent company — compromising strategy; to service providers — competitive strategy. **Marketing strategies:** «splitting» service offer and focus only on profitable "products" — niche strategy which allows to capture the market with spare parts; free education for public healthcare engineers will make quality service more achievable. Aiming to reduce the cost of components the following

solutions are also possible: 1. replacement of the components' supplier for more profitable will allow to reduce the total cost of spare parts and, respectively, cost of service; 2. Ivanov is negotiating with suppliers of spare parts components on the possibility of reducing their cost in order to make the service more accessible to the end user. Risks: less income from the service business; risk of "gray" spare parts in the market as a result of increased competition from service dealers at all levels; public healthcare could eventually refuse to purchase original spare parts. **Opportunities:** the positive image in the eyes of the healthcare sites. Saved resources for the organization of the service with a fairly quick income from the sale of spare parts. **Budget:** the cost for creating and maintaining a warehouse of spare parts and customs clearance; the cost of training for hospital service engineers; the cost of bidding. **Long-term forecast:** small but stable income from the sale of spare parts, ease of organization and control (no need to control the service, less logistics costs, no travel expenses).

Strategy 2 (S2). Refusal of service business and increase of business of spare parts, trainings for hospital engineers are chargeable. XRay will organize the spare parts warehouse in Russia, takes part in the public procurement, shifting the responsibility for service for public hospitals. To ensure XRay will offer trainings for hospital engineers which are chargeable. **Managerial strategies:** to the public healthcare — collaborative+competitive, niche strategy of market capture; to the parent company — compromises; to the service providers — competitive. Marketing strategies: «splitting» the service offer and focus only profitable products — niche strategy which allows to capture the market with spare parts. Aiming to reduce the cost of components the following solutions are also possible: 1. replacement of the components' supplier for more profitable will allow to reduce the total cost of spare parts and, respectively, cost of service; 2. Ivanov is negotiating with suppliers of spare parts components on the possibility of reducing their cost in order to make the service more accessible to the end user. Risks: less income from the service business; risk of "gray" spare parts in the market as a result of increased competition from service dealers at all levels; public healthcare could eventually refuse to purchase original spare parts. **Opportunities:** cost-neutral, possible small profit from education of engineers and guarantee that XRay's machines will be service with original spare parts. **Budget:** the cost for creating and maintaining a warehouse of spare parts and customs clearance; the cost of training for hospital service engineers; the cost of bidding. Long-term forecast: small but stable income from the sale of spare parts, ease of organization and control (no need to control the service, less logistics costs, no travel expenses).

Strategy 3 (S3). Maintain the position. Ivanov will take another attempt to prove to the higher management that the market of service equipment is unattractive for X-ray. To do this, he plans to attract colleagues of the service Department of the parent company and develop a list of factors of attractiveness of the service market (see table.7) and then compare the market potential and company goals.

Table 7.
Possible list of factors the attractiveness of the market

Groups of factors	Factors	General objectives declared by the parent company for Russian subsidiary
Market factors	Market capacity; Market growth; Price sensitivity; Quality of service sensitivity; Seasonality; Suppliers influence	Increased profitability and quality of service. Strengthening of the national brand as a manufacturing company. Launch of the branding process as a company providing post-warranty services.
Competitive factors	Types of competitors; Concentration level; Replacement potential	
Financial and economical factors	Margin profit; Experience curve; Entrance and exiting barriers	
Technological factors	Technology's complexity; Patent and rights Technologies	
Social and politics factors	Regulations and laws Influences and lobbying groups	

Source: Gaydajenko T.A. Marketing management / T.A. Gaydajenko — M.: Eksmo, 2006.

Managerial strategies: to the higher management of the parent company — competitive + collaboration. **Marketing strategies:** reserve the current product. Ivanov will "set boundaries" for parent company and offer the higher management to reanalyze the direct service opportunities. Risks: there is a risk that experts of the service department will not want to be involved in the assessment of the disputable situation, knowing the position of the top management, because the very fact of challenging the decision can be considered as resistance to the top management. In addition, it is likely that the assessments made by the experts may not be sufficiently objective or fully conclusive. **Opportunities:** if Ivanov could argue his position he could save time in future skipping the organizational issues. Budget and resources: time and personal involvement. Long-term forecast: even if Ivanov could argue his position the higher management will definitely consider him as an oppositionist.

Strategy 4 (S4). Lobbying. Ivanov will offer the higher management to invest into lobbying for influence at the maintenance regulatory requirements. There is no lobbying regulation in Russia which provides lobbying opportunities for everyone. Together with other stakeholders Russian subsidiary could be involved in the lobbying process. **Managerial strategies:** compromise to all stakeholders. Marketing strategies: creation a market of deliberate consumption of maintenance service and lobbying the interests of the industry. Risks: the cost for lobbying could exceed the potential benefits of new initiatives. In the process of lobbying, the interests of a foreign company may be less of a priority than the interests of Russian market participants. The regulation approval is normally long and could takes years and meanwhile Ivanov has a risk to be fired for spending budgets in vain. **Opportunities:** there is an opportunity to create a sustainable and profitable service business. Ivanov will also get a chance to strength his reputation as a "good Manager and visionary strategist". As a benefit he could also get sustainable

business and predictable working conditions. **Budget:** large and unpredictable. **Long-term forecast:** the long-term opportunities are unpredictable while Ivanov need to demonstrate a result in a short-term.

Strategy 5 (S5). Full adoption of the parent company's strategy and launch the service business in Russia, Ivanov will skip the conflict with higher management even if he considers that such strategy will bring company to failure. **Managerial strategies:** to the parent company — "dilution" strategy; to the service providers — competition strategy. **Marketing strategies:** creating a new service product, improvement the quality of maintenance service, price acceptability, aggressive promotion. Ivanov allows the parent company to integrate in the Russian business. **Risks:** the entry at the market with direct maintenance service offer will potentially be considered by service providers as an open conflict. The service providers of all levels will try to impede. There is also a risk that the higher management will blame Ivanov for the failure if that would happen. **Opportunities:** regardless of the project outcome, Ivanov will be able to share with colleagues responsibility and punishment. **Budget:** significant efforts, time and resources will be invested. **Long-term forecast:** will depends on many factors and hardly forecasted.

Strategy 6 (S6). Xray will refuse to control the service business and provide the access for Xray's original spare parts to everyone. XRay will organize custom clearance and spare parts warehouse in Russia, cancels the principle of authorization of service providers and sells its spare parts to all service companies. Xray will not focus on the quality of service works. The sale of spare parts is carried out by X-ray at minimum prices (with minimum profit) to the maximum number of service companies in order to maximize the coverage of the spare parts market. **Managerial strategies:** to the parent company and Russian subsidiary — evasion strategy; to the competitors and dealers of "gray" spare parts — collaboration; to the authorized service providers — competition. **Marketing strategies:** Ivanov will limit the boundaries selecting only the business which gives company more profits. **Risks:** 1) service companies will cut down expenses for quality service because they are not controllable. 2) authorized service providers will compete on price. **Opportunities:** 1). Increase business by it's volume, 2) due to the increase competition there is a chance to keep low prices for the end-users. **Budget:** enough to organize the stock for spare parts and custom clearance. **Long-term forecast:** low profitability. Final loose of customs (healthcare sites) credit and trust because of the low quality service. Uncontrollable business.

Strategy 7 (S7). The provision of maintenance services without participation in the public procurement being a subcontractor for other service companies who won the tender. X-ray will organize spare parts warehouse in Russia, carries out the custom clearance and provider the maintenance service as a subcontractor. **Managerial strategies:** to the parent company — compromises; to the healthcare sites — collaboration; to the service providers — collaboration; to the healthcare authorities — evasion strategy. **Marketing strategies:** Russian subsidiary of Xray will play a role of a service provider for all companies which won tenders. **Risks:** low profitability. **Opportunities:** guarantee of quality business. **Budget:** budget for stock keeping, custom clearance, logistics costs. **Long-term forecast:** if the service quality will be good so Xray will get a chance in future to work directly.

Strategy 8 (S8). Integration of the parent company X-ray into the Russian service business. Ivanov could offer a compromise option — he will hire a tender specialist, while the service provision will be held by the parent company. This will help to savey resources. **Managerial strategies:** to the parent company and healthcare sites — collaboration; to the service providers — competition. **Marketing**

strategies: Ivanov will drop off the boundaries from the parent company granting it the power to manage Russian business while his role will be concentrated on participating in public procurements. **Risks:** huge travel and compensation costs for engineers from European office. **Opportunities:** this pilot project will demonstrate the project's viability. **Budget:** for the Russian subsidiary these will be only expenses for participating in tenders and salary of tender manager. **Long-term forecast:** a good compromise for Ivanov without big expenses for Russian subsidiary and risks for his career.

DECISION MAKING ANALYSIS s1-s8

Evaluation of strategies in terms of weight coefficients of quality assessment

To evaluate the proposed solutions, see the table 6.

Table 8.

Assessment of Ivanov's strategies from the standpoint of contribution to the quality management system of service

Components' description	Strategies (S1-S8)								Max scores
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Compliance with the schedule of maintenance and regular monitoring of technical parameters	0	0	0	3	3	0	3	3	3
Service works carried out in the premises, properly equipped with everything necessary for quality control of operational parameters	0	0	0	1	1	0	1	1	1
Repair works using only original spare parts	2	2	1	2	2	2	2	2	2
Service at reasonable prices which would allow to perform service work with proper quality	1	1	0	1	0	0	1	1	1
Service engineers enough to perform quality service	0	0	0	3	2	1	2	1	3
Availability of information for users and their ability to control the service providers	2	2	0	2	2	0	2	2	2
Maintenance service technology and order according to the manufacturer's recommendations	2	0	0	3	3	0	3	3	3
Service works performed in the proper volume	0	0	0	3	3	0	3	3	3
TOTAL	7	5	1	18 ₁	16	3	17	16	18

Source: original table, Kiselev V. D., Zuenkova J. A.

Conclusions on table 8: in terms of quality, the best solution for all stakeholders would be S4 (Lobbying). However, since this is the most difficult decision to predict in terms of time and results, another option for improving the quality of service in the market is the S7 solution (Providing services without participation in public

¹ Долгосрочные перспективы и только при условии, что все рекомендации будут учтены.

procurements being a contractor of other service companies). However, this solution is very low profitable. Ivanov will need to consider the other two possible options — the decision of R5 (Full adoption of the strategy guide) and the strategy S8 (Integration of the parent company X-ray service in the Russian business). Moreover, the S8 solution will obviously be the most balanced in terms of profitability of the Russian representative office, management compromise, and will significantly increase the quality of service of x-ray devices in Russia.

Evaluation of solutions from the point of view of the reference strategy management

Since the corporate culture of X-ray dictates it's employees to be flexible and follow the "compromise" strategy, the final matrix of Ivanov's strategies (table.9) are mostly compromises. If it is not crowned with a significant and acceptable result, then other reference management strategies are worked out.

Table 6.
The final matrix of Ivanov's managerial strategies

Agents	Type of decision (strategy)											Total strategies S1-S8:
	Collaboration	Collaboration + Competition	Competition	Competition _ evasion	Evasion	Dilution + Evasion	Dilution	Collaboration + Dilution	Collaboration + Evasion	Competition + dilution	Compromise	
Parent company	S8, 30	31	32	33	S6, 34	35	S5	36	37	38	S1, S2, S3, S4, S7, S9	8
Subsidiary	40	41	42	43	S6, 44	45	46	47	48	49	S1, S2, S4, S5	4
Healthcare sites and hospitals	S7, S8, 51	S2, 52	P8, 51	52	53	54	-	S1	-	-	S4	6
Healthcare authorities	S1	S2	-	-	S7	-	-	-	-	-	S4	4
Consolidated maintenance service	-	S2	S8	-	-	-	-	-	-	-	S4	3
Compe- titors — dealers of "gray" spare parts	S6	-	S1, S2, S8	-	-	-	-	-	-	-	S4	5

Suppliers of "gray" spare parts	S6	-	S1, S2, S8	-	-	-	-	-	-	-	S4	5
Authorized service providers	—	S7	S1, S2, S5, S8	-	-	-	-	-	-	-	S4	6
Non-authorized service providers	S6	S7	S1, S2, S5, S8	-	-	-	-	-	-	-	S4	7
Total strategies S1-S8:	7	5	16	0	3	0	1	1	0	0	15	48

Source: original table Kiselev V. D., Zuenkova J. A.

²⁹ Долгосрочные перспективы и только при условии, что все рекомендации будут учтены.

³⁰ Ivanov supports the entry into the market of post-warranty service directly imposed by the parent company X-ray. He tries to help in every way in the implementation of plans and to offer improvements.

³¹ Ivanov formally supports the entry into the market of post-warranty service directly, but hinders the implementation of plans.

³² Ivanov formally and informally resists the implementation of the plans of the parent company X-ray, openly declaring the fallacy of such a decision and finding facts that could confirm the correctness of its decision, moreover sabotages the implementation in all possible ways.

³³ Ivanov openly declares his disagreement with the position of the leadership and resigns himself and tries to convince his subordinates to resign with him.

³⁴ Ivanov quietly dismissed without explanation of the true reasons for his departure.

³⁵ Ivanov offers the management of the parent company to divide the areas of responsibility in Russia in the direction of "sales" and "service", making them equal business units. He continues to guide the direction of "sales" and does not delve into the service business, which will now be managed by another Manager.

³⁶ Ivanov takes the position of management, without hindering its implementation, but does not try to help with the implementation.

³⁷ Ivanov formally adopts the strategy guide. However, to avoid the risks of failure, appoints responsible for this direction, which can be blame failure in case of failure, and which can share the joy of victory in the case of successful implementation.

³⁸ Ivanov passively accepts the new management plan, but in case of failure, he is ready to actively recall his arguments against its implementation.

³⁹ Ivanov accepts and tries to implement the management strategy as effectively as possible, but for himself, in case of successful implementation of the plan, requires a significant increase in staff, promotion and bonus proportional to the profit received from the new activity.

⁴⁰ Ivanov adopts a management strategy for the development of the service business. In order to prevent sales from being affected in the process of organizing a new direction, Ivanov asks for more resources for his representation from the parent organization.

⁴¹ Ivanov takes the strategy guide and assist in its implementation even if you are not sure in its success. Thus, by supporting the leadership, it protects its representation. However, in case of failure, it can result in loss of resources of its representation and loss of image.

⁴² Ivanov actively declares his support for the management strategy. Moreover, in order to demonstrate its commitment to the new solution, it attracts the resources of its representative office for the implementation of this strategy, jeopardizing sales.

⁴³ Ivanov openly declares to his Russian colleagues about the support of the leadership, but from further discussion with colleagues options for the implementation of this strategy evades.

Symbols in the table: symbols S1, S2 ... mean that this type of decision (strategy) is present, respectively, in the first and second decision taken by Ivanov. Empty cells in the table 9, marked with the symbol " — " is not suggested solutions; probably they were not designed. Cells, filled with gray color, indicate the most frequent types of strategies (solutions).

Conclusions on table 9: complex solutions S1 — S8 contain 48 simple solutions, which are mainly focused on the parent company, including Its own service Department, unauthorized joint ventures, and in the second place-on all other counterparties approximately equally. Of the eleven reference management strategies (decisions), the strategies of "Compromise (15)" and "Competition (16)" prevail with almost all counterparties, the strategies of "Collaboration (7)", "Collaboration + Competition (5)" are less common.

CONCLUSION

The results of the study are presented as a Keykis [Kiselev, 2018] and reflect the process of strategizing. At every other step, the degree of uncertainty and the number of contradictions increase. Sooner rather than later, but we will run into the curse of dimensionality, when the number of significant and unknown parameters will increase exponentially, which limits the applicability of the technique. Note as a discussion: scenario planning is a way of fixing the future but it's important to set targets and goals correctly, as there are always several alternatives for the final result. This is the topic of a separate nearest scientific discussion.

Н. П. Козлова

К.э.н., доцент, доцент Департамента менеджмента
Финансовый университет при
Правительстве Российской Федерации
г. Москва, Российская Федерация
E-mail: NPKozlova@fa.ru
+7 916 907 90 03

Обзор российского рынка CRM-систем

Аннотация. Рассматривается российский рынок CRM-систем, определяется сущность понятия «CRM-система» и задачи, которые возможно решить в компании с помощью CRM-систем. Анализируются основные тренды, сложившиеся на рынке CRM-систем в последние годы, проводится сравнение российских и зарубежных практик внедрения и использования CRM-систем.

Ключевые слова: CRM-система, взаимоотношения с клиентами, рыночная ориентация, клиентоориентированный подход, потребительская ценность, бизнес-стратегия.

N. P. Kozlova

Ph.D. (econ.), Associate Professor, Department of management,
Financial University under the Government of the Russian Federation,
Moscow Russian Federation

Overview of the Russian market of CRM systems

Abstract. The Russian market of CRM-systems is considered, the essence of the concept "CRM-system" is defined and the tasks that can be solved in the company with the help of CRM-systems. The main trends that have developed in the market of CRM-systems in recent years are analyzed, the comparison of Russian and foreign practices of implementation and use of CRM-systems is conducted.

Keywords: CRM-system, customer relations, market orientation, client-oriented approach, consumer value, business strategy.

В связи с происходящими в настоящее время коренными изменениями во многих отраслях экономики для завоевания и удержания устойчивой позиции на рынке все больше компаний придерживаются стратегий рыночной ориентации, основанных на глубоком понимании рынков, своих потребителей и конкурентов. Рыночная ориентация компании предполагает, что во главе угла ее деятельности стоит потребитель, а значит, для достижения успеха необходимо основное внимание направить на изучение и удовлетворение потребностей клиентов компании. Маркетинг располагает достаточным разнообразием инструментов привлечения и удержания клиентов, формирования их лояльности к компании. В эпоху новой цифровой экономики проблема выстраивания взаимовыгодных отношений компании с ее клиентами успешно решается с помощью CRM-систем.

Чаще всего под CRM-системой — системой управления взаимоотношениями с клиентами (от англ. Customer Relationship Management) понимают «прикладное программное обеспечение для организаций, предназначенное для автоматизации стратегий взаимодействия с заказчиками (клиентами), в частности для повышения уровня продаж, оптимизации маркетинга, улучшения обслуживания клиентов путем сохранения информации о клиентах и истории

⁴⁴ Ivanov is trying to implement the management strategy, secretly from his Russian colleagues.

⁴⁵ Ivanov only in words supports the interests of his colleagues.

⁴⁶ Ivanov doesn't have an opinion, completely based on the opinion of their subordinates.

⁴⁷ Ivanov shares the opinion of his Russian colleagues and by all means tries to preserve the resources of the representative office.

⁴⁸ Ivanov shares the opinion of his Russian colleagues, but does not make active attempts to convey the position of representation to the leadership, avoiding clarification of the relationship.

⁴⁹ Ivanov, not having his own opinion, is ready to support any initiatives of the parent company, even if they are to the detriment of his representation.

⁵⁰ Ivanov finds a compromise with the key staff of the mission, promising them to improve the financial situation and/or promotion if they support him.

⁵¹ Ivanov, putting the interests of the medical organization in the first place, is ready to support and try out any initiatives that can improve the quality of service. Ivanov organizes free training for engineers MO, so they can carry out repairs. Ivanov also organizes the delivery of original spare parts, opening access to spare parts to all interested companies.

⁵² Ivanov organizes delivery of original spare parts to MO, selling spare parts to everyone. Responsibility for service, he shifts to MO. However, it offers training on a fee basis for MO engineers.

⁵³ Ivanov, regardless of the interests of medical organizations, trying to increase the profit of its representation by any means.

взаимоотношений с ними, установления и улучшения бизнес-процессов и последующего анализа результатов»¹. Но рассматривать CRM-систему только как программный продукт или определенную технологию явно недостаточно. Стоит согласиться с мнением ряда авторов², что CRM-система — это концепция, бизнес-стратегия, помогающая построить устойчивый бизнес, отличительной особенностью которой является клиентоориентированный подход. Смысл этой стратегии заключается в том, что компания, используя современные информационные и управленческие технологии, собирает информацию о своих клиентах, накапливает ее, а затем использует для выстраивания взаимовыгодных отношений со своими целевыми аудиториями. В результате повышается степень удовлетворенности клиентов, что способствует удержанию старых и привлечению новых клиентов и в конечном итоге приводит к повышению конкурентоспособности компании и увеличению ее прибыли.

Помимо формирования базы данных о клиентах, CRM-система помогает решить в компании множество других задач. С ее помощью можно отследить, как каждый сотрудник компании выполняет возложенные на него обязанности, на каком уровне он осуществляет обслуживание клиента, насколько оперативно и эффективно он это делает, соблюдает ли принятые в компании стандарты обслуживания. А значит, можно проконтролировать деятельность каждого сотрудника компании и оценить, насколько эффективно он работает. Выявленные в результате контроля ошибки можно оперативно устранить, повысив тем самым эффективность работы и качество обслуживания клиентов.

Использование CRM-системы позволяет сконцентрировать внимание на каждом клиенте, построить отношения с ними таким образом, чтобы они чувствовали себя соучастниками создания потребительской ценности. Благодаря накопленной в CRM-системе информации о клиентах, в частности о почтовых и электронных адресах, можно отправлять им поздравления с праздниками и знаменательными датами, рассылать информацию о товарных новинках, планируемых акциях, приглашать клиентов на официальные мероприятия и деловые встречи и т.п. Такого рода действия способствуют повышению лояльности постоянных клиентов и удержанию тех из них, кто сделал пока только разовую покупку товаров компании (сведения о таких клиентах сразу же поступают в CRM-систему после первого контакта).

Приступая к обзору рынка CRM-систем, необходимо отметить, что он еще заметно отстает по своему развитию от рынков стран Западной Европы и Америки, зато демонстрирует высокие темпы роста. Российский бизнес уже осознал необходимость использования CRM-технологий, готов к их внедрению и использованию, а значит, уже в ближайшие годы будет наблюдаться заметный прорыв в этой области.

Пока еще на российском рынке представлен узкий спектр CRM-решений, в то время как на зарубежных рынках развитых стран их количество измеряется сотнями. Зато количество отечественных разработчиков CRM-систем увеличивается почти что каждый месяц.

Последние годы заметной особенностью рынка CRM-систем в России продолжает оставаться отраслевая специфика внедрения. Как показали результаты исследования этого рынка, чаще всего внедрения CRM-систем происходили в торговле. Так, из общего количества CRM-систем, внедренных за период с 2005 по 2017 г. 18% приходилось на торговую отрасль. И это лидер-

ство вполне объяснимо. Торговля — это та сфера, где персональное взаимодействие с клиентом является ключевым фактором, влияющим на решение клиента делать многократные повторные покупки. Лояльность и удержание клиентов в этой сфере не пустая формальность, поскольку здесь важно знать, когда, какому потенциальному клиенту и как было сделано предложение и что он об этом думает.

Второе место по активности занимает финансовая сфера, в основном это банковские и страховые организации. Эта специфичная и строгая сфера бизнеса, требующая полного контроля за процессами и финансами, в связи с чем востребованность CRM-систем здесь вполне обоснована¹. Распределение по другим отраслям можно рассмотреть на рис. 1.



Рис. 1. Распределение CRM-проектов по отраслям²

Рассматривая особенности внедрения CRM-систем по территориям Российской Федерации, стоит отметить, что свыше 60% проектов внедрялось в Центральном федеральном округе, причем большая часть из них реализовывалась в столице. Заметная активность отмечалась в Северо-Западном федеральном округе, на долю которого приходилось почти 12% внедрений. Здесь также большая часть проектов была реализована в столице округа городе Санкт-Петербурге. Третье место среди федеральных округов занимает Приволжский ФО с долей 9%.³ Доля остальных территориальных единиц не превышала 6%.

Бизнес-пользователи в России все чаще стали выбирать не локальную установку CRM, а подключение к облачной инфраструктуре. Это связано с тем, что в условиях продолжающегося роста объемов данных и количества операций, совершаемых в каждой компании, именно облачная инфраструктура в силу своей гибкости дает возможность получать и легко изменять используемые ресурсы. Использование виртуальных мощностей для хранения и обработки данных позволяет средним и мелким компаниям экономить на установке и поддержании ИТ-инфраструктуры, а также обеспечивает беспере-

1 Управление взаимоотношениями с клиентами // Обзор TAdviser // <http://www.tadviser.ru/index.php/CRM>

2 По данным базы TAdviser за период наблюдений с 2005 г. по октябрь 2017 г., URL: <http://www.tadviser.ru/index.php/CRM>

3 Управление взаимоотношениями с клиентами // Обзор TAdviser // <http://www.tadviser.ru/index.php/CRM>

1 https://ru.wikipedia.org/wiki/Система_управления_взаимоотношениями_с_клиентами

2 А. Албитов, Е. Соломатин. CRM (Customer Relationship Management) <https://www.cfin.ru/itm/crm-review.shtml>

ребойную работу оборудования и минимизирует риск потери информации за счет наличия резервных мощностей¹.

Российский рынок CRM-систем условно делится на 2 сегмента: сегмент крупных заказчиков, среди которых востребованы массивные иностранные решения, и сегмент предприятий малого и среднего бизнеса, или сегмент SMB (small-medium business), где в приоритете отечественные продукты. Причем на традиционных игроков оказывают давление новички, что вынуждает разработчиков вносить изменения в привычные модели. Например, за последние несколько лет появилось множество новых российских CRM-решений, ориентированных на средний и малый рынок. При этом, следуя трендам, российские разработчики делают ставку на облачные решения, предлагают пользователям мобильное приложение, аналитические возможности и интеграцию с online-технологиями, которые позволяют пользователям общаться между собой. Свою роль в появлении все большего числа российских игроков CRM-решений в последние годы сыграли санкции и, как следствие, политика импортозамещения.

Можно отметить еще одну особенность исследуемого рынка, которая коррелируется с особенностью отраслевого спроса, — отечественные CRM-системы в последнее время особенно активно внедряют небольшие по размеру торговые и сервисные компании. В основном их заказывали для дальнейшего использования компании с численностью персонала менее 100 сотрудников. Доля таких компаний составляет практически 80%. Еще 17% заказчиков — это средние компании с численностью сотрудников от 100 до 500 человек².

Еще одна заметная тенденция, складывающаяся на российском рынке, — это продолжающееся расширение функциональности CRM-систем. Эта тенденция была вызвана возросшими запросами бизнеса, которому требуются комплексные решения, автоматизирующие все виды и типы внешних коммуникаций с участниками рынка, клиентами и партнерами, поскольку типичные и базовые задачи CRM уже решены³.

С ростом интереса к расширению функциональности, способствующей комплексной автоматизации взаимодействий с клиентом, современное поколение CRM-систем не может работать в отрыве от других модулей и компонентов IT-инфраструктуры, таких, как аналитические модели, учетные и финансовые системы и др. Для решения поставленных задач многие российские CRM интегрируются с внешними источниками данных или встраивают аналитические модули прямо в CRM-систему.

Большинство опрошенных TAdviser интеграторов называют одним из главных трендов последнего времени мобильность. Сейчас на рынке CRM-систем появляется все больше мобильных приложений, которые позволяют сотрудникам в любой момент времени в любом месте обращаться к клиентской базе и получать полную информацию. Такие приложения расширяют возможности сотрудников осуществлять взаимодействие с клиентами, пополнять базу данных компании ценной информацией о клиентах⁴.

Рассматривая ассортимент предоставляемых решений CRM-систем, стоит отметить, что, согласно данным базы проектов TAdviser, по количеству

проектов внедрений на конец 2017 год лидирует решение Bpm`online. Также в числе лидеров находится Microsoft Dynamics CRM (стоит отметить, что год назад данная система являлась лидером на рынке) и решения на базе 1С — 1С: CRM и БИТ: CRM 8. Рейтинг CRM по количеству реализованных проектов представлен в табл. 1.

Таблица 1
Топ-10 CRM по количеству реализованных проектов¹

№	Название продукта	Разработчик
1	Bpm`online	Terrasoft
2	Microsoft Dynamics CRM	Microsoft
3	1С: CRM	1С — Россия
4	БИТ: CRM 8	1С — Россия
5	Terrasoft CRM	Terrasoft
6	Клиент-Коммуникатор (Клик)	Система Клик — Россия
7	ASoft CRM	ASoft
8	Оптимум АСУМТ	СиДиСи — Россия
9	Oracle Siebel CRM	Oracle
10	FreshOffice CRM	SMTsoft — Россия

Как можно видеть, половина представителей данного рейтинга являются российскими разработчиками (в недавнем прошлом их количество было значительно меньше), что подтверждает тенденцию последних лет — активное внедрение отечественных CRM-систем, соответствующих самым строгим требованиям заказчиков. Так, например, даже аутсайдер этого рейтинга FreshOffice CRM является вполне достойным продуктом, обладающим приятным интерфейсом, полноценной экосистемой со множеством функций и необходимыми модулями, интегрированными с важными программами и сайтами. Правда, по отзывам пользователей, главным недостатком данной системы являются проблемы с телефонией (отсюда, видимо, и последнее место в рейтинге).

В заключение следует отметить, что рынок CRM-систем в России демонстрирует заметную положительную динамику, назрела необходимость внедрения подобных технологий. Несмотря на заметное отставание российского рынка CRM-решений в России по сравнению с рынками Европы, США и Канады, растет количество компаний, предлагающих собственные разработки на отечественном рынке, которые зарекомендовали себя как надежные и стабильные системы.

Внедрение CRM-системы является одним из главных направлений развития любой компании, помогающее ей повысить качество обслуживания клиентов, уменьшить трудозатраты, сократить рутинную работу.

Список литературы

1. Албитов А., Соломатин Е. CRM (Customer Relationship Management) [Электронный ресурс] — URL <https://www.cfin.ru/itm/crm-review.shtml> (дата обращения: 23.09.2018).
2. Гусева В. Итоги развития рынка CRM в 2016 году и ключевые тренды // Портал «Практика CRM» [Электронный ресурс] — URL <http://www.crm-practice.ru/editor/5388/> (дата обращения: 03.09.2018).

1 По данным базы TAdviser за период наблюдений с 2005 г. по октябрь 2017 г., URL: <http://www.tadviser.ru/index.php/CRM>

1 Navicon получил статус золотого партнера Microsoft по облачным платформам // http://club.cnews.ru/blogs/entry/navicon_poluchil_status_zolotogo_partnera_microsoft_po_oblachimym_platformam

2 Обзор российского рынка CRM-систем // Исследование DSS Consulting. // <https://www.crm.ru/news/detail.php?ID=36724>

3 Объем российского рынка CRM достиг 10,4 млрд рублей http://www.cnews.ru/news/line/2017-10-16_obem_rossijskogo_rynka_crm_dostig_104_mlrld

4 Управление взаимоотношениями с клиентами // Обзор TAdviser // <http://www.tadviser.ru/index.php/CRM>

3. Обзор российского рынка CRM-систем // Исследование DSS Consulting, [Электронный ресурс] — URL <https://www.crn.ru/news/detail.php?ID=36724> (дата обращения: 08.09.2018) .

4. Объем российского рынка CRM достиг 10,4 млрд рублей [Электронный ресурс] — URL http://www.cnews.ru/news/line/2017-10-16_obem_rossijskogo_rynka_crm_dostig_104_mlrdr (дата обращения: 08.09.2018) .

5. Управление взаимоотношениями с клиентами // Обзор TAdviser [Электронный ресурс] — URL <http://www.tadviser.ru/index.php/CRM> (дата обращения: 08.09.2018) .

6. Что такое CRM-системы и как их правильно выбирать? // Блог компании Trinion, [Электронный ресурс] — URL <https://habrahabr.ru/company/trinion/blog/249633/> (дата обращения: 08.09.2018) .

7. CRM система: это что? // [Электронный ресурс] — URL <http://biznesprost.com/interesno/crm-jeto.html> (дата обращения: 24.09.2018) .

© Козлова Н. П. 2018

УДК 338.2; JEL: O31

Т. Рыжикова

Профессор, д.э.н.

профессор кафедры экономики и организации производства

Московский государственный технический университет им. Н.Э. Баумана

E-mail: tnr411@yandex.ru

Некоторые аспекты сегментирования рынка в ракетно-космической сфере

Аннотация: В представленной статье кратко перечислены результаты структурирования ракетно-космического рынка. При проведении анализа использовались отдельные положения авторской методики анализа, дающей возможность сегментировать промышленные рынки относительно их отставания от мировых и отраслевых показателей и перспектив развития.

Ключевые слова: Ракетно-космический рынок, сегментация, космические объекты.

Tamara Ryzhikova

Doctor of Economics, Professor,

Department of economics and industrial organization

of the Bauman Moscow State Technical University

E-mail: tnr411@yandex.ru

Some aspects of segmenting the market in the space — rocket-sphere

Abstract: The presented article briefly lists the results of the structuring of the rocket and space market. The analysis used certain provisions of the author's analysis methodology, which makes it possible to segment industrial markets relative to their lagging behind the world and industry indicators and development prospects.

Keywords: rocket and space market, segmentation, space objects.

Исторически сложилось, что космические исследования пионеров [1] космоса, России и США, в условиях глобального политического, идеологического и экономического противостояния возникли и развивались с целью решения крупных национальных задач, а в связи с этим работы велись при поддержке государства, как финансовой, так и организационной, и административной. Очень немногие считают, что космос постоянно затрагивает их жизнь. Однако есть три области, в которых это присутствие особо ощущается, — это экономика, инновации и национальная безопасность.

Размер космической экономики значительно больше, чем многие могут подумать. В 2015 году глобальный рынок составил 323 млрд долл. США [2]. В том числе коммерческая инфраструктура и системы — 76%, спутниковое телевидение, являющееся крупнейшим сегментом, — 95 млрд долларов США [3]. Глобальный рынок космических пусков — 6 млрд долларов США.

Трудно выделить все выгоды от космоса, полученные конкретными национальными экономиками, но в 2009 году (последний доступный отчет) Федеральная авиационная администрация (FAA) подсчитала, что коммерческие космические перевозки в экономической деятельности только в Соединенных Штатах составили 208,3 млрд долл. США [4].

Тем не менее ресурсы любого государства всегда ограничены, поэтому в процессе развития космонавтики нарастала актуальность следующих задач:

- снижения уровня затрат на космические программы,
- использования космических систем для решения прикладных гражданских задач;
- трансфера технологий космической промышленности в другие, в том числе гражданские, отрасли;
- обеспечения доступа к космическим технологиям для всех заинтересованных организаций и лиц;
- и наконец, коммерциализации космических разработок, которая способна активизировать приток инвестиций в эту сферу.

Проблему коммерциализации следует решать с помощью маркетинга. Маркетинг позволяет сделать деятельность по освоению космоса и оказанию услуг в космической сфере рентабельной. Найти возможности для расширения рынка. Осознать потребности и приоритеты потребителей космической техники и услуг, выделить зоны прибыли. В данном случае нас интересует рынок в географических и товарных границах, необходимо понять, кто является производителем, а кто потребителем товаров и услуг, как мы можем стимулировать процессы на исследуемом рынке и как мы можем классифицировать товары и услуги.

Товары и услуги — продукты промышленного назначения, необходимые для создания, развертывания, эксплуатации и утилизации космических систем, которые являются источниками производства услуг для рынка потребления. Созданием таких продуктов занимаются научно-исследовательские центры и производственные предприятия космической промышленности. В качестве примера следует привести НИОКР, проектные работы, системные исследования, производство компонентов космических систем — стартовые комплексы, ракеты-носители, разгонные блоки, космические аппараты, их целевая аппаратура, наземные станции слежения и управления, разного рода вспомогательное наземное оборудование и т.п. Данный участок космического рынка находится вне поля зрения конечных пользователей, однако без его существования и развития не может развиваться рынок потребления космических услуг. Товары и услуги данного рынка не представляют непосредственного интереса для, например, потребителей интернета или мобильной связи, поэтому востребуются и оплачиваются организациями, располагающимися между промышленностью и рынком вторичных космических услуг. Затраты на производство пускового и наземного оборудования и услуг через определенное время должны окупаться через рынок вторичных космических услуг, в процессе коммерческой эксплуатации космических систем. На рис. 1 представлена структура рынка космических товаров и услуг.

Продуктами космического рынка считаются, как было уже сказано, также и услуги. Понятие «космическая услуга» [5] означает услугу, при предоставлении которой результаты космической деятельности обеспечивают преимущественный вклад в ее потребительскую ценность. Услуги могут быть оказаны в результате эксплуатации космических систем, а потребительские товары, которые им соответствуют, могут производиться промышленностью. И соответственно, рынок, на котором производятся товары и услуги, называется рынком **производства**, рынок, на котором потребляются данные товары и услуги, называется рынком **потребления**. Один и тот же рынок (промежуточный) может быть рынком потребления одних космических товаров и услуг и рынком производства других. Рынок потребления космических товаров и услуг служит источником дохода и одновременно источником восполнения затрат на создание и эксплуатацию космических систем и, конечно, источником получения прибыли от продажи товаров и услуг потребителям.

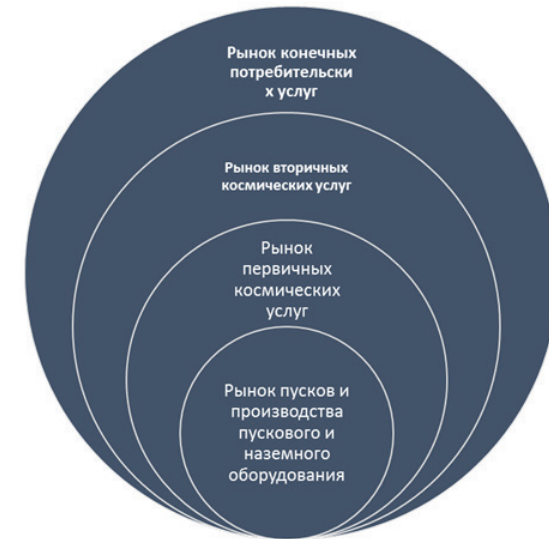


Рис. 1. Структура рынка космических товаров и услуг

Любая классификация — это процесс долгий и тщательный, поэтому товары и услуги, которые предоставляются потребителю с использованием космических средств, в свою очередь могут быть подразделены на первичные и вторичные:

- *Первичные услуги* обеспечивают операторы космических систем, которые непосредственно эксплуатируют космическую технику и ее целевую аппаратуру. Примером может служить услуга космической связи, как «обеспечение технической возможности трансляции радиосигналов различного назначения через целевую спутниковую аппаратуру», или навигационно-временное обеспечение, включающее формирование глобального навигационного поля и функционирование службы единого времени.
- *Вторичные услуги* формируются в результате использования продуктов и услуг космической деятельности. К ним можно отнести трансляцию по спутниковым каналам программ радио- и телевидения, обеспечение доступа в интернет, получение данных на основе анализа снимков ДЗЗ и т.д. Именно вторичные услуги приобретаются конечным потребителем.

Производителями космических услуг являются **космические системы**.

Именно создание космической системы того или другого назначения считается целевой задачей космической промышленности. Если мы воспользуемся экономической терминологией, то можно сказать, что космическая система представляет собой основное средство производства, которое заранее было кем-либо заказано или вынесено на рынок конечных услуг или товаров, доступных только заказчику или по согласованию с ним.

Специалисты классифицируют космические системы с точки зрения прав собственности или источников финансирования следующим образом:

- **Государственные**, где государство через свои ведомства выступает в качестве заказчика, инвестора и владельца системы и, соответственно, гаранта закупки оказываемых с ее помощью услуг и необходимых для этого товаров. В этом случае источником инвестиций является государственный бюджет.

- **Коммерческие**, в которых инициатива создания, инвестирования и использования космических систем исходит от коммерческих организаций. Они же являются и их владельцами, по договоренности с государством осуществляя коммерческую эксплуатацию систем. Услуги, которые оказываются в процессе функционирования КС, и сопутствующие им товары и результаты деятельности реализуются на свободном рынке на общих основаниях, создавая конкуренцию наряду с услугами и товарами государственных организаций, и ориентированы на удовлетворение тех же потребностей клиентов. Данный тип систем и соответствующий им сектор космического рынка еще пока не является доминирующим, но его более быстрое по сравнению с государственным сектором развитие увеличивает темпы развития рынка в целом. Услуги данного вида, как правило, доступны всем желающим юридическим и физическим лицам. Достоинство этого типа систем — его полная независимость от бюджетного финансирования.

- **Смешанные**. К их числу можно отнести частично коммерческие системы, когда, например, государство является заказчиком, владельцем и гарантом поддержки, а коммерческий сектор занимается производством элементов, спутников, микроспутников или маркетингом и продвижением товаров и услуг (ведомственные, корпоративные системы и т. д.). Смешанные или промежуточные формы «могут существовать на начальном этапе коммерциализации космических систем, когда государство в рамках принятой политики целенаправленно снижает уровень коммерческого риска, а также смягчает действие других негативных для бизнеса факторов с целью привлечения частного капитала [6,10] ».

Кроме того, очень важно, на каких орбитах спутники располагаются. Градация орбитальных высот, на которых функционируют космические аппараты:

LEO (Low Earth Orbit) орбиты (500–1500 км);
MEO (Middle Earth Orbit) орбиты (5000–15 000 км);
HEO (High Earth Orbit) орбиты;
GEO (Geostationary Earth Orbit) орбиты (42,241 — Rземли) .

Согласно данным UCS [7], основными целями операционных спутников являются:

- связь;
- наблюдение Земли / наука;
- технологическая демонстрация / разработка с использованием;
- навигация & GPS;
- космическая наука.

По данным той же UCS, на 31 августа 2017 года на орбитах находится 1738 спутников. Лидерами являются США и Китай. Рассмотрим состав спутниковой группировки более подробно (табл. 1).

Таблица. 1. Пример из базы UCS.

Краткие данные о спутниках (на 31 августа 2017 г.)			
Общее количество действующих спутников: 1738			
США, 803	Россия: 142	Китай: 204	Другие: 589
Низкоорбитальные LEO: 1071	Среднеорбитальные MEO: 97	Эллиптические HEO: 39	На геостационарной орбите GEO: 531
Общее количество спутников США: 803			
Гражданские: 18	Коммерческие: 476	Государственные: 150	Военные: 159:

Из примера видно, что в базе данных UCS значатся четыре основных типа пользователей (гражданские, коммерческие, государственные, военные), однако принадлежность 17% спутников встречается сразу у нескольких пользователей.

Конвенцией [8] о регистрации объектов, запускаемых в космическое пространство (заключена 12.11.1974), предусматривается, что государства, запускающие спутники, должны вести регистр космических объектов и предоставлять Организации Объединенных Наций информацию о запущенных в космос объектах. Согласно Конвенции, Управление ООН по вопросам космического пространства должно вести Реестр объектов, запущенных в космическое пространство. Информация должна быть предоставлена всеми государствами и организациями, которые осуществляют запуски.

По данным UNOOSA [9], около 65 стран запустили спутники, хотя в базе данных UCS имеется только 55 стран, зарегистрированных с использованием спутников, и некоторые спутники перечислены с совместными / многонациональными операторами.

После 40 лет обязательной регистрации спутников 50 государствами и двумя международными организациями зарегистрировано более 91 процента всех спутников, зондов, посадочных аппаратов, экипажей космических кораблей и космических станций, запущенных с 1957 года. В настоящее время из приблизительно 7301 спутника, запущенного в период 1957–2017 гг. на околоземную орбиту, 1738 находятся в рабочем состоянии (см. рис.2).

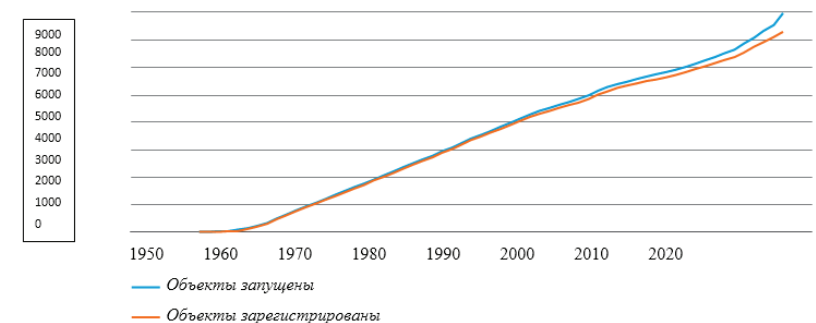


Рис.2. Функциональные космические объекты, запущенные и зарегистрированные в год запуска: Источник: http://www.unoosa.org/res/ooosadoc/data/documents/2018/stspace/stspace72_0_html/UNOOSA_Annual_Report_2017.pdf

Потребность в услугах, которые получают страны посредством спутников, ежегодно растет, поэтому данный рынок чрезвычайно коммерчески интересен, но интересен он не доходом, получаемым от запусков, а коммерциализацией тех возможностей, которые можно получить от спутника.

Структура космического рынка — это основные характерные черты рынка, определяющие соотношения и характер взаимосвязи между его субъектами.

К числу таких характеристик, или факторов, относятся:

- количество и размеры фирм (занимаемые ими доли рынка);
- показатели рыночной концентрации: характер продукции (степень сходства или отличия товаров разных фирм), легкость входа и выхода с конкретного рынка;
- открытость рынка для межрегиональной и международной торговли;
- доступность рыночной информации и др.

Для лучшего понимания рынка его необходимо сегментировать. Процесс сегментирования определяется целями исследований и может быть сколь угодно дробным.

Сегменты космического рынка.

Сегментирование рынка является ключевым методом для организации маркетинга в компании, который формирует устойчивую среду в таком неустойчивом процессе, каким является циклический процесс функционирования рыночной экономики. Каждая компания ищет пути расширения рынка, другими словами — доходный сегмент, который должен соответствовать ее ресурсам и возможностям. Успехи компании на растущем рынке и в доходном сегменте повышают ее финансовые возможности и, как следствие, конкурентоспособность. И хотя практическая полезность сегментирования очевидна, реализовать ее довольно сложно.

Исследования, посвященные изучению мирового рынка космической продукции и услуг, используют два подхода к сегментации рынка. Основное различие в этих подходах — это приоритетность применения основных критериев сегментации:

- по категориям заказчиков;
- по типам товаров и услуг.

При сегментации рынка по категориям заказчиков мировой космический рынок обычно разделяют на два сегмента — государственный и коммерческий, с последующей продуктовой сегментацией каждого [9]:

- государственный сегмент космического рынка включает закупку космических товаров и услуг как государственными, так и межгосударственными ведомствами для использования в гражданских и военных сферах в объеме выделяемых бюджетом средств;
- коммерческий сегмент космического рынка включает закупку товаров и услуг операторами космических систем и другими коммерческими заказчиками (в том числе зарубежными иностранными организациями).

Сегментируя мировой космический рынок по типу товаров и услуг, исследователи выделяют обычно пять основных сегментов:

- предоставление услуг с использованием космических средств;
- производство и продажа наземного оборудования;
- производство космических аппаратов;

- производство ракетносителей и оказание услуг по запускам космических аппаратов;
- производство и продажа ракетносителей средств противовоздушной обороны.

Однако каждый из этих сегментов также может быть сегментирован более детально. Кроме того, при такой сегментации не видно взаимосвязей между сегментами. То есть данная сегментация не поможет в процессе прогнозирования емкости рынка и сегментов.

Или с точки зрения сфер применения пространственных данных, получаемых от космических аппаратов, направленных на решение соответствующих задач.

Анализируя представленную информацию, можно разработать перечень сегментов товаров и услуг с использованием космических средств, который довольно обширен и включает:

- услуги теле- и радиовещания по спутниковым каналам, включающие спутниковое вещание;
- телекоммуникационные услуги сетевых операторов, использующие каналы космической связи;
- услуги мобильной связи;
- услуги космической связи, в том числе аренда ретрансляционных мощностей;
- космические исследования (фундаментальные и прикладные), в том числе «сырые» снимки и информация, которые получены с помощью дистанционного зондирования Земли (ДЗЗ) и др.;
- услуги навигационно-временного обеспечения;
- космический туризм;
- продукты, которые были произведены в космосе (например, материалы и т.д.).

Мы можем выделить потребителей глобального информационного поля, использующих получаемую информацию.

Информация, получаемая из космоса, имеет чрезвычайно широкий круг потребителей. Это и государственные структуры, организации с государственным участием, и крупный, средний и малый бизнес, и, наконец, обширный круг физических лиц. Поэтому если мы говорим о маркетинге, то маркетинг в ракетно-космической сфере чрезвычайно разнообразен. Это и B2B (Business to business), и B2C (Business-to-consumer), и B2G (business-to-government).

Потребителями результатов космической деятельности являются не только конечные потребители (рис.3), но и довольно широкий круг производителей и операторов космических продуктов и услуг (вторичный рынок потребления и производства космических услуг (телекоммуникационный сектор), обеспечивающих приведение РҚД (рабочая конструкторская документация) к виду, необходимому заказчиком.



Рис.3. Структура рынка космической деятельности

Формирование структуры состава конечных потребителей космических продуктов и космических услуг и увеличение их количества является на сегод-

ня важнейшей функцией реализации ключевых проблем коммерциализации космической деятельности и формирования национального рынка в данной сфере экономики.

Если рассматривать пользовательский сегмент, то можно сказать, что GPS-приемники продают во многих магазинах, которые торгуют электроникой, их встраивают в различные мобильные устройства, смартфоны, автомобильные и бортовые компьютеры. Кроме того, потребители могут приобрести также предлагаемые различные устройства и программные продукты, которые позволяют видеть свое местонахождение на электронной карте, проложить маршрут с учетом дорожных знаков, разрешенных поворотов, получить информацию о пробках; о местонахождении конкретного дома или улицы, достопримечательностей, кафе и ресторанов, больниц, автозаправок и прочих объектов инфраструктуры. Наиболее востребованы потребителями следующие услуги:

- панхромические изображения с разрешением 1–5 м;
- многозональные цветные изображения с разрешением 3–10 м;
- многозональные изображения с разрешением 20–50 м;
- многоспектральные изображения (облачный покров) с разрешением 0,5–1,0 км;
- РЛ-изображения с разрешением 2–10 м (детальным) и 500 м (обзорным) для всепогодного наблюдения суши и океана.

В условиях широкого международного товарообмена внутренний рынок любой страны, занимающейся космической деятельностью, является частью мирового рынка, а глобальный характер, большая потребность и растущие масштабы космической деятельности должны способствовать вовлечению в МКР практически всех государств мира.

Список литературы

1. Бобылев В. В., Кузьминов В. К., Мальченко А. Н., Назаров Ю. П. Сенкевич В. П., Умников В. В., Цветков А. Б. Мировой космический рынок продукции, технологий, услуг и экономическая деятельность России. // Журнал «Транспорт: наука, техника, управление», Российская академия наук, № 1, 2000 г.
2. The Space Foundation. «The Space Report: 2016», 2016, http://www.spacefoundation.org/sites/default/files/downloads/The_Space_Report_2016_OVERVIEW.pdf.
3. FAA. «The Annual Compendium of Commercial Space Transportation: 2016», Jan., 2016, https://www.faa.gov/about/office_org/headquarters_offices/ast/media/2016_Compndium.pdf.
4. FAA. «The Economic Impact of Commercial Space Transportation on the U.S. economy in 2009», Sept., 2010, https://www.faa.gov/news/updates/media/Economic%20Impact%20Study%20September%202010_20101026_PS.pdf.
5. Бобылев В. В., Кузьминов В. К., Мальченко А. Н., Назаров Ю. П. Сенкевич В. П., Умников В. В., Цветков А. Б. Мировой космический рынок продукции, технологий, услуг и экономическая деятельность России. // Журнал «Транспорт: наука, техника, управление», Российская академия наук, № 1, 2000 г.
6. База данных URL: <https://www.ucsus.com/nuclear-weapons/space-weapons/satellite-database#.W1w5G8J9i1o>
7. URL: <http://www.un.org/ru/peace/disarmament/space.shtml>
8. URL: <http://www.unoosa.org/>
9. Макарова Д. Ю., Хрусталева Е. Ю. Концептуальный анализ мирового и российского ракетно-космических производств и рынков // Экономический анализ: теория и практика. 28 (2015) С. 11–27.
10. Рыжикова Т. Н. Управление процессом маркетинга на предприятиях. Теоретико-методологические аспекты // М.: Научно-техническое издательство «Радио и связь». 2001. 160 с.

УДК 339.138

М. А. Симакина

К.э.н., доцент кафедры статистики, маркетинга и бухгалтерского учета
Московский гуманитарный университет
г. Москва, Российская Федерация
e-mail: msimakina@mosgu.ru
+9166124252

Поп-ап стор как маркетинговая технология и коммуникация

Аннотация. В статье рассматривается сущность нового формата розничной торговли, а именно поп-ап магазинов. Автор делает акцент на маркетинговой и коммуникационной составляющих данной технологии. Приводятся данные об отношении к этому виду магазинов потребителей Великобритании и США. Анализируются преимущества и недостатки означенной технологии с целью применения ее в дальнейшем в российском маркетинге.

Ключевые слова: розничная торговля, маркетинг, маркетинговые коммуникации, маркетинговые технологии, поп-ап магазины, бренд.

М. А. Simakina

PhD in economics,
associate Professor statistics,
marketing and accounting
Moscow University for the Humanities,
Moscow, Russian Federation
e-mail: msimakina@mosgu.ru
+9166124252

Pop-up store as marketing technology and communication

Abstract. The essence of the new format of retail trade, namely pop-up stores, is considered in the article. The author focuses on the marketing and communication component of this technology. Data on the attitude to this type of shops of consumers in the UK and the USA are given. The advantages and disadvantages of this technology are analyzed with the aim of applying it in the future in Russian marketing.

Keywords: retail, marketing, marketing communications, marketing technologies, pop-up store, brand.

Руководители торговых предприятий уже не первый год отмечают сложную ситуацию на рынке — закрытие крупных торговых точек. По данным аналитиков из Credit Suisse, рынок американской торговой недвижимости упал до показателей 2008 года. В начале 2017 года о скором закрытии объявили около 2880 американских магазинов [1].

Такая ликвидация розничных компаний обусловлена несколькими факторами:

1. Общим избытком торговых площадей на рынках розничной торговли. Например, в США на душу населения приходится около 24 кв. метров торговых площадей, что в два раза больше, чем в Австралии, и в 5 раз больше, чем в Великобритании;
2. Ужесточение конкурентной среды в ритейле;
3. Повышение арендных ставок со стороны арендодателей;
4. Рост объемов продаж через интернет и, как следствие, снижение трафика в больших торговых центрах;

5. Усиление доллара, которое делает закупки для иностранных туристов невыгодными и снижает трафик;

6. Легкость сравнения цен для потребителей благодаря развитию интернет-торговли. Многие ритейлеры теперь называют интернет «великим уравнивателем цен».

Эти печальные тенденции, конечно, не означают конец офлайн-розничной торговли. Люди не перестанут ходить по магазинам, однако они хотят получать в магазинах не только товары, но и новый опыт, переживания, приключения.

Анализ российского рынка розничной торговли говорит о схожих тенденциях. В силу сложившихся обстоятельств все активнее идет поиск новых форматов и маркетинговых инструментов, которые смогут заставить потребителей вернуться в офлайн-торговые точки. Одной из популярных форм работы на розничном рынке стали так называемые «поп-ап сторы».

Практики маркетинга определяют поп-ап стор как формат точки присутствия марки, продукции, временное место присутствия и продажи товаров, организуемое на выставках, ивентах, open party, и на других необычных площадках. Термин «поп-ап стор» можно перевести как «неожиданно появившийся магазин».

Обычно, поп-ап магазин — это временный магазин, который открывается на короткий срок (день, неделя, месяц) с целью повышения продаж и привлечения новых покупателей. Даты открытия и закрытия оглашаются заранее и обычно приурочиваются к значимому событию — например, выпуску экспериментальной коллекции или юбилею бренда, может быть, к праздникам — Новому году, Хеллоуину и прочее.

В российской практике поп-ап магазины неразрывно связаны с известными брендами и нестандартными торговыми пространствами. Отсюда задачами поп-ап магазина российские маркетологи называют:

1. Стать еще одной точкой контакта бренда с аудиторией;
2. Сделать контакт запоминающимся;
3. Вызвать яркие эмоции;
4. Вызвать интерес благодаря ограниченному предложению как по ассортименту, так и по времени присутствия.

Но и при организации такой необычной формы взаимодействия с потребителем следует помнить, что поп-ап магазин остается, прежде всего, магазином, т.е. его работа должна оцениваться по количеству посетителей, количеству продаж, выручке и рентабельности.

Местом размещения поп-ап магазина может стать любая площадка и привычный для аудитории премиум-бренда торговый центр, и выставка современного искусства, и даже пляж. В организации контакта здесь важно не столько удобство для аудитории, сколько эффект неожиданности. Поэтому идеальными для организации поп-ап магазинов считаются места, в которых данный бренд ранее не был представлен.

Прообразами поп-ап магазинов считают рождественские ярмарки, которые начали функционировать в Европе как минимум с 1298 года. Сюда же можно отнести фермерские рынки, праздничные распродажи, выездную торговлю (автолавки, передвижные книжные магазины, распродажи на предприятиях).

Старт современных экспериментов с поп-ап магазинами относят к началу 1990-х годов, когда первые фермерские рынки появились в США и Великобритании. А в 1999 году компания Vacant разрабатывает концепцию и запускает свой первый временный магазин в Лос-Анджелесе. Компания Vacant открыва-

ла свой магазин ближе к покупателям и торговала до тех пор, пока на складе не заканчивалась продукция. Потом проект сворачивался и открывался на новом месте с новым ассортиментом товаров. Такой формат торговли быстро привлек интерес со стороны крупных брендов, таких, как AT&T, Levi-Strauss, и Motorola, которым понравилось продавать свои товары в этом формате молодежной аудитории.

Такие эксперименты с начала 2000-х привлекают все большее количество компаний. В 2003 году авиакомпания Song Airlines открывает свой поп-ап магазин в Нью-Йорке. В 2004-м на такой эксперимент решается японская марка модной одежды Comme des Garçons. Причем этот магазин становится первым постоянно путешествующим по Европе. В 2006 году компания Nike открывает поп-ап магазин в Нью-Йорке для распродажи ограниченной коллекции своей обуви. В 2009–2010 годах модный дом Hermes открывает поп-ап магазин в Гонконге и активно экспериментирует с его внешним видом — он представлял собой огромный грузовой контейнер оранжевого цвета с надписью Hermes Silk bar. В 2011 году в Барселоне фирменный стенд-магазин Adidas появляется на музыкальном фестивале Primavera.

Успех этих проектов приводит к зарождению инфраструктуры по обеспечению функционирования таких торговых точек. В 2011 году открывается компания BOXPARK, которая владеет первым в Лондоне центром для независимых и временных магазинов. В 2013 году стартует онлайн-платформа для краткосрочной аренды торговых площадей.

В другие отрасли поп-ап технологии пришли в 2009 году. Появились первые поп-ап рестораны, музыкальные площадки, и даже поп-ап барбер-шопы.

Одним из самых насыщенных проектами поп-ап рынков считается розничный рынок Великобритании. По данным 2016 года, 23 400 человек обслуживали функционирование около 10 000 поп-ап магазинов по всей стране. Эта группа розничной торговли принесла в экономику Великобритании 2,6 млрд евро, что эквивалентно 0,6% от объема розничного оборота в стране.

По опросам и оценкам экспертов, среди форматов, сходных с поп-ап магазинами, самыми популярными у британских покупателей в 2016 году были: фермерские рынки — 40%; точки продажи продуктов питания и напитков — 39%; рестораны — 27%; кафе — 26%; книжные магазины — 24%; магазины для садоводов — 22%; модные бутики — 21%; магазины товаров для дома — 18%; магазины товаров для кухни — 14%; ювелирные — 14%; музыкальные — 13%; бары — 12%; магазины игрушек — 11%; точки красоты — 10%; брендовые точки — 9%; магазины электроники — 9%; кинотеатры — 8%; галереи — 6%; другое — 5% [4].

По оценкам экспертов, ожидается, что в 2017 году прирост розницы в поп-ап формате составит 8,4%, т.е. этот рынок будет расти в 2,5 раза быстрее, чем розничный рынок Великобритании.

Эксперты из США отмечают, что вклад поп-ап магазинов в розничную торговлю составляет около 50 млрд долларов, а общий объем продаж через такие точки составляет около 4,5 триллиона долларов.

Однако развитию поп-ап торговли мешает ряд существенных барьеров: отсутствие гибких краткосрочных контрактов, проблемы с поиском подходящих площадей, высокие ставки на аренду, ограничения по доступу к технологиям (обеспечение торговых площадок телефонией и интернет-доступом).

Причинами, по которым британские покупатели предпочитают посещать поп-ап магазины, являются [4]: уникальность продукта — 70%; поддержка местного локального бизнеса — 69%; идеальное месторасположение поп-ап

магазина — 68%; независимость поп-ап магазинов — 66%; получение личных покупательских эмоций — 60%; большее внимание к этике, чем у крупных торговых сетей, — 49%; более высокое качество продукции, чем в крупных торговых сетях, — 39%.

Согласно американской статистике, среди основных причин посещения поп-ап магазинов клиенты отмечают: наличие сезонных продуктов (61%); возможность найти уникальные услуги (39%); наличие местных товаров (36%); приемлемые цены (34%); получение удовольствия от покупок (30%) [2].

Согласно британским исследованиям, основными группами покупателей в поп-ап магазинах являются клиенты в возрасте от 25 до 34 лет, второй по величине группой являются клиенты в возрасте от 18 до 24 лет.

В 2014–2015 годах клиенты в возрасте от 18 до 24 лет тратили в поп-ап магазинах в среднем 130 фунтов, 25–34 лет — 160 фунтов, 35–44 лет — 90 фунтов, 45–54 лет — 100 фунтов, 55+ — 100 с небольшим фунтов [2].

65% британских потребителей отмечают, что посещали бы поп-ап магазины гораздо чаще, если бы имели возможность быстро и легко его найти, 45% опрошенных отметили, что им необходима возможность оплаты дебетовой или кредитной картой покупок в таком магазине.

Британские исследования показывают, что потребители, знакомые с данной технологией, посещают поп-ап магазины от 2 до 5 раз в год. 8% опрошенных посещали магазин не реже одного раза в месяц. Прогнозируется, что в ближайшие год-два количество посещений поп-ап магазинов на одного человека увеличится до шести, а также увеличится доля постоянных посетителей таких проектов. При этом основной прирост посетителей прогнозируется у фермерских рынков, т.к. европейские потребители особенно озабочены вопросами свежести и сезонности продуктов, а тренд на локальные продукты только набирает обороты. На втором месте по заинтересованности клиентов находятся поп-ап галереи, позволяющие не только хорошо провести время, но и купить художественные произведения. По оценкам исследователей, если в поп-ап продуктовых магазинах потребитель в среднем тратит около 100 фунтов, то в поп-ап галереях средний чек составляет уже 310 фунтов.

Высокий уровень интереса потребителей к поп-ап сегменту объясняется изменениями потребительской культуры, когда потребитель все больше ценит местный и независимый бизнес.

По опросам британских компаний, около 79% брендов в 2015 году хотели бы сосредоточить свои усилия в области поп-ап мероприятий и экспериментальных маркетинговых программ. Среди этих брендов около 65% отмечают, что видят прямую корреляцию между экспериментальными проектами и ростом продаж. Около 84% опрошенных компаний с маркетинговым бюджетом от 10 млн долларов будут увеличивать расходы на экспериментальные акции и поп-ап проекты в ближайшие годы.

Подведем итог и зафиксируем основные преимущества поп-ап магазинов для потребителей и розничных торговцев.

Преимущества для потребителей	Преимущества для розничных торговцев
Насыщенный личный опыт и новые эмоции при совершении покупок	Тест-пространство для новых продуктов
Возможность купить товары из ограниченной серии (например, капсульные коллекции)	Генерирование эмоций и переживаний вокруг бренда

Разнообразие форматов поп-ап магазинов	Легкость входа в проект и небольшие затраты при неудаче
Возможность познакомиться с новым брендом или идеей	Дешевле, чем постоянный магазин, т.к. очень короткий срок функционирования (снижает арендную плату)
Чувство игры или приключения	Привлечение новой аудитории. Особенно полезно для онлайн-магазинов выйти в офлайн и показать себя
Неожиданный образ бренда и чувство большей причастности к нему	Конкурентная разведка методом эксперимента. Удобно использовать при географической экспансии
Внимание со стороны продавцов к локальным проблемам и товарам	Укрепление отношений с клиентами, проведение специальных акций для постоянных клиентов
Удобство месторасположения	Эксперименты с оформлением и дизайном могут создать хороший рекламный и PR-эффект
Приемлемые цены	Скачок продаж
Оригинальность и независимость бренда или компании, предлагающей продукт	Распродажа стоков, освобождение склада
Более высокое качество продукта или сервиса благодаря эксклюзивности самого формата поп-ап магазина	Бесплатная реклама за счет необычного формата и интереса к нему со стороны прессы и лидеров мнений

Важно отметить, что в маркетинге поп-ап магазины воспринимаются как пространство сотворчества, место активного взаимодействия потребительской аудитории с брендами. Особенно успешно используют поп-ап магазины компании, предлагающие рынку эмоционально нагруженные товары: мода, косметика, гаджеты. Удачно интегрируют в свою маркетинговую стратегию поп-ап проекты и люксовые бренды.

Некоторые из современных исследователей отмечают, что особым успехом идея поп-ап магазинов пользуется у представителей поколения «миллениалов», рожденных между 1980 и 2000 годами в экономически развитых странах. Их стремление к гедонизму, удовольствиям, опыт существования в относительном достатке и условиях активного использования новых технологий, окружающей глобализированный мир, буквально подталкивают их к активному использованию поп-ап магазинов. Эти потребители активно используют полученную в интернете информацию о продуктах, прислушиваются к мнению сверстников и блогеров, стремятся идентифицировать себя с брендами.

Эти потребители не планируют свое время, не воспринимают его как некую последовательность событий. Их время фрагментировано и состоит из захватывающих моментов, участниками или наблюдателями которых они были. Миллениалы склонны к рисковому и внезапному принятию решений. Таким образом, поп-ап магазин предоставляет им возможность присоединиться к модным группам, использовать социальные медиа-коммуникации, создавать персональное время и пространство офлайн. Поп-ап магазин для таких потребителей выступает модной платформой, создающей нетрадиционную эстетику в пространстве и погружающей в новый потребительский опыт. Первые исследования развития поп-ап магазинов делали акцент на развлекательной составляющей мероприятий. Современные исследования

подчеркивают значимость совместного созидания, погружения в нестандартное пространство (творческое путешествие в далекое место, историческое время, прогнозируемое будущее или вымышленный мир) [3]. Потребитель как бы больше не покупает продукт, а вступает в активную связь (коммуникацию) с брендом, что особенно привлекательно для молодежной аудитории.

Недавние исследования голландских ученых [3] показали, что непосредственные финансовые выгоды от поп-ап магазинов невелики. Однако их социальное значение оценивается как очень высокое. Муниципалитеты и собственники компаний отмечают, что успешные поп-ап проекты повышают качество жизни, дают возможность сотрудничества культурным и коммерческим предприятиям, меняют отношение жителей к окружающему пространству. Поп-ап проекты находятся между правилами и доминирующими порядками, они нарушают ритмы, траектории и стандарты повседневности, вытягивают жителей из пространственной рутины.

Список литературы

1. **Durden Tyler** (2017) «The Retail Bubble Has Now Burst»: A Record 8,640 Stores Are Closing In 2017 // <http://www.zerohedge.com/news/2017-04-22/retail-bubble-has-now-burst-record-8640-stores-are-closing-2017>.
2. **Mitra Abhishek** (2017) «Pop Up Stores: Boosting Retail Revenue & Customer Experience» // <http://tickto.com/pop-up-stores-boosting-retail-revenue-customer-experience/>.
3. **Overdiek Anja** (2017) «Fashionable Interventions: The Pop-up Store as Differential Space», *Organizational Aesthetics*: Vol. 6: Iss. 1, 116–134. // digitalcommons.wpi.edu/oa/vol6/iss1/12.
4. Pop-up stores generate 2.6 billion in revenue in the UK // <https://ecommercenews.eu/pop-up-stores-generate-e2-6-billion-in-revenue-in-the-uk/>.

УДК 366.1, 614.2

Е. А. Тарасенко

К.с.н., доцент кафедры управления и экономики здравоохранения
Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»
г. Москва, Российская Федерация
+79067994783 etarassenko@hse.ru

Т. Б. Рыжкова

К.э.н., доцент кафедры маркетинга и рекламы
Российский государственный гуманитарный университет
г. Москва, Российская Федерация
+79852890380, tbr@rggu.ru

Gerontechnology: факторы, влияющие на выбор пожилых потребителей на рынке медицинских технологий и услуг

Аннотация. Из-за увеличения числа пожилых и престарелых людей и их растущих потребностей в связи с ростом продолжительности жизни и возросшей инвалидизацией товары и услуги в субсегменте «Gerontechnology» являются важной продуктовой категорией для пожилых россиян. Пожилым важно сохранить физическую независимость и качество жизни, снизить болевые симптомы, подлечиться. Российский рынок товаров и услуг в субсегменте «Gerontechnology» пока находится в стадии формирования, однако имеет весьма большой потенциал развития.

Ключевые слова: gerontechnology, пожилые потребители, медицинские технологии, медицинские услуги, медико-социальная реабилитация, рационально-компенсационное потребление, ответственное самолечение, медицинский маркетинг.

Е. А. Tarasenko

Ph.D., Associate Professor
Department of Health Management and Economics
National Research University «Higher School of Economics»
T< +79067994783 etarassenko@hse.ru

T. B. Ryzhkova

Ph.D., Associate Professor
Department of Marketing and Advertising
Russian State University for the Humanities
Moscow, Russian Federation
+79852890380, tbr@rggu.ru

Gerontechnology: factors that influence elderly consumers' choice in the market of medical technologies and care

Annotation. Due to the increasing life expectancy and number of elderly people with disability, the sub-segment «Gerontechnology» are the important product category for elderly Russians. Elderly want to be physically independent and have good quality of life, to reduce pain symptom and receive medical treatment. The Russian market of goods and services in the sub-segment «Gerontechnology» is still in the formation stage, but it has a very large development potential.

Keywords: gerontechnology, elderly consumers, medical technologies, healthcare, rational-compensatory consumption, responsible self-treatment, healthcare marketing.

В России в последние годы наблюдается увеличение средней продолжительности жизни населения, которое сопровождается увеличением количества

людей с хроническими заболеваниями, нуждающихся в лекарствах, изделиях медицинского назначения, медико-социальной реабилитации и долговременном уходе. В этой связи потребности доли пожилого населения приобретают большую значимость для производителей медицинских изделий, технологий и поставщиков медицинских услуг. Необходимо отметить, что, хотя сегмент пожилых и престарелых потребителей ввиду широких возрастных границ, разной степени сохранности физического и/или ментального здоровья, различной степени двигательной мобильности не является гомогенным, тем не менее можно говорить о нем как о сегменте с ярко выраженным и достаточно специфическим спросом на изделия медицинского назначения, медицинские технологии и услуги ввиду возрастных особенностей.

Западные [3–4] и российские исследователи [1–2] применяют разные критерии для сегментации данной группы потребителей:

- сегментация по возрасту («молодые» пожилые, 60+, престарелые и проч.);
- гендерная сегментация (рынок товаров для престарелых 75+ — это в своей основной массе рынок, рассчитанный на пожилых женщин и в меньшей степени для мужчин);
- сегментация по событиям жизненного цикла: время выхода на пенсию, вдовство;
- сегментация в зависимости от состояния физического здоровья и уровня сохранности когнитивных функций: например, только что вышедшие на пенсию пожилые люди, субъективно оценивающие себя на 10 лет моложе, и престарелые, нуждающиеся в долговременном медико-социальном уходе.

Рынок товаров и услуг для пожилых и престарелых, в зависимости от уровня состояния здоровья и сохранности их когнитивных функций, можно условно структурировать на три больших субсегмента:

1) «Дружественные» для пожилого потребителя товары, простые в эксплуатации, которые легко освоить и которыми можно легко пользоваться. В качестве классического примера можно привести мобильные телефоны с минимальным количеством функций и клавиатурой большого размера, с интуитивно понятным алгоритмом работы;

2) Товары и услуги в субсегменте «Gerontechnology» [8]: медицинская техника, изделия медицинского назначения, медицинские технологии и информационные устройства по уходу за пожилыми людьми с инвалидностью и ограниченной мобильностью;

3) Лекарственные препараты, назначаемые врачами и/или приобретаемые самостоятельно для самолечения.

Из-за увеличения числа пожилых и престарелых людей и их растущих потребностей в связи с ростом продолжительности жизни и возросшей инвалидизацией товары и услуги в субсегменте «Gerontechnology» являются важной продуктовой категорией для пожилых людей и в то же время они могут использоваться и более молодыми пациентами.

Геронтотехнологии (Gerontechnology) — это новая междисциплинарная область, в которой основное внимание уделяется использованию технологий для поддержки старения. Его цель — изучить инновационные способы использования информационных и медицинских технологий и разработать системы, которые поддерживают независимость и повышают качество жизни пожилых людей [5–7].

Авторами в мае — сентябре 2018 года в Москве было проведено маркетинговое исследование с применением качественной социологической методологии — метода глубинных и экспертных интервью. Методом глубинного интервью было опрошено 16 респондентов — пожилых людей в возрасте 65–80 лет (50% — люди с высшим образованием, 50% — люди со средним специальным образованием), из них 10 человек — женщины, 6 человек — мужчины, при этом 4 респондента в возрасте 65–70 лет на момент интервью имели работу. Помимо этого, были проведены 4 экспертных интервью с врачами и социальными работниками, контактирующими по долгу службы с пожилыми людьми в возрасте 65+. Цель и задачи исследования включали в себя изучение субъективного восприятия пожилыми потребителями собственного возраста и здоровья, а также факторов, влияющих на выбор пожилых потребителей на рынке медицинских технологий и услуг.

На основании авторского исследования было выяснено следующее:

- В пожилом возрасте у большинства потребителей происходит переосмысление здоровья и благополучия, потребители в своей массе пытаются вести образ жизни, способствующий сохранению физического и психического здоровья.
- Работающие респонденты в возрасте 65–70 лет субъективно ощущают себя моложе и дистанцируются от термина «пожилой человек» в связи с его негативно-упаднической смысловой нагрузкой.
- Для половины опрошенных пожилых и престарелых респондентов в возрасте старше 70 лет забота о здоровье и ответственное самолечение не только для продления жизни, но и для повышения качества жизни в целом и сохранения независимости становятся одной из главных жизненных целей, а подчас и смыслом жизни, порождающим достаточно разнообразные формы потребительской активности.
- Большинство респондентов готовы приобретать медицинскую технику, изделия медицинского назначения, медицинские технологии и информационные устройства для решения медицинских проблем, повышения качества жизни и сохранения независимости.
- Российский рынок товаров и услуг в субсегменте «Gerontechnology» пока находится в стадии формирования, однако имеет весьма большой потенциал развития.

Факторы, влияющие на выбор респондентов в субсегменте «Gerontechnology»:

- лечение заболеваний;
- снижение болевых симптомов;
- повышение качества жизни;
- повышение мобильности и независимости;
- цена;
- реклама.

Большинство респондентов в качестве барьера для потребления товаров и услуг в субсегменте «Gerontechnology» озвучили недостаточную информированность ввиду слабой рекламы и ценовой фактор, что означает необходимость в серьезной работе маркетологов и рекламистов в этом потребительском сегменте.

Список литературы

1. **Астапова Ю. В.** Анализ трансформации поведения пожилых потребителей в рамках концепции геронтомаркетинга. // Интернет-журнал «Науковедение», Том 7, № 4.
2. **Астапова Ю. В., Демченко А. И.** Предпосылки и тенденции развития геронтомаркетинга в России. // Интернет-журнал «Науковедение» № 4, 2013. С. 1–7.
3. **Bartos, R.** (1980). Over 49: The invisible consumer market. *Harvard Business Review*, 58 (1), 140–148.
4. **Kohlbacher, F., & Hang, C.** (2011). Applying the disruptive innovation framework to the silver market: Technology adoption and deployment for older consumers. *Ageing International*, 36 (1), 82–101.
5. **Kohlbacher, F., Herstatt, C., & Schweisfurth, T.** (2011). Product development for the silver market. In F. Kohlbacher & C. Herstatt (eds), *The silver market phenomenon: Marketing and innovation in the aging society* (2nd ed., pp. 3–13). Heidelberg: Springer.
6. **Mihailidis A.** Leading the way in gerontechnology: New approaches and promising solutions // *Gerontechnology*, 2018, Vol. 17, P. 4.
7. **Nejat G.** Let us help you: The development of intelligent socially assistive robots as the next generation of healthcare helpers // *Gerontechnology*, 2018, Vol. 17, P. 4.
8. **Prieler M., Kohlbacher F.** Advertising in the Aging Society:: understanding representations, practitioners, and consumers in Japan. // *PALGRAVE MACMILLAN*, 2016 P. 8–12.

М. Ю. Шерешева

Д.э.н., профессор кафедры
прикладной институциональной экономики
Московский государственный университет
имени М. В. Ломоносова
г. Москва, Российская Федерация
E-mail: m.sheresheva@mail.ru
+79257304957

А. А. Стукалов,

Магистр менеджмента
Московский государственный университет
имени М. В. Ломоносова
г. Москва, Российская Федерация
E-mail: sashkuhtv@gmail.com

Омниканальный подход в маркетинге услуг

Аннотация. В статье рассматривается роль омниканального подхода в маркетинге услуг. Показано, что омниканальный подход позволяет решать задачу формирования взаимоотношений компании с клиентами. Выявлено, что при внедрении омниканального подхода компании могут столкнуться со сравнительно высокой сложностью процессных изменений, появлением необходимости в инвестициях в требуемые технологические решения, а также самостоятельного поиска оптимальной для фирмы системы показателей оценки результативности и эффективности применения. В то же время к преимуществам омниканального подхода относятся: возможность оптимизировать долгосрочные издержки, лучше понять потребности клиентов и повысить их лояльность, увеличить продажи. Самим клиентам данный подход помогает нивелировать недостатки каждого отдельного канала за счет свободы их выбора и удобства переключения между ними, а также снизить издержки, требуемые для совершения и получения покупок.

Ключевые слова: маркетинг, услуги, омниканальный подход, клиентоориентированность.

Omni-channel approach to marketing of services

Abstract. The article considers the role of omni-channel approach in services marketing. It is shown that omni-channel approach helps companies to develop customer relationships. The research results show that companies implementing omni-channel approach may face relatively high complexity of process changes, the need to invest in the required technological solutions, and to develop an own system of indicators for assessing effectiveness. At the same time, there are benefits of omni-channel approach, including the ability to optimize long-term costs, as well as better understand customer needs, and increase customer loyalty and sales. To the clients, this approach helps to level out the shortcomings of each separate channel due to free choice and convenient switching between them, as well as to reduce the costs required to make and receive purchases.

Keywords: marketing, services, omni-channel approach, client orientation.

Понятие омниканальности (от англ. omni-channel) получило признание в маркетинге относительно недавно. Одно из первых определений этого термина было дано в аналитическом отчете «Satisfying the Omnichannel Consumers Whenever and Wherever They Shop», опубликованном американской исследо-

вательской компанией International Data Corporation (IDC). В данном отчете омниканальный подход рассматривается как «такая организация системы всех каналов продаж, при которой клиентам обеспечивается единый опыт взаимодействия с брендом»

Можно говорить о том, что омниканальность является одним из современных способов влияния на процесс принятия решения потребителем: осознание потребности, поиск необходимой информации, предпокупочное оценивание, совершение покупки, оценка приобретения и, наконец, потребление товара и последующее освобождение от него. В ходе исследований, целью которых было изучить процесс принятия решения о покупке, было подтверждено, что компании могут оказывать влияние на покупательский путь клиента — на тот ряд этапов, которые потребитель преодолевает перед совершением покупки. Если первая покупка принесла покупателю удовлетворение, весь товар компании или ее бренда может попасть в «круг лояльности» клиента, он захочет возвращаться к нему вновь и вновь, пропуская часть этапов перед совершением покупки. Соответственно, компании, которые способны учитывать данную специфику покупательского поведения и наладить устойчивую коммуникацию с клиентами, сокращают длину покупательского пути и способствуют формированию лояльности.

Омниканальный подход позволяет решать эту задачу, поскольку предполагает формирование взаимоотношений компании с клиентами на основе предоставления им «бесшовного» опыта по всем каналам. Именно это подчеркивается в целом ряде определений. Так, в определении консалтинговой фирмы Ernst & Young говорится об омниканальном подходе как стратегии создания «бесшовного», целостного, согласованного и прозрачного покупательского пути через различные взаимосвязанные каналы и устройства; в определении консалтинговой фирмы Frost & Sullivan омниканальность определяется как «бесшовный высококачественный покупательский опыт, не требующий усилий от клиента, который происходит во время и между точками контакта фирмы с этим клиентом».

Многие авторы подчеркивают, что при этом подходе полная интеграция и взаимосвязь каналов продаж имеет целью предоставить клиенту «безукоризненный» (seamless) опыт взаимодействия с брендом, обеспечить «уважительное отношение к клиентам путем удовлетворения их потребностей в различных каналах так, чтобы обеспечить им дополнительную ценность». Это достигается за счет «синергетического менеджмента всех доступных каналов и точек контакта с потребителем, который оптимизирует клиентский опыт и функционирование каналов».

Отечественные авторы в целом придерживаются аналогичных взглядов, определяя омниканальный подход как «умение объединить всё множество приемов коммуникации с клиентом в общую систему вовлечения и удержания клиентов» или как многоканальную коммуникацию с потребителем, способную интегрировать новые управленческие и информационные технологии в деятельность компаний. Ряд отечественных специалистов рассматривают омниканальный подход в тесной связи с понятием жизненной ценности клиента (суммы чистой прибыли, полученной компанией от потребителя за весь период взаимодействия с ним).

На наш взгляд, омниканальный подход в маркетинге имеет отличия от одноканального, мультиканального и кросс-канального подходов с точки зрения степени интеграции и персонализированности. Этот подход предполагает полную интеграцию всех процессов и данных в единую систему, фо-

кусирующуюся на удовлетворении клиентов и повышении их лояльности за счет возможности беспрепятственно переключаться между каналами во время совершения покупки и максимально персонализированного предоставления им ассортимента, единых цен и условий совершения покупки по всем каналам.

Цель исследования, представленного в докладе, заключалась в том, чтобы выявить ключевые особенности внедрения омниканального подхода в маркетинге оздоровительных услуг на российском рынке.

Полученные результаты показывают, что среди клиентов есть спрос на использование новых технологий, упрощающих процесс совершения и оплаты покупок. Доля потребителей, активно использующих современные цифровые технологии для получения услуг, неизменно растет. Важно понимать не только то, что ценовой фактор остается важнейшим при совершении покупок как в интернете, так и вне его, но и то, что люди, желающие получить оздоровительную услугу, хотят быстро и удобно находить информацию об интересующих их предложениях, учитывая специфический характер продукта. Также им важно покупать услуги или записываться на них удобным для них способом.

В результате проведения серии экспертных интервью с представителями российской компании, действующей на рынке оздоровительных услуг, был обозначен ряд сложностей внедрения омниканального подхода на данном рынке. К ним относятся необходимость сохранения экономической целесообразности внедряемых инициатив при постоянном фокусе на удобстве и комфорте клиента, дополнительного обучения персонала, развития технической составляющей, основанной на интеграции новых программных решений, тщательного планирования при работе с продвижением на интернет-платформах и, наконец, исключения ошибок в синхронизации бизнес-процессов.

Переход изучаемой компании на омниканальный подход был обусловлен запуском акции, предоставляющей скидку на первое посещение по сети, и сопутствующей необходимостью реорганизации комплекса маркетинга. Для удобства клиентов была подключена онлайн-платформа, позволяющая записываться через мобильное приложение и расширяющая возможности донесения информации до потребителей, были разработаны креативные материалы, запущены дополнительные посадочные страницы, инициированы рекламные кампании. Все это требовало тщательных расчетов и постоянного мониторинга аналитики, получаемой из сетевых ресурсов.

В целом можно заключить, что внедрение омниканального подхода требует значительных усилий и затрат, однако в итоге способствует завоеванию лояльности клиентов и увеличению продаж. Особый интерес для будущих исследований представляют вопросы определения наиболее полезного с точки зрения эффективности количества каналов для использования в омниканальном подходе, а также поиска оптимального набора показателей и метрик для измерения эффективности и результативности использования самого подхода. Ввиду того что основу омниканального подхода составляет концепция клиентоориентированности, важно оценивать результаты внедрения подхода с точки зрения самих клиентов и учитывать их мнение о характере изменения уровня и качества сервиса компаний, начавших использовать новый подход.

Следовательно, к особенностям применения omni-channel в маркетинге оздоровительных услуг относятся возможность использования накопленного зарубежного опыта внедрения omni-channel и важность учета сложностей применения данного подхода для наращивания конкурентных преимуществ, необходимого в условиях не переставшего расти рынка оздоровительных услуг.

Список литературы

1. **Новоселова О.** Engagement marketing & Omnichannel: новейшая эра в борьбе за клиентов. 2014. URL: <http://www.cossa.ru/articles/152/93317/>
2. **Шерешева М. Ю., Прилепская О. А.** Омниканальный подход к организации продаж в современном российском ритейле // Актуальные проблемы инновационного развития экономики России: сборник научных статей / Под ред. Е. М. Осипова, А. П. Сысоева, М. С. Халикова.— М.: Университетская книга, 2017. С. 270–300.
3. **Parker R., Hand L.** Satisfying the Omnichannel Consumers Whenever & Wherever They Shop. IDC Retail Insights Report, 2009.
4. **Engel J., Blackwell R., Miniard P.** Consumer behavior, 10th ed.— Thomson: South-Western, 2007.
5. **Elzinga D., Court D., Mulder S., Vetvik O.** The consumer decision journey // McKinsey Quarterly. 2009. № 3. P. 96–107.
6. **Oliver R.** Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer.— N.Y.: Irwin/McGraw-Hill, 1997.
7. **Ernst & Young.** Reengineering the supply chain for the omnichannel of tomorrow. Global consumer goods and retail omni-channel supply chain survey, 2015. URL: <https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/global/topics/consumer-products/consumer-products-pdfs/ey-re-engineering-the-supply-chain-for-the-omni-channel-of-tomorrow.pdf>
8. **Butte B.** Cloud: The engine of the omni-channel customer experience // Network World.— 2015. <http://www.networkworld.com/article/3011910/cloud-computing/cloud-the-engine-of-the-omni-channel-customer-experience.html>
9. **Rigby D.** The future of shopping: successful companies will engage customers through omnichannel retailing // Harvard Business Review. 2011. № 89 (12). P. 65–74.
10. **DiNardo J.** Brand Development Strategy: Omni-Channel Marketing Trends 2016. <http://www.bluefountainmedia.com/blog/brand-development-strategy-omni-channel-marketing-trends-2016/>
11. **Verhoef P., Kannan P., Inman J.** From Multi-channel retailing to Omni-channel // Journal of Retailing. 2015. Vol. 91. № 2. P. 174–181.

Эффективное антикризисное управление

Канашина А. И.

Студентка 5-го курса

Специальность «Экономическая безопасность»

Вятский государственный университет

Киров, Российская Федерация

e-mail: nastia.kan@yandex.ru

89531395271

Необходимость создания стратегии финансовой безопасности региона (на примере Кировской области)

Аннотация: Финансовая безопасность — важная составляющая экономической безопасности на любом уровне. На сегодняшний день нет ни одного документа, регламентирующего методику оценки финансовой безопасности государства и регионов. Поэтому тема оценки уровня финансовой безопасности для предупреждения рисков в финансовой деятельности регионов — актуальный вопрос. Статья показывает сравнение показателей финансовой безопасности региона с нормативными значениями и определение угроз. В основе примера рассматривается Кировская область. На основании данных выводов предложены рекомендации по созданию региональной Стратегии финансовой безопасности.

Ключевые слова. Финансовая безопасность региона, инвестиции, валовый региональный продукт, инфляция, стратегия финансовой безопасности, пороговые значения, консолидированный бюджет.

Kanashina A. I.

5th year student

Speciality «Economic security»

Vyatka state University

Kirov, Russian Federation

e-mail: nastia.kan@yandex.ru

89531395271

The need to create a financial security strategy for the region (on the example of Kirov region)

Abstract. Financial security is an important component of economic security at any level. To date, there is no document regulating the methodology for assessing the financial security of the state and regions. Therefore, the topic of assessing the level of financial security to prevent risks in the financial activities of the regions is an urgent issue. The article shows the comparison of financial security indicators of the region with the normative values and the definition of threats. The example is based on the Kirov region. Based on these findings, recommendations for the creation of a regional financial security Strategy are proposed.

Keywords. Financial security of the region, investments, gross regional product, inflation, financial security strategy, thresholds, consolidated budget.

Экономическая безопасность включает в себя финансовую безопасность. Однако в России есть доктрина, регламентирующая оценку уровня экономической безопасности страны, — «Государственная стратегия экономической безопасности Российской Федерации (Основные положения)», введена Указом

Президента РФ от 29 апреля 1996 г. № 608¹. Но на сегодняшний день нет документов, по которым можно определить уровень финансовой безопасности страны и региона. Однако вопрос обеспечения безопасности становится актуальным с каждым годом, особенно при резких колебаниях экономики и политики. Только своевременное диагностирование финансовой безопасности региона может выявить возможные угрозы и предотвратить их.

Цель работы — показать на примере Кировской области необходимость разработки Стратегии финансовой безопасности на уровне региона.

Финансовая безопасность региона — самостоятельность региона или его автономия в финансовой политике, которая в первую очередь проявляется в осуществлении контроля над ресурсами региона и определяется возможностями наиболее полно использовать конкурентные преимущества региона².

Финансовая безопасность на любом уровне включает в себя много показателей, характеризующих финансовую деятельность региона. Методами оценки финансовой безопасности в данной статье будут индикативный и зонная теория. Индикативный метод основан на сравнении значений показателей с пороговыми и определение проблемных зон в случае отклонения от пороговых величин. Стоит сказать, что пороговые значения — установленные и конкретные величины. Относительно показателей финансовой безопасности на уровне региона нет четко установленных величин и списка показателей. Однако существует индикативная система экономической безопасности страны, разработанная Институтом экономики РАН. Данная система включает в себя также и блоки, относящиеся к финансовой безопасности как подсистеме экономической безопасности региона. На основании данных блоков была составлена система индикаторов финансовой безопасности региона.

В макроэкономике для обозначения экономического роста страны применяют показатель валового внутреннего продукта (ВВП), а для экономического роста региона — показатель валового регионального продукта (ВРП). Также сравниваемыми показателями будут темп инфляции, инвестиции в основной капитал, сальдо консолидированного бюджета региона, отношение доходов на душу населения к прожиточному минимуму.

Таблица 1.
Сопоставление показателей финансовой безопасности Кировской области с пороговыми значениями за 2016 год

Название индикатора	Пороговое значение	Величина показателя 2016 г.
ВРП на душу населения, тыс.руб.	>413,2	224,4
Темп инфляции, %	<6	4
Инвестиции в основной капитал, % к ВРП	>25	14,6
Сальдо консолидированного бюджета региона, % к ВРП	>-3 и <4	-0,9
Отношение доходов на душу населения к прожиточному минимуму, раз	>3,5	2

1 Указ Президента РФ от 29 апреля 1996 г. № 608 "Государственная стратегия экономической безопасности Российской Федерации (Основные положения)"

2 Каранина Е.В. Финансовая безопасность (на уровне государства, региона, организации, личности) — Монография. Киров: ФГБОУ ВО «ВятГУ», 2015. 239 с.

Проблема анализа финансовой безопасности региона является актуальной, и некоторые ученые выявляют свои подходы к ее оценке. Например, С. Н. Митяков, Н. А. Романова в исследовании экономической безопасности регионов Приволжского федерального округа предложили свой метод для анализа экономической безопасности региона. Поскольку финансовая безопасность является составляющей экономической безопасности, целесообразно применять этот метод и при оценке финансовой безопасности региона. Их метод основан на использовании зонной теории для ранжирования индикаторов по степени удаления от порогового значения.

Общую оценку финансовой безопасности можно дать на основании всех показателей, переведенных в зоны риска. Чем больше показателей относится к данному риску, тем больше этот риск характеризует финансовую безопасность региона.

При сопоставлении пороговых индикаторов с фактическими величинами выделенной группы показателей из показателей экономической безопасности (табл. 1) можно сказать, что из 5 показателей только 2 вошли в пороговые значения на 2016 год.

Положительными показателями являются темп инфляции и сальдо консолидированного бюджета региона в % к ВРП. Остальные 3 показателя оказались далеки от пороговых величин. ВРП на душу населения почти в 2 раза меньше порога, инвестиции в основной капитал в % к ВРП также отстают от эталона почти на 10 п.п., и отношение доходов населения к прожиточному минимуму в Кировской области на 2016 год — 2,4 раза, разница при пороге 3,5 раза и более.

Таблица 2.
Перевод показателей в зоны риска по финансовой безопасности
Кировской области, 2016 год

Показатели	Соотношение исходного значения к пороговому	Зона риска
ВРП на душу населения, тыс.руб.	< в 2 раза	Значительный риск
Темп инфляции, %	< 1,5 раза	Стабильность
Инвестиции в основной капитал, % к ВРП	< 1,7 раза	Значительный риск
Сальдо консолидированного бюджета региона, % к ВРП	> 3 раза	Стабильность
Отношение доходов на душу населения к прожиточному минимуму, раз	< 1,5	Умеренный риск

Используя методику перевода значений в сравнении с пороговыми в зоны риска (табл. 2), можно сказать, что по двум входящим в пороговые значения показателям финансовая безопасность Кировской области входит в зону стабильности. По оставшимся трем: один показатель (отношение доходов к прожиточному минимуму) попадает в зону умеренного риска, а остальные два (инвестиции в основной капитал и ВРП на душу населения) в зону значительного риска¹. Таким образом, финансовая безопасность Кировской области находится на среднем уровне развития и входит в зону умеренного риска.

¹ Митяков С.Н. Экономическая безопасность регионов Приволжского федерального округа

Необходимое условие для высокого социально-экономического развития области — сбалансированность и устойчивость бюджетной системы, которая является гарантом обеспечения качества жизни граждан, что является приоритетным направлением в Стратегии развития области до 2020 года.

Все показатели свидетельствуют о главной проблеме — неэффективной бюджетной политике, поэтому основные рекомендации — необходимо сконцентрироваться на повышении сбалансированности и устойчивости бюджетной системы на долгосрочную перспективу.

В Стратегии развития Кировской области до 2020 года главными задачами являются повышение качества жизни граждан и развитие приоритетных отраслей экономики. Но это связано с расходами бюджета. Поэтому, прежде всего, все расходы должны быть обоснованы и финансово обеспечены. Для этого в ходе принятия решения о развитии государственной программы нужно оценивать ее расходы на весь срок реализации и устанавливать предельные величины, а также сопоставлять их с доходами бюджета, что будет обеспечивать сбалансированность бюджета.

Финансовая безопасность региона является составляющей экономической безопасности. Поскольку проблема экономической безопасности на уровне государства нашла свое отражение в Стратегии по экономической безопасности, то одним из главных предложений будет создание подобной Стратегии на уровне региона, где необходимо рассмотреть отдельно каждую подсистему региона, выделить характеризующие ее основные показатели и ежегодно проводить их анализ.

Финансовая безопасность также будет рассмотрена в данной Стратегии как одна из важнейших составляющих экономической. Главной составляющей финансовой безопасности будет выступать бюджетная безопасность региона. Стратегия должна содержать показатели финансовой безопасности, обоснованные методы анализа и оценки. Основным методом, который используют в Стратегии, является нормативный, то есть сравнение достигнутых результатов с пороговыми. Данный метод позволяет наглядно увидеть, в каких показателях область имеет пробелы, даже несмотря на то, что их динамика может быть положительна.

Поскольку в Стратегии развития экономической безопасности России выделены только 5 составляющих показателей финансовой безопасности, по ним была произведена оценка. Но в региональной стратегии требуется увеличить число рассматриваемых показателей. Предлагается по каждой подсистеме финансовой безопасности выделить ключевые показатели, которые характеризуют данную подсистему.

Нормы для данных показателей необходимо рассчитывать из общероссийских показателей в целом по всем областям (для увеличения диапазона лучших и худших значений), а также смотря на их динамику по региону, и обновлять данные каждый год. То есть Стратегия является динамичной, поскольку изменяется ситуация в экономике и политике, что может сказаться на показателях, а это необходимо предусмотреть для адекватной оценки финансовой безопасности региона и России. Также она позволит своевременно выявлять угрозы и прогнозировать их, что может лежать в разработке социально-экономического развития региона.

Функция создания данной Стратегии и оценки финансовой и в целом экономической безопасности региона должна быть закреплена за определенным органом государственной власти.

Также может быть создан сайт мониторинга экономической безопасности региона или раздел на сайте правительства Кировской области или министер-

ства финансов, где ежемесячно будут отражаться показатели и выявляться достигнутые и критические.

Данные меры позволяют улучшить инвестиционный климат в регионе, повысить эффективность налоговой и бюджетной политики, что должно привести к сбалансированности бюджета и достижению стабильности в рамках финансовой безопасности региона.

Список литературы

1. Указ Президента РФ от 29 апреля 1996 г. № 608 «Государственная стратегия экономической безопасности Российской Федерации (Основные положения)».
 2. Бюджетное послание Президента Российской Федерации о бюджетной политике в 2014–2016 годах.
 3. Бюджетный кодекс РФ
 4. Налоговый кодекс РФ
 5. **Агеенко А. А.** Методологические подходы к оценке инвестиционной привлекательности отраслей экономики региона и отдельных хозяйствующих субъектов // Вопросы статистики. 2015. № 6. С. 48.
 6. Инвестиции в основной капитал и источники их финансирования // Бюллетень о текущих тенденциях российской экономики. 2016. № 1720. С. 13.
 7. **Каранина Е. В.** Финансовая безопасность (на уровне государства, региона, организации, личности) / Монография. — Киров: ФГБОУ ВО «ВятГУ», 2015. 239 с.
 8. **Зубаревич Н. В.** Мониторинг кризиса и посткризисного развития регионов России. М.: НИСП. 2016 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.socpol.ru/>. (дата обращения — 15.06.2018).
 9. **Волков С. П.** Особенности обеспечения экономической безопасности — отрасли национальной экономики // Корпоративные финансы. Библиотека. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.cfin.ru/>. (дата обращения — 15.06.2018).
 10. Министерство финансов Кировской области [Электронный ресурс]: офиц. сайт. — Режим доступа: <http://minfin.kirov.ru/>. (дата обращения — 15.06.2018).
 11. **Митяков С. Н.** Экономическая безопасность регионов Приволжского федерального округа. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://economyofregion.ru/Data/Issues/ER2013/September_2013/ERSeptember2013_81_91.pdf (дата обращения — 15.06.2018).
 12. **Филеткин О. С.** Разработка системы мониторинга экономической безопасности региона. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.rusnauka.com/ONG/Economics/13_filetkin. (дата обращения — 15.06.2018).
 13. **Новикова И. В., Красников Н. И.** Индикаторы экономической безопасности региона // Вестник Томского государственного университета. 2010. № 330 (январь). С. 132–138. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: sun.tsu.ru/mminfo/000063105/330/image/330-132.pdf. (дата обращения — 15.06.2018).
- References:
1. Decree of the President of the Russian Federation of April 29, 1996, No. 608 «The State Strategy of Economic Security of the Russian Federation (Basic Provisions)».
 2. Budget message of the President of the Russian Federation on budget policy in 2014–2016.
 3. Budget Code of the Russian Federation.
 4. Tax Code of the Russian Federation.
 5. **Ageenko, A. A.** Methodological approaches to assessing the investment attractiveness of the regional economy and individual economic entities // Statistical issues, 2015, № 6. С. 48.
 6. Investments in fixed assets and sources of their financing // Bulletin on current trends in the Russian economy. 2016. № 17. 20 with. 13.
 7. **Karanina E. V.** Financial security (at the level of the state, region, organization, person) / Monograph. — Kirov: FGBOU IN «VyatGU», 2015. 239 p.
 8. **Zubarevich N. V.** Monitoring of the crisis and post-crisis development of Russian

regions. М.: ИСП. 2016 [Electronic resource]. — Access mode: <http://www.socpol.ru/>. — 06/15/2018.

9. **Volkov S. P.** Features of ensuring economic security — the national economy // Corporate finance. Library. [Electronic resource]. Access mode: <http://www.cfin.ru/>. — 06/15/2018.

10. Ministry of Finance of the Kirov region [Electronic resource]: official site. — Access mode: <http://minfin.kirov.ru/>. — 06/15/2018.

11. **Mityakov S. N.** Economic security of the regions of the Volga Federal District. [Electronic resource]. Access mode: http://economyofregion.ru/Data/Issues/ER2013/September_2013/ERSeptember2013_81_91.pdf — 06/15/2018.

12. **Filetkin O. S.** Development of a system for monitoring the economic security of the region. [Electronic resource]. Access mode: http://www.rusnauka.com/ONG/Economics/13_filetkin. — 06/15/2018.

13. **Novikova I. V., Krasnikov N. I.** Indicators of economic security of the region // Bulletin of Tomsk State University. 2010. № 330 (Jan.). P. 132–138. [Electronic resource]. Access mode: sun.tsu.ru/mminfo/000063105/330/image/330-132.pdf — 06/15/2018.

© Канашина А. И., 2018

Лифшиц А. С.

Д.э.н., доцент, профессор кафедры «Менеджмент»
 ФГБОУ ВО «Ивановский государственный университет»
 г. Иваново, Российская Федерация
 E-mail: ark.lifshits2011@yandex.ru
 + 7920-377-19-20

Особенности антикризисного управления промышленными предприятиями

Аннотация. В статье на основе синтеза системного и ситуационного подходов раскрываются особенности антикризисного управления промышленными предприятиями исходя из логики развития отраслей промышленности и кризисных ситуаций.

Акцентируется внимание на особой роли неустойчивого спроса на продукцию, дефицита сырьевых ресурсов необходимого объема, ассортимента и качества в возникновении текущих кризисных ситуаций. Показано, что стратегический кризис в отечественной обрабатывающей промышленности является следствием сочетания опережения цен на материальные ресурсы, топливо и энергию по сравнению с ростом цен на готовую продукцию и ориентации на текущие конечные результаты, отсутствия установки на системное развитие предприятий.

Раскрыта трансформация целевых приоритетов на кризисной стадии развития промышленных предприятий.

Ключевые слова: кризисная ситуация, стратегический кризис, отраслевые особенности, рыночный спрос, сырьевая база, целевые приоритеты, антикризисные меры.

A. S. Lifshits

Doctor of economics, Docent, Professor
 Department of Management
 Ivanovo State University
 Ivanovo, Russian Federation
 E-mail: ark.lifshits2011@yandex.ru
 + 7920-377-19-20

Peculiarities of anti-crisis management of industrial enterprises

Abstract. In the article, based on the synthesis of the systemic and situational approaches, the features of the crisis management of industrial enterprises are revealed on the basis of the logic of the development of industries and crisis situations.

Attention is focused on the special role of unsustainable demand for products, the scarcity of raw materials of the required volume, assortment and quality in the emergence of current crisis situations. It is shown that the strategic crisis in the domestic manufacturing industry is a consequence of the combination of price advance on material resources, fuel and energy in comparison with the growth of prices for finished products and orientation to current final results, the lack of an installation for systemic development of enterprises.

The transformation of the targeted priorities at the crisis stage of development of industrial enterprises is disclosed.

Keywords: crisis situation, strategic crisis, industry features, market demand, raw materials base, target priorities, anti-crisis measures.

Антикризисное управление представляет собой сложную систему, которая еще в большей степени, чем иная система управления, должна быть адекватна управляемому объекту. Повышенные требования к антикризисной системе управления с позиции обеспечения высокой степени адекватности управляемому объекту (его сложности, динамичности и иным особенностям) предопределяется высокой степенью неустойчивости последнего. Цена ошибок антикризисного управления выше по сравнению с управленческими ошибками на других стадиях жизненного цикла предприятий.

Сложность и значимость антикризисного управления определяется и отраслевыми особенностями, связанными с разнообразием и динамикой потребностей и запросов потребителей, преобладающим характером конкуренции (ценовой или внеценовой), требованиями к уровню новизны инновационных продуктов, степенью дефицитности отдельных ресурсов и резервами их взаимозаменяемости, наличием негативных критических факторов функционирования и развития. Негативные критические факторы — процессы и механизмы, обуславливающие невозможность достижения той или иной цели предприятия (организации). Как правило, негативные критические факторы носят по отношению к предприятию внешний характер.

Скорость изменения потребностей в разных отраслях промышленности существенно различается, так же как номенклатура и ассортимент продукции.

Одни отрасли являются «естественными монополистами», в других преобладает ценовая или внеценовая конкуренция.

Ряд отраслей относится к фондоемким, другие — к материалоемким, энергоемким или трудоемким.

Продукция многих отраслей имеет отрицательную эластичность по цене (с понижением цены спрос возрастает), в то же время для престижных товаров (например, дорогих автомобилей) характерна положительная эластичность по цене. Воган Эванс приводит результаты исследований эластичности спроса по доходу [8, с. 111–112]. Реализация товаров, имеющих положительную эластичность по доходу, существенно снижается при падении доходов населения в условиях масштабного экономического кризиса. Однако рост доходов наиболее богатых слоев населения в условиях экономического кризиса, усиление дифференциации доходов приводят к росту спроса на престижные товары.

Отрасли различаются степенью инерционности. Так, электроэнергетика характеризуется высокой степенью инерционности вследствие длительного инвестиционного цикла, больших сроков службы основного оборудования, глобального воздействия на окружающую среду [1, с. 52].

Отраслевые особенности не следует смешивать со стратегической ситуацией на предприятиях той или иной отрасли. Относительно устойчивый, ограниченный во времени характер факторов формирования стратегической ситуации позволяет разграничить стратегическую ситуацию и системообразующие особенности предприятия. Системообразующие особенности — такие особенности, без которых оно перестает быть таковым. Например, высокая степень специализации текстильных предприятий, материалоемкость производства, использование продукции практически во всех отраслях народного хозяйства, системообразующие особенности, сезонный дефицит хлопка из-за колебаний цен на хлопковое волокно — текущая повторяющаяся ситуация, нехватка сырья из-за неурожая — текущая (возможно, уникальная) ситуация.

обеднение ассортимента в результате распространения в текстильной промышленности давальческой схемы работы — стратегическая.

Особенности антикризисного управления промышленными предприятиями зависят от типов кризисной ситуации. Автор, помимо традиционно рассматриваемых видов экономических кризисов, таких, как кризис неплатежеспособности, кризис результативности и эффективности, выделяет стратегический кризис — кризис недостаточности экономического потенциала или чрезмерной величины невостребованного потенциала (см.: [4, с. 614]).

Некоторые отраслевые особенности могут усиливать кризисные ситуации. Многие отрасли промышленности находятся в сильной зависимости от сырьевой базы. Так, с 90-х гг. XX века отечественная хлопчатобумажная текстильная промышленность столкнулась с нарастающим дефицитом хлопка вследствие разрыва или ослабления хозяйственных связей с деловыми партнерами из Средней Азии. Колебания объемов поставляемого хлопка (который выращивается два раза в год, и по мере временного удаления от дат сбора урожая цена на него существенно возрастает) приводят к вариациям в объеме производства хлопчатобумажных тканей. Знаменитый русский предприниматель позапрошлого столетия Василий Александрович Кокорев выступал против развития хлопчатобумажной отрасли в России. Хлопчатобумажное производство стало конкурировать с производством льняных тканей, существенно ограничив возможности реализации последних. Русский крестьянин стал носить ситцевые рубашки, а крестьянки — ситцевые сарафаны и платья, и таким образом население России стало данником Америки по платежам денег за хлопок (см.: [2, с. 35]). Следует признать лишь частичную правоту В. А. Кокорева. Хлопчатобумажные ткани имеют конкурентное преимущество по цене по сравнению с льняными, несмотря на импортное происхождение сырья, и обладают особыми потребительскими свойствами. Кроме того, в ряде областей, например в Ивановской, в основном не выращивается лен необходимого качества. Приволжский льнокомбинат, поставляющий льняные ткани на экспорт, в основном работает на привозном импортном сырье. Тем не менее определенные попытки увеличить производство льняных тканей предпринимаются. Так, на Южской фабрике «Мануфактура Балина» проходит техническое перевооружение. Устанавливается оборудование как по производству льняного волокна, так и по дальнейшей его переработке, включая и производство готовых тканей. Технология катонизации льна позволяет получить из короткого, невостребованного льняного волокна высококачественный катонин, близкий по своим характеристикам к хлопковому волокну. Производство смесовой пряжи из катонина на базе обычной технологии хлопкопрядения позволит существенно снизить стоимость льносодержащих тканей [6, с. 3]. В то же время возрождение льноводства в Ивановской области идет недостаточными темпами. В 2017 г. лен не выращивался, а в 2018 г., по предварительной оценке, хозяйства области соберут порядка 78 тонн льноволокна и около 50 тонн семян [6, с. 3]. К сожалению, не реализован проект строительства комбината синтетического волокна в Ивановской области, который снизил бы зависимость текстильной промышленности от импортного сырья. Однако даже если бы этот проект был реализован, то комбинат синтетического волокна следует расценивать как предпосылку для развития технического текстиля, а не производства тканей для населения. Таким образом, проблема отсутствия достаточной сырьевой базы остается острой. Эта проблема приводит к возникновению текущих кризисных повторяющихся ситуаций на текстильных предприятиях.

Стратегические кризисные явления порождаются общей проблемой для всей отечественной обрабатывающей промышленности — опережением роста цен на материалы, топливо, электроэнергию, газ по сравнению с ростом цен на готовую продукцию. За период с 2011 по 2015 г. индекс цен на продукцию обрабатывающих производств составил 1,265, в укрупненном виде экономической деятельности «добыча полезных ископаемых» — 1,264, а при производстве и распределении электроэнергии, газа и воды — 1,320 (рассчитано на основе: [7, с. 73]). В январе — августе 2018 г. по сравнению с аналогичным периодом 2017 г. резко выросли цены на продукцию вида экономической деятельности «добыча полезных ископаемых» — на 22,3%, в то время как в обрабатывающей промышленности прирост цен составил 7,7%. Интересно, что ниже среднего индекса по промышленности (1,104) располагаются индексы цен на пищевые продукты (0,988), текстильные изделия (1,011), машины и оборудование (1,062), автотранспортные средства. В то же время в обрабатывающей промышленности имеется особый вид экономической деятельности, для которого характерен ускоренный рост цен — «производство кокса и нефтепродуктов». В январе — августе 2018 г. цены на кокс и нефтепродукты выросли на 15,3% по сравнению с январем — августом 2017 г. Необходимо отметить, что в январе — августе 2017 г. по сравнению с январем — августом 2016 г. цены на кокс и нефтепродукты выросли на 22,3% [5]. «Ножницы цен» в сочетании с отсутствием перспективной ориентации на развитие консервируют кризисные стратегические ситуации.

В сложных экономических условиях кризисные предприятия не могут максимизировать прибыль (см.: [3, с. 234]). Они должны минимизировать или, по крайней мере, сокращать убытки, выходить на безопасные значения дебиторской и кредиторской задолженностей, переходить от стратегий диверсификации к стратегиям концентрированного роста (или сочетанию стратегий концентрированного роста и стратегий целенаправленного сокращения). Дифференциация может быть обеспечена и без диверсификации при реализации стратегий концентрированного роста. При этом предприятия далеко не всегда должны стремиться к максимизации доли на рынке с учетом ограниченных возможностей ухода от конкуренции за счет создания голубых лагун, пределов изменения цен на выпускаемую продукцию (оказываемые услуги), соотношения результатов и затрат, требующегося для достижения данной цели. Нельзя допускать ситуации, когда стремление нарастить темп продаж выше среднерыночного будет вести не к росту прибыли, а к экономическим убыткам. В то же время предприятия обречены на повышение инновационной активности, разработку новых товаров, внедрение новых технологий (производственных, маркетинговых, организационно-управленческих). По-новому следует трактовать понятие эксклюзивной продукции. Она может быть уникальной для широкого круга потребителей. Также при наличии возможностей (а предприятия при широком понимании кризиса как наличия хотя бы одного из их видов обладают разными финансовыми возможностями) целесообразно использовать опыт фирм-газелей, реализующих инверсионные эффекты и преодолевающих ловушку недостаточного платежеспособного спроса у клиентов. В Ивановской области к опыту фирм-газелей можно порекомендовать присмотреться промышленным предприятиям, занятым производством резиновых и пластмассовых изделий, выпуском прочих неметаллических изделий [3, с. 235].

Преодоление ловушек и противоречий должно рассматриваться как важнейшая задача антикризисного менеджмента. Антикризисный менеджмент, как никакой другой, является искусством. В условиях неопределенности, не-

уверенности и неустойчивости необходимо найти правильное (предпочтительное) соотношение между:

- рентабельностью и ликвидностью;
- текущей и стратегической прибылью;
- интенсификацией и вовлечением дополнительных ресурсов;
- объемами и качеством используемых ресурсов;
- затратами и качеством продукции;
- расширением и углублением ассортимента;
- динамикой производительности труда и средней заработной платы;
- изменением объемов продаж, прибыли и величины активов;
- между собственным и заемным капиталом;
- основным и оборотным капиталом.

Таким образом, для постепенного выхода из стратегических кризисных ситуаций промышленные предприятия должны четко осознавать и проводить количественную или количественно-качественную оценку критических факторов и ограничений, определять приоритетные тактические цели и цели второго порядка (реализации которых также необходимо уделять внимание, хотя и меньшее, чем достижению приоритетных целей). Важно периодически и последовательно обновлять перечень приоритетных целей и целей второго порядка в соответствии с изменением стратегической ситуации или отдельных ее параметров.

Список литературы

1. **Гительман Л. Д.** Преобразующий менеджмент. Лидерам реорганизации и консультантам по управлению: учеб. пособие. — М.: Дело, 1999. 496 с.
2. **Кокорев В. А.** Экономические провалы. — М., 2013. 304 с.
3. **Лифшиц А. С.** Промышленная политика и антикризисное управление предприятиями / А. С. Лифшиц, Р. С. Ибрагимова, В. А. Новиков, В. И. Куликов. — М.: РИОР: ИНФРА-М, 2017. 246 с.
4. **Лифшиц А. С.** Диагностические возможности контроллинга в системе антикризисного управления промышленными предприятиями // Управление науки в современном мире = Management Sciences in the Modern World: Сб. докл. науч.-практ. конф.: Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации; науч.-практ. журнал «Эффективное Антикризисное Управление». — СПб.: ИД «Реальная экономика», 2017. С. 613–618.
5. Об индексе цен производителей промышленных товаров. — URL: http://www.gks.ru/bgd/free/b04_03/IssWWW.exe/Stg/d01/181.htm (дата обращения — 24.09.2018).
6. Стратегия развития льноводства в России — основная тема форума «Текстильлегпром» // Иваново-Пресс. 2018. № 37. С. 3.
7. Цены в России. 2016. Стат. сб. — М.: Росстат, 2016. 151 с.
8. **Эванс В.** Ключевые стратегические инструменты. 88 инструментов, которые должен знать каждый менеджер / Воган Эванс; пер. с англ. — М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2015. 456 с.

УДК 338.242

М. В. Сызганов

Директор
Юридическое бюро «Портфель»
г. Иваново, Российская Федерация
E-mail: syzganov37@yahoo.com
+ 7 961-244-36-78

Критические факторы и ограничения антикризисного развития промышленных предприятий

Аннотация. В статье проводится разграничение между критическими факторами и ограничениями функционирования и развития промышленных предприятий, раскрывается многомерность понятия «критические факторы». В теорию антикризисного управления вводятся новые понятия: «деградация экономического потенциала предприятия», «кризисное развитие предприятия», «антикризисное развитие предприятия». Рассмотрено в трех аспектах — стратегическом, тактическом и оперативном понятие «качество экономического роста». Определены критерии антикризисного и кризисного развития и деградации предприятий. Выявлены условия сочетания циклического и устойчивого развития промышленных предприятий. Предложена и апробирована методика определения вида состояния кризисных предприятий в разрезе видов экономической деятельности, учитывающая степень и динамику отклонений значений основных целевых показателей от величин частных экономических потенциалов.

Ключевые слова: аспекты качества экономического роста, критические факторы развития, ограничения развития, деградация экономического потенциала предприятия, кризисное развитие предприятия, антикризисное развитие предприятия, критерии устойчивого развития предприятия, критические, предупредительные и допустимые отклонения от величин частных экономических потенциалов.

M. V. Syzganov

Director
Legal Office «Portfolio»
Ivanovo, Russian Federation
E-mail: syzganov37@yahoo.com
+ 7 961-244-36-78

Critical factors and constraints of the anti-crisis development of industrial enterprises

Abstract. The article distinguishes between critical factors and limitations of the functioning and development of industrial enterprises reveals the multidimensionality of the concept of "critical factors". New concepts are introduced into the theory of anti-crisis management: "degradation of the economic potential of the enterprise", "crisis development of the enterprise", "crisis management of the enterprise". Considered in three aspects — the strategic, tactical and operational concept of "quality of economic growth." The criteria of crisis management and crisis development and enterprise degradation are determined. The conditions for combining cyclical and sustainable development of industrial enterprises are revealed. A methodology for determining the type of state of crisis enterprises in terms of types of economic activity is proposed and tested, taking into account the

degree and dynamics of deviations of the values of the main targets from the values of private economic potentials.

Keywords: aspects of the quality of economic growth, critical factors of development, development constraints, the degradation of the economic potential of the enterprise, the crisis development of the enterprise, the company's anti-crisis development, the criteria for sustainable development of the enterprise, critical, preventive and permissible deviations from the values of private economic potentials.

Функционирование и развитие промышленных предприятий, как и любых других социально-экономических систем, в определенные периоды сопровождается кризисными явлениями, процессами и состояниями.

Подобно разделению конфликтов на конструктивные и деструктивные (а конфликты, как известно, также являются формой противоречия) кризисы можно сгруппировать в три группы: относительно позитивные, относительно негативные и абсолютно негативные. Под относительно позитивным кризисом следует понимать кризис, в процессе развития которого значимой является вероятность наступления позитивных экономических и социальных последствий. К ним относятся: обновление или оздоровление социально-экономической системы, реструктуризация или рост ее экономического потенциала, повышение вклада в экономическое развитие региона, страны, укрепление производственных и рыночных связей с основными акторами — представителями деловой контактной среды. Под относительно негативным кризисом понимается кризис, развитие которого ведет к негативным экономическим и социальным последствиям: разрушению социально-экономической системы или последовательному ослаблению ее экономического потенциала, но одновременно создающее предпосылки для развития отрасли или вида экономической деятельности, появления новых лидеров, совершенствования структуры экономики. Абсолютно негативный кризис — кризис, последствиями которого являются сочетание ликвидации и деградации микроэкономических систем, с одной стороны, и значимых экономических и/или социальных региональных (народнохозяйственных) ущербов.

Кризисы необходимо также подразделить на кризисы функционирования и развития. Кризисы функционирования заключаются в недостижении социально-экономической системой основных текущих целей или в неспособности отвечать по своим обязательствам из-за низких значений платежеспособности и ликвидности (кризис финансового состояния). Кризису развития тождествен стратегический кризис. Однако понимание стратегического кризиса в литературе различно. Швейцарский экономист Норберт Том считает, что стратегический кризис — снижение потенциала успеха, потенциальный кризис [10, с. 65]. А. С. Лифшиц под стратегическим кризисом понимает кризис недостаточности экономического потенциала или чрезмерной величины невостребованного потенциала [5, с. 614]. Понятие стратегического кризиса шире понятия потенциального кризиса. Ведь экономический потенциал социально-экономической системы подразделяется на наличный и будущий. Соответственно, наличный экономический потенциал может быть недостаточным с позиции достижения текущих или стратегических целей. Аналогично степень невостребованности наличного потенциала также может быть оценена через призму запросов и интересов основных акторов (заинтересованных групп). Оценка будущего экономического потенциала также может быть проведена по критериям достаточности и востребованности. Однако степень

ее достоверности по сравнению с оценкой наличного потенциала ниже вследствие значительной неопределенности будущих событий.

Принципиальный вопрос заключается в определении возможности совмещения устойчивого и циклического развития. Циклическое развитие включает в себя такие стадии, как кризис, депрессия (застой), оживление, подъем, новый кризис. Основой устойчивости является баланс между экономическим развитием и ростом [11, с. 13]. Дополняет эту мысль мнение Нассима Талеба о том, что устойчивость — это прогресс, лишенный нетерпения [9, с. 647].

При этом экономический рост трактуется однозначно как увеличение масштабов экономики, объемов производства товаров и оказания услуг в абсолютном выражении и в расчете на душу населения. Экономическое развитие может рассматриваться как восходящее движение, прогресс, более широкое явление, чем экономический рост. При этом экономический рост может идентифицироваться как составляющая экономического развития только при определенном уровне качества. Качество экономического роста может быть рассмотрено в оперативном, тактическом и стратегическом аспектах. В оперативном аспекте качество экономического роста отражает приемлемый уровень экономической эффективности использования ресурсов и статическую сбалансированность ключевых целевых показателей деятельности социально-экономических систем (СЭС). В тактическом аспекте качество экономического роста означает соблюдение динамических пропорций значений ключевых целевых показателей деятельности и сохранение экономического потенциала СЭС. В стратегическом аспекте качество экономического роста может быть отождествлено с отсутствием системного дисфункционального состояния и наращиванием экономического потенциала СЭС. Дисфункциональное состояние характеризуется невыполнением или потерей СЭС своих функций, неисполнением их на должном, желательном уровне, наличием сбоев в функционировании отдельных подсистем (см.: [8, с. 7]).

Рассмотрение качества экономического роста в трех аспектах представляется перспективным и соответствующим выделению кризиса платежеспособности, кризиса результативности и эффективности, стратегического кризиса (кризиса недостаточности экономического потенциала или чрезмерной величины невостребованного потенциала). В литературе многоаспектность качества экономического роста в контексте развития и управления развитием СЭС не рассматривалась.

Очевидно, что циклическое и устойчивое развитие могут сочетаться при следующих условиях. Во-первых, продолжительность кризиса не должна превышать половины цикла. Во-вторых, глубина кризиса (падение значений ключевых экономических показателей) не превышает допустимых величин. Речь идет о нахождении значений ключевых экономических показателей в пределах масштаба критических отклонений. В-третьих, в том или ином виде экономической деятельности (ВЭД) одновременно не должны наблюдаться кризис платежеспособности, кризис результативности и экономической эффективности, стратегический кризис.

Гибкость и постоянство могут сочетаться между собой, если первое рассматривается как средство обеспечения второго. При этом следует обратить внимание на относительность понятий постоянства, стабильности, сохранения уровня экономического потенциала предприятия. Естественно, что экономические потенциалы одного и того же предприятия отличаются даже по смежным годам. Однако о сохранении экономического потенциала предприятия можно говорить только при условии, что отрицательная разность

экономических потенциалов предыдущего и текущего годов не выходит за пределы допустимых отклонений.

Устойчивость развития не следует отождествлять с равномерностью получения конечных результатов. Для оценки устойчивости необходимо брать период продолжительностью не менее трех лет и задаваться допустимой вариативностью конечных результатов в разрезе конкретных целевых показателей.

Понятие «критический фактор» хорошо известно в технике и естественных науках (достаточно вспомнить физическое понятие «критическая масса»). Используется этот термин в экономике и управлении. Так, А. С. Лифшиц определяет позитивные и негативные факторы как ресурсы и механизмы, при наличии (отсутствии) которых принципиально невозможно достижение конкретной цели [4, с. 54]. Критические факторы отличаются от ограничений (узких мест), которые лишь сдерживают реализацию целей. При этом меняющимися, «плавающими», «переходящими» могут быть не только ограничения (см.: [2, с. 37]), но и критические факторы. Эли Шрагенхайм отмечает, что «без должного внимания очень легко не заметить важнейшего момента в работе с системами — смену главного ограничения — и продолжить совершенствование уже известного компонента. Работа над неограничением изнурительна и бесплодна... [12, с. 27]».

Критический фактор в известном смысле может рассматриваться как необходимое и достаточное условие достижения цели, являясь ведущим фактором по отношению к сопутствующим ресурсам и механизмам. Так, позитивным критическим фактором достижения цели «выпуск широких тканей» является ширина печатных машин на текстильных предприятиях. Именно благодаря ей возможен выпуск широких тканей. В то же время очевидна необходимость наличия квалифицированного персонала, обслуживающего печатные машины. В настоящее время дефицит таких сотрудников носит локальный, а не тотальный характер.

Критические факторы следует подразделить на критические факторы функционирования и развития. Аналогичное деление должно быть произведено по отношению к ограничениям.

Трактовка А. С. Лифшицем критических факторов может быть расширена и включать в себя не только ресурсы и механизмы, но и частные потенциалы достижения экономических, социальных и экологических целей. Дефицит или невостребованность этих потенциалов в силу их недостаточного уровня, позитивной динамики также могут быть не только ограничением, но и критическим фактором. Отнесение частных потенциалов к критическим факторам или ограничениям определяется соответствующими значениями целевых показателей. В свою очередь, значения целевых показателей детерминируются соотношением влияния основных акторов, продвигающих свои интересы на предприятии.

В качестве критических факторов могут выступать и критические значения целевых показателей, включая и те, которые являлись ограничением для целевых показателей более высокого порядка (т.е. имеет место трансформация ограничения в критический фактор).

Стадии (этапы) жизненного цикла предприятия вряд ли можно рассматривать как критические факторы. Скорее, их корректнее отнести к ограничениям. Естественно, что снятие ограничений представляет более легкую задачу, чем формирование позитивного критического фактора или нейтрализация негативного критического фактора.

Наконец, можно взглянуть на развитие предприятий и с позиции реали-

зации потребностей высшего порядка — потребностей в самоактуализации, познавательных и эстетических потребностей. Современное развитие — не только инновационное, но и интеллектуальное. Человек утверждает свое физическое существование для того, чтобы удовлетворять свои высшие потребности, выраженные в целях и ценностях [1, с. 37]. Развитие предприятия можно признать полноценным только тогда, когда оно не сводится к обновлению основных фондов, разработке новых продуктов и технологий (производственных и управленческих), но и включает в себя развитие персонала. В миссии аспекта развития должен присутствовать как внутренняя составляющая наряду с формированием необходимого и достаточного объема доходов или их устойчивым ростом.

В то же время существуют сильные ограничения и противоресия развитию предприятий. Скорость изменений двойственно влияет на развитие предприятий. Растет неопределенность, разнообразие и диапазон условий ведения бизнеса. Выбор правильной стратегии никогда не был столь сложным. Предприниматели не знают, как сделать выбор в зависимости от ситуации. Реакцией на эти обстоятельства следует считать утверждение некоторых ученых и руководителей компаний о том, что конкурентные преимущества и даже стратегия теряют свою актуальность (см.: [6, с. 8]). Но такая реакция неоправдана. Это путь к системному кризису предприятия.

С учетом вышеизложенного можно разграничить деградацию экономического потенциала предприятия, кризисное и антикризисное развитие предприятий. Совершенно очевидно, что на кризисной стадии жизненного цикла предприятия предпочтительным вариантом является антикризисное развитие. Дифференциация данных состояний может проводиться с использованием масштабов допустимых, предупредительных и критических отклонений от стандартов наивысшей экономической эффективности и результативности. Стандарты наивысшей экономической эффективности и результативности тождественны экономическому потенциалу предприятия. Методика обоснования масштабов допустимых, предупредительных и критических отклонений с учетом значимости целевого показателя, срочности выполнения и степени взаимосвязи с другими целевыми показателями разработана В. А. Скулиным [7, с. 128 -146].

Критерием деградации экономического потенциала следует признать нахождение большинства значимых целевых показателей в зоне критических отклонений. Для кризисного развития характерно нахождение значений части значимых целевых показателей в зоне критических отклонений, а части — в зоне предупредительных отклонений. При этом хотя бы по одному из показателей, значения которого находятся в зоне предупредительных отклонений, наблюдается положительная динамика. Критерий антикризисного развития — активный (интенсивный) переход значений целевых показателей из зоны критических отклонений в зону предупредительных отклонений и из зоны предупредительных отклонений в зону допустимых отклонений.

Апробация предложенного подхода на примере пищевой промышленности Ивановской области показала, что большинство показателей за период 2013–2016 гг. перешли из зоны предупредительных отклонений в зону допустимых отклонений. Речь идет о таких показателях, как индекс физического объема производства, объем отгруженной продукции (работ, услуг), соотношение ввода и выбытия основных фондов, среднегодовая численность персонала. Значение сальдированного финансового результата переместилось из зоны критических отклонений в зону предупредительных отклонений.

В зоне предупредительных отклонений находится показатель рентабельности товаров (продукции, работ, услуг). В то же время по виду экономической деятельности «производство машин и оборудования» в зоне критических отклонений находятся значения таких показателей, как износ основных фондов, сальдированный финансовый результат, рентабельность товаров. Не исправляет ситуации незначительное превышение ввода основных фондов по сравнению с выводом. Наблюдается излишняя численность персонала (см.: [3, с. 223–225, 227, 238]).

Таким образом, пищевая промышленность Ивановской области находится на стадии антикризисного развития, а производство машин и оборудования устойчиво деградирует.

Список литературы

1. **Варфоломеев В. П.** Управление высокотехнологичным производством. — М.: Экономика, 2009. 66 с.
2. **Деттмер У.** Теория ограничений Голдратта. Системный подход к непрерывному совершенствованию / Уильям Деттмер; пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 444 с.
3. Ивановская область в 2016 году: стат. ежегодник. Иваново: Ивановостат, 2017. 480 с.
4. **Лифшиц А. С.** Развитие промышленных предприятий через призму ресурсно-целевого подхода и теории ограничений // Предпринимательство. 2014. № 4. С. 50–59.
5. **Лифшиц А. С.** Диагностические возможности контроллинга в системе антикризисного управления промышленными предприятиями // Управленческие науки в современном мире = Management Sciences in the Modern World: Сб. докл. науч.-практ. конф.: Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации; науч.-практ. журнал «Эффективное Антикризисное Управление». — СПб.: ИД «Реальная экономика», 2017. С. 613–618.
6. **Ривз М.** Стратегии тоже нужна стратегия / М. Ривз, К. Хаанес, Д. Синха; пер. с англ. — М.: Издательство «Э», 2016. 272 с.
7. **Скулин В. А.** Формирование системы оперативного контроллинга производственных и коммерческих результатов промышленного предприятия (на примере предприятий хлебопекарной промышленности): Дисс... канд. экон. наук. Иваново, 2010. 201 с.
8. **Сухарев О. С.** Дисфункции экономических систем и управления / О. С. Сухарев, С. В. Палаш. — М.: ЛЕНАНД, 2016. 304 с.
9. **Тaleb Н. Н.** Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости. 2-е изд., доп. / Нассим Николас Талеб; пер. с англ. — М.: КоЛибри, Азбука-Аттикус, 2018. 736 с.
10. **Том Н.** Управление изменениями // Проблемы теории и практики управления. 1998. № 1. С. 65–72.
11. Управление устойчивым развитием / под ред. А. В. Трачука. — СПб.: Издательский дом «Реальная экономика», 2015. 480 с.
12. **Шрагенхайм Э.** Теория ограничений в действии: Системный подход к повышению эффективности компании / Эли Шрагенхайм; пер. с англ. 2-е изд. — М.: Альпина Паблшер, 2016. 286 с.

О. Н. Чемоданова

К.э.н., доцент Департамента менеджмента
ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»,
г. Москва, Российская Федерация
E-mail: ochemodanova@fa.ru
+79166134177

Г. Ю. Гриб

Ведущий специалист-эксперт Отдела бюджетной политики и финансового обеспечения в сфере деятельности федеральных органов исполнительной власти
Департамента бюджетной политики в сфере государственного управления,
судебной системы, государственной гражданской службы
Министерство финансов Российской Федерации
г. Москва, Российская Федерация
E-mail: BFF231@ya.ru
+79104138063

Перспективная модель институциональной системы государственно-частного партнерства в научно-образовательной сфере Российской Федерации

Аннотация. В данной статье предложено создание институциональной системы, обеспечивающей необходимую коммуникацию между государством, научно-образовательными организациями и бизнесом в научно-образовательной сфере Российской Федерации. На основе данной модели предлагается разработать и внедрить единую информационную систему, представляющую широкий функционал для ее участников. Данная модель представляет собой усовершенствованную платформу поддержки инфраструктурных проектов и опирается в своей работе на информационные ресурсы. Система направлена на решение таких проблем, как непрозрачность источников, методологии, целей и объемов собираемых данных; многочисленность источников и противоречивость информации; издержки субъектов отношений на создание, развитие и поддержание разнообразных дублирующих информационных систем и соответствующей инфраструктуры.

Ключевые слова: государственно-частное партнерство, научно-образовательная сфера, единая информационная система (ЕИС), институциональная система, Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации (Минкомсвязь России), Федеральная служба по интеллектуальной собственности (Роспатент).

Olga N. Chemodanova

PhD (Economics), Associate Professor, Department of Management,
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russia
E-mail: ochemodanova@fa.ru
+79166134177

Gleb Yu. Grib

Senior Expert of the Budgetary Policy and Financial Support Department
in the Sphere of Federal Executive Bodies Activity
The Department of Budgetary Policy in the Sphere of Public Administration,
the Judicial System and the State Civil Service
Ministry of Finance of the Russian Federation
Moscow, Russia
E-mail: BFF231@yandex.ru
+79104138063

Perspective model of the public-private partnership institutional system in Russian scientific and educational sphere

Abstract. This article describes the creation of an institutional system that provides the necessary communication between the government, academic organizations and businesses in Russian scientific and educational sphere. Basing on this model, we suggest developing and implementing a united information system with a great functionality for its users. This model is an improved platform that relies on informational resources and can support infrastructure projects. The system is aimed at solving such issues as non-transparency of sources, methodology, goals and volumes of collected data; the multiplicity of sources and the inconsistency of information; the creation, development and maintenance costs for a variety of duplicate information systems and related infrastructure borne by subjects of relations.

Keywords: public-private partnership (PPP), scientific and educational sphere, united information system (EIS), institutional system, Ministry of Digital Development, Communications and Mass Media of the Russian Federation, Federal Service for Intellectual Property (Rospatent).

В отечественной практике государственно-частное партнерство (ГЧП) отождествляется только с инфраструктурными проектами. В случае с образовательной сферой такой подход может повлиять в первую очередь лишь на количественные показатели (доступность образования). Выработанный подход к ГЧП в сфере образования по определению не ориентирован на улучшение качественных показателей образовательного процесса. В таких условиях достижение задачи по подготовке квалифицированных специалистов, востребованных для нужд экономики и общества в целом, затрудняется. Также в российской практике понятие ГЧП не используется в сфере науки. Вместе с тем государство на уровне базовых принципов регулирования не исключает возможности взаимодействия различных институциональных игроков в сфере науки и инноваций, в том числе на рынке научно-инновационных продуктов. В данной статье авторами предложена институциональная система ГЧП в научно-образовательной сфере, которая способствует расширению возможностей научно-образовательных организаций.

Модель институциональной системы государственно-частного партнерства в научно-образовательной сфере должна удовлетворять следующим условиям¹:

- обеспечивать структурированные каналы связи между участниками партнерства, т.к. структурированность каналов связи означает ясность последовательности действий для субъектов в достижении своих целей;
- обеспечивать положительный экономический эффект для участников отношений;
- способствовать минимизации расходов бюджетной системы;
- функционировать в рамках единого информационного пространства.
- Структура предлагаемой модели институциональной системы

¹ Белицкая А.В. Государственно-частное партнерство в рамках территорий со специальным режимом осуществления предпринимательской деятельности: новое в законодательстве // «Закон». 2015. № 3.

государственно-частного партнерства в научно-образовательной сфере представлена на рис.

Предлагаемая модель не предполагает создание новой государственной координирующей структуры и институционализацию принципиально новых форм отношений и может быть реализована при текущих возможностях государства и иных субъектов отношений.

В век информационно-коммуникационных технологий мы придерживаемся тенденции перехода на цифровые бизнес-процессы. Именно поэтому данная модель предполагает взаимодействие участников отношений в контуре единого информационного пространства.



Структура институциональной системы государственно-частного партнерства в научно-образовательной сфере

Источник: составлено авторами.

Модель предполагает, что интересы бизнеса, научно-образовательных организаций, государства и иных контрагентов будут аккумулироваться на универсальной площадке.

Данная система будет содержать направляемые запросы бизнеса на исследования и разработки самых различных областей. В свою очередь научно-образовательные организации разных профилей, принимая во внимание запросы предприятий, будут направлять свои предложения по конкретным запросам. В рамках данной системы научно-образовательные организации смогут также пополнять банк проектов безотносительно запросов. В случае, если предприятие заинтересовано в проекте решения его проблемы, направленном научно-образовательной организацией в рамках ответа на запрос, или предприятие заинтересовано в разработках, представленных научно-образовательной организацией в банк проектов безотносительно какого-либо запроса, то между контрагентами устанавливается коммуникация. В рамках системы органы власти также могут направлять свои запросы. Принцип системы — это открытость, позволяющая любому участнику единого информационного пространства просматривать любые запросы и предложения, а также готовить свои.¹

Запросы или предложения в ЕИС будут группироваться отправителем при поддержке Роспатента. Основой классификации может быть Междуна-

¹ Русаков В.И. Понятие и признаки государственно-частного партнерства // Вестник СПбГУ. 2014. 14(1). С. 70–81.

родная патентная классификация (International Patent Classification), а оператором системы может выступать Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации (Минкомсвязь России) как ответственный орган за формирование и развитие информационной инфраструктуры в рамках программы «Цифровая экономика».¹

В системе также предполагается размещение информации о грантах, предоставляемых в рамках различных конкурсов. Однако с учетом того, что организации, предоставляющие гранты, не занимаются вопросами поиска участников, роль системы в части указанных конкурсов должна ограничиваться предоставлением полной информации в рамках конкретного направления.

Существующий в настоящее время портал «Платформа поддержки инфраструктурных проектов» можно рассматривать как прототип предлагаемой нами ЕИС. Однако ЕИС предполагает более прозрачную иерархию и возможности для поиска информации. ЕИС частично сочетает в себе роль социальной сети, где участники — бизнес и научно-образовательные организации предоставляют сведения о себе, формируя базу данных — аналог портфолио.

ЕИС должна упростить поиск партнеров в рамках научно-образовательной сферы, так как при помощи системы участники отношений смогут обмениваться коммерческими предложениями. ЕИС не предназначена обеспечивать сопровождение всех этапов взаимодействия партнеров, главное ее предназначение — обеспечение коммуникации и взаимодействие различных институциональных субъектов: государства, бизнеса, научно-образовательных организаций.

Типовой алгоритм работы в ЕИС представителя бизнеса может быть описан следующим образом: регистрация — оформление портфолио — размещение запроса (запрос при участии Роспатента направляется в соответствующий раздел согласно классификации) — просмотр предложений по запросу. Запрос представляет собой постановку проблемы, вопрос относительно какого-либо технического решения, идею стартапа и др., что может потребовать научного сопровождения. Этап размещения запроса может быть заменен вариантом поиска решений из банка проектов, пополняемого научно-образовательными организациями в инициативном порядке.²

Аналогично научно-образовательные организации, оценивая представленные запросы бизнеса, в рамках своего направления готовят соответствующие предложения (проекты) на уровне концепций, которые будут приниматься к рассмотрению или отклоняться стороной, направившей запрос.

Представленная система не является по своему предназначению инновационной. «Платформа поддержки инфраструктурных проектов» функционирует по схожему принципу и не предполагает такой широты возможностей, как предлагаемая ЕИС. Разнообразные центры трансфера технологий (например, Совместный центр трансфера технологий РАН и АО «Роснано») не опираются на свои информационные ресурсы, не обеспечивая, таким образом, открытость и доступность, а также выполняют свои задачи для узкого круга субъектов отношений.³

Институциональная система государственно-частного партнерства в научно-образовательной сфере предлагает создание логически единого непро-

творческого и распределенного пространства данных, которое используется участниками в соответствии с их потребностями.

ЕИС глобально решает такие проблемы, как непрозрачность источников, методологии, целей и объемов собираемых данных; многочисленность источников и противоречивость информации; издержки субъектов отношений на создание, развитие и поддержание разнообразных дублирующих информационных систем и соответствующей инфраструктуры.

Таким образом, данная система призвана обеспечить единое информационное пространство данных в России в части научных разработок для государства, бизнеса и научно-образовательных организаций.

Список литературы

1. Федеральный закон от 23.08.1996 № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике» (редакция от 20.04.2015).
2. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (редакция от 07.03.2018).
3. Указ Президента РФ от 07.05.2018 № 204 (ред. от 19.07.2018) «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года».
4. Постановление Правительства РФ от 28.08.2017 № 1030 «О системе управления реализацией программы «Цифровая экономика Российской Федерации».
5. Обзор отраслевых практик реализации проектов ГЧП 2017–2018. — М.: АНО «Национальный Центр ГЧП». 2018. 100 с.
6. **Белицкая А. В.** Государственно-частное партнерство в рамках территорий со специальным режимом осуществления предпринимательской деятельности: новое в законодательстве // «Закон». 2015. № 3.
7. **Елесина М. В. Рашкеева И. В. Вардания Д. Д.** Разнообразие форм реализации механизма государственно-частного партнерства // Наука. Техника. Технологии. 2014 № 4. С. 144–160.
8. **Русаков В. И.** Понятие и признаки государственно-частного партнерства // Вестник СПбГУ. 2014. 14 (1). С. 70–81.
9. **Byrd C. M.** Public-Private Partnerships for Higher Education Infrastructure: A Multiple-Case Study of Public-Private Partnership Models/ Thesis (Master of arts), 2013. 74 p.
10. **Patrinos H. A.** et al. Role and Impact of Public-Private Partnerships in Education / World Bank Publications, 2009. 70 p.
11. Совместный центр трансфера технологий РАН и РОСНАНО [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://www.ttorr.ru/> (дата обращения — 20.09.2018).

1. Постановление Правительства РФ от 28.08.2017 № 1030 «О системе управления реализацией программы «Цифровая экономика Российской Федерации»

2. Елесина М. В. Рашкеева И. В. Вардания Д. Д. Разнообразие форм реализации механизма государственно-частного партнерства // Наука. Техника. Технологии. 2014 № 4. С. 144–160

3. Совместный центр трансфера технологий РАН и РОСНАНО [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://www.ttorr.ru/> (дата обращения — 20.09.2018).

Л. В. Ширшова

Доцент кафедры «Прикладная экономика»
Российский университет дружбы народов
г. Москва, Российская Федерация
e-mail: larisa2030@list.ru
+7-965-318-40-96

Е. Ю. Бреусова

Магистр направления «Инновационный менеджмент
в отраслях промышленности»
Российский университет дружбы народов
г. Москва, Российская Федерация
e-mail: EY.breusova@yandex.ru
+7-925-247-61-50
EY.breusova@yandex.ru

Особенности государственной поддержки инновационной деятельности и продвижения инноваций в России

Аннотация. В статье освещаются понятия государственной поддержки инновационной деятельности и национальной инновационной системы страны, обоснована роль государства в поддержке инновационных процессов в экономике страны. Авторами представлена характеристика направлений государственной поддержки стимулирования инновационной деятельности и продвижения инноваций и предложены мероприятия по совершенствованию государственной поддержки инновационной деятельности в России.

Ключевые слова: инновационная деятельность, продвижение инноваций, государственная поддержка инновационной деятельности, государственная инновационная политика, инновационные процессы, стимулирование инновационной деятельности и продвижения инноваций, целевые программы.

L. V. Shirshova

Associate professor in department of applied economics
People's friendship university of Russia
Moscow, Russian Federation
e-mail: larisa2030@list.ru
+7-965-318-40-96

E. Y. Breusova

Master of Innovation management in industries
People's friendship university of Russia
Moscow, Russian Federation
e-mail: EY.breusova@yandex.ru
+7-925-247-61-50

Peculiarities of state support of innovation activity and promotion of innovations in Russia

Abstract. The article highlights the concepts of state support for innovation activities and the national innovation system of the country, substantiates the role of the state in supporting innovation processes in the country's economy. The authors presented a characteristic of the directions of state support for stimulating innovation and promoting innovation, and proposed measures to improve state support for innovation in Russia.

Keywords: innovation activity, innovation promotion, state support of innovation activity, state innovation policy, innovation processes, stimulation of innovation activity and innovation promotion, target programs.

Государственная поддержка инновационной деятельности как одно из основополагающих направлений государственной инновационной политики является главным условием в процессе инновационного развития государства в целом.

Главным звеном национальной инновационной системы является государство, которое предоставляет всевозможную поддержку инновационных процессов в экономике, их стратегические преимущества и согласование.

В составе национальной инновационной системы России выделяют следующие шесть основных составляющих¹:

1. Институты разработки и реализации государственной политики в сфере инновационного развития экономики;
2. Законодательство;
3. Институты производства и распространения знаний;
4. Институты инфраструктурного обслуживания инновационного процесса;
5. Рыночные институты коммерциализации инновационных продуктов и услуг;
6. Организационно-производственные интегрированные бизнес-структуры (субъекты инновационного процесса).

Однако наличие всех структурных составляющих еще не говорит об эффективном функционировании. Российская национальная инновационная система значительно отличается от НИС в ведущих странах большим процентом государственного сектора, низкой эффективностью деятельности наукоемких корпораций, слабым и нестабильным развитием малого инновационного бизнеса, а помимо этого, фондового рынка и венчурного капитала, являющихся источниками финансирования инновационных проектов.

Независимо от уровня регулирования сферы инновационной деятельности осуществляются мероприятия государственной инновационной политики. Их можно сформировать в три группы, которые связаны с финансированием, расширением знаний и конкуренцией. Но главная роль в государственной программе поддержки продвижения инноваций остается за финансированием.

Государственная поддержка стимулирования инновационной деятельности и продвижения инноваций проводится следующими способами:

1. Финансирование НИОКР, касающихся инновационной деятельности, а также финансирование инновационных программ и проектов, благодаря которым предприятия осуществляют инновационную деятельность;
2. Финансирование изобретений, получающих патент за пределами России, и промышленных образцов, подлежащих экспорту или которые готовятся к экспорту;
3. Выделение финансовых средств на разработку и развитие субъектов инфраструктуры инновационной деятельности;
4. Предоставление субсидий для осуществления конкретных проектов и обеспечивающих мероприятий;
5. Помощь при создании инновационно-венчурных фондов поддержки

¹ Инновационный менеджмент в управлении персоналом: Учебник для бакалавров / Е.И. Данилина, Д.В. Горелов, Я.И. Горелов, Я.И. Маликова. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2017. С. 52–53.

МБ и СБ (малый/средний бизнес), формирование государственных образований для содействия малому предпринимательству;

6. Поручительство перед отечественными и иностранными кредиторами и инвесторами по обязательствам субъектов инновационной деятельности;

7. Льготное налогообложение для трансферта технологий, инвесторов инновационных программ;

8. Подготовка молодых кадров в области инновационного менеджмента, предоставление курсов повышения квалификации персонала с целью обеспечить возможность разработки и реализации инновационных проектов и повышения эффективности работы предприятия;

9. Подбор высококвалифицированных специалистов, занятых в инновационной сфере;

10. Заключение контрактов на государственной основе, направленных на инновационную деятельность, гарантирующих первоначальный спрос на инновации, получающие в дальнейшем диверсификацию на рынке;

11. Государство выступает в роли посредника в организации эффективного взаимодействия разных секторов науки и стимулировании кооперации в сфере инновационных разработок между промышленными предприятиями и вузами;

12. Помощь в развитии инновационного бизнеса в регионах;

13. Разработка правовой базы инновационной деятельности;

14. Решение вопроса международных связей в области инновационных процессов.

Последние два направления играют большую роль с точки зрения степени участия государства в поддержке инновационной деятельности. Так как правовое обеспечение координации инновационной деятельности является исключительно государственной задачей, а регулированием международных связей в области инновационной деятельности, как правило, тоже занимается государство.

Государство компенсирует «провалы» рынка, благодаря содействию фундаментальным исследованиям, сфере образования, наукоемких отраслей промышленности, то есть в той области, где бизнес не в состоянии самостоятельно добиться рентабельности собственных затрат, а положительные внешние достижения несут общегосударственную значимость. Кроме того, в России формируется большой блок мероприятий прямой и косвенной поддержки инновационных проектов, в которых на равных правах участвуют государство и бизнес.

Их объединяют в следующем порядке:

1. Прямое государственное финансирование инноваций, осуществляющееся благодаря поддержке, основанной на конкуренции проектов и федеральных инвестиционных программ отраслевого и регионального характера;

2. Создание государственных организационно-финансовых структур, деятельность которых основана на сосредоточении финансовых средств, инвестиций, совмещении научного и технологического потенциала (например, созданы и функционируют государственные космическая, авиастроительная, судостроительная корпорации);

3. Формирование в рамках частно-государственного партнерства новых рыночных институтов развития, гарантирующих финансовую среду поддержки государством и бизнесом инновационного развития, которые включают Инвестиционный фонд РФ, Всероссийский банк развития регионов, Евразийский банк развития, Российскую венчурную компанию, Российскую корпорацию нанотехнологий и др.

Перспективным направлением государственной поддержки инновационной деятельности является формирование особых экономических зон двух видов: технико-внедренческих и промышленно-производственных, предусматривающих таможенные и налоговые преференции для предприятий-резидентов. Помимо этого, из федерального бюджета выделяются средства для обеспечения инфраструктуры для подобных зон;

4. Непрямое стимулирование инноваций с помощью налогообложения таможенных механизмов. На сегодняшний день действует льготное налогообложение на прибыль корпораций (учет в затратах расходов на НИОКР, возможность нелинейной амортизации отдельных видов оборудования, используемого в инновационной сфере). Классическим способом такой поддержки выступает льготное налогообложение на прибыль.

В первую очередь, это объясняется возрастающей ресурсоемкостью инновационной деятельности, отчего большинство инновационных проектов и программ не имеют возможности реализоваться за счет частного финансирования, а нуждаются в финансировании со стороны государства.

Что касается регионального развития инновационной деятельности, то для совершенствования бизнес-среды в регионах Распоряжением от 31.01.17 № 147-р были определены 12 целевых моделей упрощения процедур ведения бизнеса и роста инвестиционной привлекательности субъектов РФ по главным направлениям, которые оказывают наибольшее влияние на рост инновационной активности на региональном уровне¹.

В основу целевых моделей заложены лучшие региональные практики, включающие в себя необходимые целевые показатели (временные рамки, цена, число необходимых процедур и т.п.). Данные модели будут применяться субъектами РФ для создания «дорожных карт» по увеличению эффективности инновационной деятельности в каждом из направлений.

Для повышения эффективности освоения финансовых средств федерального бюджета, выделенных на государственную поддержку малого и среднего предпринимательства, было издано Постановление от 29 декабря 2016 года № 1538, в соответствии с которым исключена потребность отбора на конкурсной основе субъектов РФ для предоставления субсидий на развитие инновационного бизнеса².

Таким образом, государственная поддержка инновационной деятельности на сегодняшний день является тем направлением, которое становится приоритетным как на региональном, так и на федеральном уровне.

В целом, в целях совершенствования государственной поддержки инновационной деятельности можно представить ряд мероприятий, способных улучшить ситуацию в России.

1. При разработке способов государственного регулирования в области инноваций необходимо принимать во внимание такую особенность инновационной среды, как то, что она связывает производственную и социальную сферы. Научный комплекс включает в себя организации и предприятия, которые способны создавать товарную продукцию, пользующуюся спросом у покупателей, и способны создавать знания, не подлежащие коммерциализации.

1 Распоряжение Правительства Российской Федерации от 31.01.2017 № 147-р (с изм. на 16 июня 2018 г.). «Об утверждении целевых моделей упрощения процедур ведения бизнеса и повышения инвестиционной привлекательности субъектов Российской Федерации» / Сайт Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/420391210> (дата обращения – 30.09.2018).

2 Постановление Правительства РФ от 29.12.2016 № 1538 «О внесении изменений в государственную программу Российской Федерации «Экономическое развитие и инновационная экономика» / Сайт КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. (дата обращения – 30.09.2018).

Развитие научно-технического комплекса само по себе имеет большую ценность для общества. Государству необходимо выстраивать взаимоотношения с организациями научно-технического комплекса, принимая во внимание их специфику.

2. Важную роль играет модернизация и развитие кадрового потенциала научно-технической сферы и в области инновационной деятельности способствование интеграционному процессу науки и образования. России стоит сделать уклон в сфере образования на целевые направления, что очень развито в мировом опыте, когда с 1-го курса студент закрепляется за определенным предприятием и к моменту окончания высшего учебного заведения формируется специалист, тем самым отпадает проблема с распределением и поиском места работы молодому специалисту — выпускнику образовательного учреждения высшего образования. При университетах следует создавать технопарки с возможностью выпуска продукции.

Существенной проблемой остается и коммерциализация инноваций в высших учебных заведениях. Приведенные в отчете данные Института социально-политических исследований РАН свидетельствуют: менее 5% вузовских разработок доходят до практического внедрения в промышленность, в то время как большая часть работ заканчивается публикациями и выступлениями на конференциях¹. Помимо включения в систему трансфера технологий, перед российскими вузами стоит еще одна важная задача — для реализации потенциала в сфере передовых технологических разработок стране необходимо не менее 200 тысяч специалистов в области технологического менеджмента и инновационной деятельности. Для решения этой задачи потребуются интенсивное совершенствование системы высшего образования, а также развитие программ повышения квалификации дипломированных специалистов.

Урегулирование проблемы дефицита высококвалифицированных кадров, связанных с научно-исследовательской деятельностью, частично взяло на себя Агентство стратегических инициатив, которое разработало новую модель системы дополнительного образования — детский технопарк «Кванториум». Данный проект создан для того, чтобы обнаружить и развить таланты у детей в области нейробиологии, биотехнологий, прикладной космонавтики, перспективных транспортных средств, беспилотной авиации и т.д., что поможет им с раннего детства определить направление, в котором они будут двигаться, и в дальнейшем стать в конкретной области высококвалифицированными специалистами. В данный момент в проекте участвуют Республика Татарстан, Алтайский край, Московская область, ХМАО.

Реализация целевых программ. Для создания и воплощения в жизнь инновационной политики государства рационально было бы применить программный подход, детально представить в законодательном акте в виде концептуальных основ инновационной политики России.

Появляется необходимость, как можно быстрее наращивать научно-технический потенциал, расширять научно-исследовательские возможности высших учебных заведений и формировать улучшенные программы по поддержке квалифицированных специалистов, связанных с научной деятельностью. Чтобы реализовать эти цели, необходимо повысить число технополисов и технопарков в таких регионах, где сконцентрировано большое количество высококвалифицированных научных сотрудников и наиболее высокий удельный вес выпуска инновационной продукции.

1 Россия: курс на инновации. // Открытый экспертно-аналитический отчет о ходе реализации «Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года». Выпуск III. ОАО «РВК» при содействии Министерства экономического развития РФ. М., 2015. С. 49.

3. Патентование и защита интеллектуальной собственности. Изучение методов государственного регулирования инновационной деятельности, используемых в зарубежных странах, дало возможность сделать вывод, что России необходимо более тщательно подходить к решению вопросов патентного права, с помощью которого изобретатели получают права на интеллектуальную собственность. Благодаря патенту изобретатель получает ренту за использование его технологий, что должно способствовать росту инновационной активности. Необходимость в разработке патентного права вызвана следующими положениями:

- потребность снижения цены на подачу патентных заявок;
- сокращение срока подачи патентных заявок не только с помощью «единого окна», но и благодаря созданию «горячих линий»;
- обеспечение правовой защиты новаторам, патенты которых не соответствуют законодательным нормам не по вине самого новатора;
- уменьшение налоговой нагрузки на организацию, которая осуществляет патент.

Интеграция между предприятиями может послужить созданию цепочки факторов инновационной активности, что подразумевает под собой объединение экономических субъектов на основе углубления их взаимодействия, формирования связей между субъектами в области НИОКР, производства, финансов, сбыта. Благодаря такому методу создается устойчивый спрос на инновационные товары и услуги, потому что требования потребителей заложены на этапе разработки целей проекта. Также с помощью интеграции накапливаются финансовые и производственные ресурсы, требующиеся для реализации инновационной деятельности, распределения инвестиционных рисков от инновационных проектов. Межфирменная интеграция благоприятствует кооперации знаний и опыта, что увеличивает возможность создания высокотехнологичной продукции; повышает кредитоспособность участников, так как общая прибыль и финансовые потоки стабилизируются и различные изменения можно спрогнозировать, соответственно, это приводит к значительному снижению риска кредиторов.

4. Для того чтобы российские технологии, инновации и научные знания были конкурентоспособны на международном уровне, нужно увеличить производительность собственного сектора исследований и разработок. Необходимо создать новейшие исследовательские центры, которые смогут приспособиваться к быстроизменяющимся условиям международного рынка инновационных исследований и продуктов, а также изменить соотношение между наукой, технологиями и инновациями. Благодаря совокупности этих элементов должен образоваться комплексный социальный институт «наука–технологии–инновации», который связан с образованием научных знаний, и формирование на их основе инновационно-технологических разработок.

5. Несовершенство нормативно-правовой базы. Обеспечение благоприятной правовой среды включает, в первую очередь, задачу создания правовой базы, регулирующей и стимулирующей научную, научно-техническую и инновационную деятельность. Так как на сегодняшний день основным законом, регулирующим инновационную деятельность, является ФЗ «О науке и государственной научно-технической деятельности»¹, который требует

1 Федеральный закон «О науке и государственной научно-технической политике» от 23.08.1996 №127-ФЗ / Сайт КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_11507/ (дата обращения – 30.09.2018).

основательной доработки, совершенствование законодательной базы в области инновационной деятельности должно производиться только на основе доктринально обоснованных предложений и концепций. Именно этот подход даст возможность добиться намеченных целей в развитии государственной инновационной политики и системы ее нормативно-правового обеспечения.

Таким образом, грамотная реализация вышеперечисленных рекомендаций и дополнительные возможности предпринимательского сектора дадут возможность гарантировать предоставление необходимых условий для развития таких стратегических направлений, как кадровый потенциал, прогрессивные технологии и инновации, а также повысить инновационную активность, что сможет позволить России занять ведущие позиции на международном инновационном рынке.

Список литературы

1. Федеральный закон «О науке и государственной научно-технической политике» от 23.08.1996 № 127-ФЗ / Сайт КонсультантПлюс [Электронный ресурс] .— Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_11507/ (дата обращения — 30.09.2018) .
2. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 31.01.2017 № 147-р (с изм. на 16 июня 2018 г.) «Об утверждении целевых моделей упрощения процедур ведения бизнеса и повышения инвестиционной привлекательности субъектов Российской Федерации» / Сайт Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации [Электронный ресурс] .— Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/420391210> (дата обращения — 30.09.2018) .
3. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: Учебник для бакалавров / Е. И. Данилина, Д. В. Горелов, Я. И. Горелов, Я. И. Маликова. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2017. 208 с.
4. Россия: курс на инновации. // Открытый экспертно-аналитический отчет о ходе реализации «Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года». Выпуск III. ОАО «РВК» при содействии Министерства экономического развития РФ. М., 2015. 172 с.

Теория и практика корпоративного управления

И. Р. Бадькова

К.э.н., доцент кафедры «Экономика» Института управления инновациями
Казанский национальный исследовательский технологический университет
г. Казань, Российская Федерация
Email: idelya.nizamova@gmail.com
+79172939960

А. Б. Анкудинов

К.ф.-н., доцент кафедры «Управление корпоративными финансами»
Институт управления, экономики и финансов
Казанский федеральный университет
г. Казань, Российская Федерация
E-mail: ankudia@mail.ru, ABAnkudinov@kpfu.ru
+78432382042

Инструментальный подход к корпоративной социальной ответственности в условиях несовершенного рынка: возможности и ограничения эмпирического тестирования

Аннотация. Основной целью исследования выступила концептуализация результатов эмпирического анализа взаимосвязи уровня социальной ответственности и финансовой эффективности отечественных компаний. Применительно к целям исследования сформулировано определение несовершенного финансового рынка. Рассмотрены основные теории взаимосвязи социальной ответственности и финансовой эффективности компаний. Представлен обзор результатов эмпирических исследований, выполненных по данным российских компаний как в докризисный период, так и в современных условиях.

Ключевые слова: корпоративная социальная ответственность, корпоративное управление, несовершенные рынки, российские компании, финансовая эффективность, эмпирический анализ.

I. R. Badykova

PhD in Economics, senior lecturer, Department of Economics,
Institute of Innovation Management
Kazan National Research Technological University
Kazan, Russian Federation

A. B. Ankudinov

PhD in Physical and Mathematical Sciences, senior lecturer, Department of Corporate
Finance Governance, Institute of Economics and Finance
Kazan Federal University
Kazan, Russian Federation

Instrumental approach to corporate social responsibility under conditions of an imperfect market: opportunities and limitations of empirical testing

Abstract. The study aims to conceptualize the results of empirical analyses of relationship between the level of social responsibility and financial performance of national companies. For the purposes of the study the term “imperfect financial market” is defined. The main theories of interrelation between corporate social responsibility and financial performance are considered. A review of empirical studies based on Russian companies’ data is presented both for pre-crisis and recent periods.

Keywords: corporate social responsibility, corporate governance, imperfect markets, Russian companies, financial efficiency, empirical analysis

Введение

В условиях информационной глобализации, повышающей осведомленность инвесторов и финансовых институтов о деятельности компаний и особенно в сферах ведения бизнеса, включая взаимоотношения с сотрудниками, местными сообществами, властными структурами, средствами массовой информации и др., корпоративная социальная ответственность (далее КСО) становится значимым элементом стейкхолдерской модели корпоративного управления. Последняя, в свою очередь, выступает в качестве одного из «мягких» инструментов достижения прогресса в направлении повышения эффективности и конкурентоспособности отечественного бизнеса.

Исторически сложились два основных подхода к реализации КСО: нормативный и инструментальный. Если первый основан на принципах этики и морального долженствования, то второй предполагает ориентацию на достижение основной цели корпоративного управления — максимизации акционерной стоимости на основе удовлетворения интересов заинтересованных сторон. В последнем случае КСО выступает практическим проявлением стейкхолдерского подхода к корпоративному управлению и корпоративным финансам.

Финансовая экономика по определению предполагает следование инструментальному подходу к КСО с соответствующим обоснованием позитивного влияния социально ответственного поведения бизнеса на его финансовую результативность. Однако в условиях несовершенных финансовых рынков, к которым относится и российский, это влияние часто оказывается неочевидным. Обсуждению этой проблемы и ее последствий для корпоративного управления и посвящено данное исследование.

Концепция несовершенного финансового рынка в контексте эмпирического анализа эффективности корпоративного управления

Эффективное корпоративное управление и, в частности, социально ответственное поведение оказывают позитивное воздействие на финансовую результативность бизнеса, по меньшей мере, по двум направлениям: через обеспечение лояльности работников и других наиболее значимых групп нефинансовых и финансовых стейкхолдеров, с одной стороны, и снижение уровня восприятия рисков инвесторами и потребителями — с другой. Последний эффект объясняется возникновением «ореола» («halo») этического, социально ответственного бизнеса. В соответствии с базовой финансовой логикой снижение риска должно иметь следствием повышение стоимости бизнеса за счет снижения ставки требуемой инвесторами доходности. Однако на несовершенных рынках в силу ряда факторов базовые закономерности могут в краткой и среднесрочной перспективе не проявляться в полной мере.

Применительно к целям настоящего анализа определим несовершенный финансовый рынок как рынок, который ввиду низкой информационной эффективности, высокой ценовой волатильности и низкой ликвидности торгуемых инструментов характеризуется высокой информационной асимметрией, неблагоприятным отбором и синдромом безответственности участников, высокими транзакционными издержками и агентскими конфликтами.

Прямыми следствиями рыночных несовершенств выступают короткие инвестиционные горизонты и неготовность рыночных субъектов учитывать инструментальные последствия управленческих решений в области отношений со стейкхолдерами, как финансовыми, так и нефинансовыми. Более того, сами стейкхолдеры на несовершенном рынке также не проявляют ожи-

даемой позитивной реакции в форме повышения лояльности к конкретному бизнесу. Если позитивная реакция рынка, как ожидается, должна выразиться в относительном росте рыночной оценки социально ответственных компаний (измеряемой, например, показателем соотношения рыночной и учетной ее стоимостей — Market to Book Ratio, MBR), то лояльность стейкхолдеров может подтверждаться и относительным ростом учетных индикаторов (например, рентабельности активов — ROA).

Короткие инвестиционные горизонты также в значительной степени исключают так называемый «конвергентный» подход, в соответствии с которым неэкономические, нормативные по своей природе интересы нефинансовых стейкхолдеров могут иметь значимые инструментальные последствия для фирмы в долгосрочной перспективе [1].

Перечисленные особенности низкоэффективного, несовершенного финансового рынка призваны объяснить отсутствие в литературе убедительных статистических свидетельств позитивного влияния политики КСО на финансовую эффективность российских компаний.

Проблемы эмпирического тестирования эффективности политики КСО российских компаний

Сразу следует оговориться, что формат тезисов не предполагает сколько-нибудь детального обзора сформировавшегося пласта научных публикаций даже по относительно узкой проблеме эмпирического анализа взаимосвязи затрат на социально ответственные мероприятия и финансовой эффективности российских компаний.

Возвращаясь к инструментальной трактовке КСО, можно выделить ряд теоретических подходов к концептуализации взаимосвязи социальной ответственности и финансовой эффективности компаний, из которых основными оппонирующими выступают две: сигнальная/репутационная теория (signaling/reputation theory) и теория (не) достаточности ресурсов (slack resources, available funding theory). Более детальное обсуждение этих и других теорий можно найти в [2].

Как уже отмечалось выше, в соответствии с «сигнальной (репутационной)» теорией [3,4] предполагается, что высокий уровень социальной ответственности создает для компании репутационный ореол (halo), который широким кругом инвесторов в среднесрочной перспективе может восприниматься как определенная гарантия от экспроприации их активов и рент. Однако, как показывают результаты эмпирического анализа (см. ниже), короткие инвестиционные горизонты российского рынка не позволяют социально ответственным компаниям воспользоваться этим преимуществом. Столь же негативную роль короткие инвестиционные горизонты рынка могут играть и для нефинансовых стейкхолдеров, которые особо подвержены риску злоупотребления информационной асимметрией со стороны корпоративных инсайдеров.

Теория (не) достаточности ресурсов предполагает иную причинно-следственную связь: реализация социально значимых мероприятий обусловлена наличием свободных денежных средств, которые менеджмент может потратить на различные репутационные проекты. Заметим, что, за небольшими исключениями, обе теории не получили подтверждения на отечественных данных. В определенной степени ресурсная теория получила эмпирическое подтверждение в [5; 6].

Справедливости ради следует заметить, что и исследования по данным рынков экономически развитых стран демонстрируют весьма противоречивые результаты и значительный плюрализм в плане их концептуализации

[7,8,9]. При этом необходимо отметить, что основные проблемы, на которые указывают исследователи как на причины получения противоречивых результатов, справедливы и для отечественного рынка. К таковым относятся: слабая теоретическая проработка концепции КСО [10], неучет в моделях некоторых релевантных переменных [11], отсутствие понимания направленности связи между показателями [12], проблемы с измерением показателей [8; 13], ограниченный размер выборки [14]. Последняя проблема является особо острой для отечественных статистических исследований: все известные авторам эмпирические работы (включая их собственные) основаны на весьма ограниченных выборках, что требует крайней осторожности в интерпретации их результатов.

Первостепенной для анализа является также проблема операционализации переменных. Если в качестве финансовых показателей, как правило, принимается выручка, рентабельность или динамика акционерной стоимости, информация о которых является достаточно стандартизированной, то измерение уровня КСО представляется несколько более проблематичным [15]. Это касается как собственно определения показателей, представляющих КСО [16], так и методов измерения данных показателей [17]. Кроме того, раскрытие информации о КСО во многих странах, включая Россию, является необязательным. Использование интегральных рейтингов — см., например, [18], в определенной степени снимает часть перечисленных проблем, однако, в свою очередь, порождает дополнительную опасность смещенных выборок.

Ниже будут представлены результаты эмпирического тестирования различных теорий взаимосвязи политики КСО и финансовых показателей российских компаний.

Эмпирические исследования: обобщение авторских результатов и направления дальнейшего анализа

В данном разделе обобщены результаты эконометрического моделирования взаимосвязи показателей деятельности отечественных компаний в области корпоративной социальной ответственности и их финансовых показателей. Часть результатов ранее уже публиковалась, часть является новой. Если в более ранних работах [5, 19] был сделан вывод об отсутствии какой-либо взаимосвязи индикатора социальной ответственности с показателем долгосрочного инвестиционного потенциала компании (подтверждена была лишь ресурсная теория) либо о слабой отрицательной взаимосвязи между политической социальной ответственностью и финансовой эффективностью компании (Market to Book Ratio, MBR), то последние исследования показали полное отсутствие статистически значимой взаимосвязи. Исследования проводились на основе моделей со случайными и с индивидуальными фиксированными эффектами. Выборка состояла из 30 (в ряде случаев 20) отечественных публичных компаний; моделирование проводилось на панельных данных. В качестве зависимой переменной использовались как рыночные (MBR), так и учетные характеристики (рентабельность по EBITDA). Детальное описание моделей, переменные и описательные статистики не приводятся для краткости и могут быть предоставлены по запросу.

Анализ показал отсутствие статистически значимых зависимостей. Гипотеза о положительной взаимосвязи акционерной стоимости компании (в качестве прокси был принят показатель MBR) и факта раскрытия в отчетности сведений об осуществленных социальных расходах также не подтвердилась, равно как не нашла подтверждения и ресурсная теория.

Таким образом, недавние исследования, выполненные по данным россий-

ского рынка, не показали статистически значимой взаимосвязи финансовой эффективности российских компаний и показателей их деятельности в области корпоративной социальной ответственности. С одной стороны, это может быть следствием негативного влияния несовершенства и низкой информационной эффективности рынка, с другой — экономической нестабильности и санкционного давления. Последнее в определенной мере подтверждается выявленной негативной взаимосвязью финансового левериджа с показателями рыночной оценки, что может означать более низкую толерантность инвесторов к риску. В большинстве более ранних работ установлена положительная связь между этими показателями.

Отсутствие значимой взаимосвязи выбранных для анализа переменных вовсе не означает, что следует заранее отказаться от эмпирического исследования экономической эффективности социально ответственных инвестиций, социального бизнеса (предпринимательства) и т.п. По мере накопления данных результаты эконометрического моделирования станут более обоснованными. Должны быть также предложены специфические подходы к операционализации переменных.

В дальнейшем предполагается, наряду с увеличением выборок, анализ наиболее эффективных с инструментальной точки зрения социальных вложений, более детальный анализ ресурсной теории, а также влияния на КСО структуры собственности компаний.

Заключение

Как показал эмпирический анализ, исследование социально ответственного поведения компаний в рамках инструментального подхода в кратко- и среднесрочной перспективе не позволяет рассчитывать на получение однозначного статистического подтверждения популярного дискурса о благотворном влиянии социально ответственного поведения компаний на их экономическую эффективность. Политика социальной ответственности имеет стратегическую направленность, иными словами, результаты ее реализации становятся ощутимыми не сразу, а в долгосрочной перспективе; в силу низкой информационной эффективности российский рынок может реагировать на отдельные социально значимые мероприятия с существенным временным лагом.

В условиях финансового кризиса и экономической стагнации определяющими детерминантами создания акционерной стоимости выступают традиционные факторы; расходы социального характера оказываются незначимыми. Представляется, тем не менее, что сделанные выводы могут иметь определенную практическую ценность при формировании организационно-управленческих аспектов корпоративной политики на долгосрочную перспективу.

Список литературы

1. **Garcia-Castro R., Ario M. A.** On the Nature of Stakeholders' 'stakes' // Working paper. IESE Business School. Barcelona-Spain.
2. **Гизатуллин А. В.** Корпоративное управление, социальная ответственность и финансовая эффективность компании // Российский журнал менеджмента. 2007. Том 5. № 1. С. 35–66.
3. **Fombrun C., Stanley M.** What's in a name? Reputation building and corporate strategy // Academy of Management Journal. 1990. № 33 (2). P. 233–258.
4. Jones R., Murrell A. Signaling positive corporate social performance: An event study of family-friendly firms // Business and Society. 2001. № 40 (1). P. 59–78.
5. **Анкудинов А. Б., Гизатуллин А. В.** Социальная ответственность и финансовая эффективность российских компаний // Вестник КГФЭИ. 2008. № 1. С. 12–15.
6. **Ховаев С. Ю., Кожевников А. Д.** Взаимосвязь уровня корпоративной

социальной ответственности и результатов деятельности организации // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2016. № 2 (35). С. 165–169.

7. **Friede G., Busch T., Bassen A.** ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies // Journal of Sustainable Finance & Investment. 2015. Vol. 5. № 4. P. 210–233.
8. **Griffin J. J., Mahon J. F.** The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate: Twenty-Five Years of Incomparable Research // Business and Society. 1997. March. Vol. 36. № 1. P. 5–31.
9. **Margolis J. D., Walsh J. P.** Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business // Administrative Science Quarterly. 2003. Vol. 48. № 2. P. 268–305.
10. **Ruf B. M., Muralidhar K., Brown R. M., Janney J. J., Paul K.** An empirical investigation of the relationship between change in corporate social performance and financial performance: A stakeholder theory perspective // Journal of Business Ethics. 2001. № 32. P. 143–156.
11. **McWilliams A., Siegel D.** Corporate social responsibility and financial performance: Correlation or misspecification? // Strategic Management Journal. 2000. № 21. P. 603–609.
12. **Waddock S. A., Graves S. B.** The corporate social performance-financial performance link // Strategic Management Journal. 1997. № 18. P. 303–319.
13. **Davidson W. N., Worrell D. L.** A comparison and test of the use of accounting and stock market data in relating corporate social responsibility and financial performance // Akron Business and Economic Review. 1990. № 21. P. 7–19.
14. **Van Beurden P., Gssling T.** The worth of values — A literature review on the relation between corporate social and financial performance // Journal of Business Ethics. 2008. № 82. P. 407–424.
15. **Galant A., Cadez S.** Corporate social responsibility and financial performance relationship: a review of measurement approaches // Economic Research-Ekonomska Istraivanja. 2017. Vol. 30. № 1. P. 676–693.
16. **Dahlsrud A.** How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions // Corporate Social Responsibility and Environmental Management. 2008. № 15. P. 1–13.
17. **Tschopp D., Nastanski M.** The harmonization and convergence of corporate social responsibility reporting standards // Journal of Business Ethics. 2014. № 125. P. 147–162.
18. **Кельчевская Н. Р., Черненко И. М., Попова Е. В.** Влияние корпоративной социальной ответственности на инвестиционную привлекательность российских компаний // Экономика региона. 2017. Т. 13, вып. 1. С. 157–169.
19. **Анкудинов А. Б., Яровинская М. С.** Политика корпоративной социальной ответственности в контексте стратегического управления российскими компаниями. Социальная ответственность бизнеса: теория, методология, практика. Материалы всероссийской научно-практической конференции, посвященной 80-летию юбилею ВЗФЭИ. Уфа, 2010. С. 13–15.

Г. О. Баринов

Аспирант

Департамент «Менеджмент»

Финансовый университет при Правительстве РФ

г. Москва, Российская Федерация

E-mail: Barinov093@gmail.com

+7 (916) 947-71-17

Комплаенс: благо или препятствие?

Аннотация. В статье описаны и систематизированы различные внутренние политики организации, входящие в систему управления и контроля организации — комплаенс. Приведен и систематизирован список мер системы комплаенс, исполняемых российскими организациями. Приведен и систематизирован список мер, исполняемых западными компаниями на российском рынке. Рассмотрены проблемы западных организаций на российском рынке. Сделан вывод о необходимости наличия системы комплаенс в современной организации.

Ключевые слова: комплаенс; риск; управление; политика.

G. O. Barinov

PhD student, Department of Management

Financial University under the

Government of the Russian Federation

Moscow, Russian Federation

E-mail: Barinov093@gmail.com

+7 (916) 947-71-17

Compliance: a benefit or an obstacle?

Abstract. the article describes and systematizes various internal policies of the organization included in the management and control system of the organization — compliance. The list of measures of the compliance system implemented by Russian organizations is given and systematized. The list of measures implemented by Western companies on the Russian market is given and systematized. The problems of Western organizations on the Russian market are considered. The conclusion about the necessity of the compliance system presence in the modern organization is made.

Keywords: compliance; risk; management; policy.

Комплаенс (англ. — «compliance») буквально означает действие в соответствии с запросом или указанием; повиновение (англ. «Compliance» — is an action in accordance with a request or command, obedience' [5]). COMPLAINT представляет собой соответствие каким-либо внутренним или внешним требованиям или нормам.

Под COMPLAINT подразумевается часть системы управления и контроля в организации, которая связана с рисками несоответствия или осознанного несоблюдения требований нормативных документов, законодательства, тех или иных правил и стандартов надзорных органов, отраслевых ассоциаций, а также кодексов поведения и т. д. [1].

Риски, связанные с описанными выше несоответствиями, могут в конечном итоге повлечь применение юридических или иных санкций со стороны регулирующих органов по отношению к компании, что в свою очередь повлечет финансовые или репутационные потери.

Существует ряд стандартизированных политик, которые традиционно применяются в большинстве организаций без привязки к их географии и/или специфики деятельности [6]:

- Кодекс корпоративной этики (кодекс корпоративного поведения, Code of conduct) — как правило, это достаточно общий документ, в котором затронуты практически все аспекты деятельности организации. Чаще всего речь идет о морально-этических принципах компании, стандартах поведения, а также приоритетах организации и обязанностях сотрудников;
- Политика противодействия отмыванию доходов (Anti-money laundering policy) [3] — есть осуществление мер, направленных на препятствование отмыванию денежных средств, полученных преступным, нелегальным путем, а также финансированию терроризма. Данные меры реализованы практически во всех финансовых и многих нефинансовых организациях в развитых и развивающихся странах. Они препятствуют проникновению в легальный сектор экономики страны доходов, полученных преступными методами, а также предупреждают финансирование терроризма. На сегодня это — один из самых насущных и главных инструментов борьбы с легализацией теневых доходов, который основывается на рекомендациях международных групп, а также нормах международного права;
- Политика принятия и дарения подарков, приглашений на мероприятия (Gift policy) [3] — есть меры по разграничению понятий «подарок» и «взятка» / «откат». Иными словами, цель данных мер — обозначить определенную черту, после которой подарок может расцениваться как взятка, предоставляемая с целью получения определенной выгоды контрагентом или лицом. Наличие таких политик особенно актуально в странах, где необходимость такого ведения дел с регулирующими органами, контрагентами и партнерами отчасти диктуется обычаями и национальными традициями. Такая политика, как правило, не запрещает дарения, а лишь ограничивает их максимальную стоимость, параллельно внедряя формальные процедуры контроля. В настоящее время в большинстве западных организаций «подарок» переходит в категорию «взятка» после прохождения отметки в 300 долларов США;
- Политика сообщений о нарушениях этических стандартов (Whistleblowing policy) — данная политика существует в большинстве западных организаций. Она регулирует порядок и способы сообщения о нарушениях собственными сотрудниками (с гарантией анонимности), а также порядок последующих расследований и документирования данных нарушений. Стоит отметить, что при качественной реализации данной политики достигается вполне ощутимый позитивный эффект в борьбе с нарушениями внутри компании. Также немаловажным фактом является то, что данная политика особенно неоднозначно воспринимается в развивающихся странах;
- Политика, регулирующая конфликт интересов (Chinese Walls), — данная политика задает этические стандарты поведения сотрудников внутри компании при возникновении конфликта инте-

ресов. В случаях, когда интересы отдельного сотрудника могут противоречить интересам компании; интересы одного клиента могут противоречить интересам другого клиента и т.д. Также на работников накладывается обязательство по способствованию, выявлению и предупреждению случаев возникновения конфликтов интересов. Данная политика декларирует, что интересы компании всегда ставятся выше личных интересов ее отдельных сотрудников;

- Политика контроля покупок ценных бумаг сотрудниками (Control over securities operations policy) — данная политика устанавливает порядок контроля операций, которые могут совершать сотрудники организации на рынке ценных бумаг. Устанавливаются ограничения на покупку ценных бумаг определенных компаний (зачастую тех, с которыми данная организация проводит какую-либо сделку, так как по ее окончании стоимость акций контрагента может значительно увеличиться), регламентируются специальные порядки согласования операций на рынке ценных бумаг с должностными лицами компании. Суть данной политики заключается в том, чтобы с ее помощью избежать превышения служебных полномочий, исключить утечку информации (что может крайне негативно сказаться на репутации и стоимости акций самой компании), использование служебной информации в целях личного обогащения;

- Политика конфиденциальности информации (Data privacy policy) — данная политика регулирует неразглашение данных о клиентах и их операциях. Здесь подразумевается не только формирование культуры обращения с данными клиентов, но и организацию их бережного хранения и соблюдения стандартов при обработке персональных данных.

В российских организациях и банках комплаенс-контроль регулируется Положениями Банка России № 242-П, № 06-29/ПЗ-Н [4] и рядом других документов. Во всех подобных документах указывается, что при выполнении функций системы комплаенс должен быть задействован каждый сотрудник организации в пределах своих должностных инструкций и полномочий.

За реализацию системы отвечает отдельно выделенный сотрудник [2].

Построение системы комплаенс-контроля преследует следующие цели:

- противодействие мошенничеству и коррупции;
- соблюдение требований международных стандартов и российских законодательных актов;
- выявление рисков, связанных с несоблюдением внешних и внутренних норм;
- соблюдение принципов информационной безопасности;
- ответная реакция на жалобы, поступающие от клиентов.

Для реализации функций, описанных выше, должны задействоваться информационные системы и платформы, что впоследствии предоставит возможность систематизировать процесс мониторинга и последующего анализа.

Если же мы взглянем на комплаенс со стороны действующих на российском рынке западных компаний, которые в связи с санкционной политикой ЕС и США по отношению к России стали особенно тщательно соблюдать все пункты, касающиеся взаимодействия с контрагентами, так или иначе аффи-

лированными со списком лиц и/или компаний, входящих в списки SDN и SSI, то мы увидим ряд весьма интересных особенностей.

Во-первых, стоит отметить, что на практике следование всем предписаниям и ограничениям по комплаенс от OFAC, серьезно затормозило все операции со всеми контрагентами западных компаний из России — каждая западная компания обязана устраивать проверку и требовать большое количество документов от российского контрагента, подтверждающих, что конечным бенефициаром не является компания и/или лицо, подпадающее под действие санкционного списка. В противном случае сама зарубежная компания может быть оштрафована.¹

Комплекс мероприятий, который проводится в отношении российской компании, трудоемок и отнимает от 3 до 5 рабочих дней и обобщенно выглядит следующим образом:

- собеседование с работником (российской компании), лицом, отвечающим за нормативно-правовое соответствие (compliance);
- получение информации и документов лиц, связанных с российской компанией;
- составление отчета о нормативно-правовом соответствии, в котором подробно указываются комментарии работника и ключевые условия. Лицо, отвечающее за нормативно-правовое соответствие, проводит независимое изучение контрагента и соответствующей документации и заполняет отчет о нормативно-правовом соответствии.

Во-вторых, предписания ЕС и США предусматривают «замораживание» средств и экономических ресурсов длинного перечня физических и юридических лиц. Поэтому, прежде чем заключить сделку, западной компании необходимо проверить, не включен ли контрагент в какой-либо из таких списков.

Поскольку списки могут изменяться, перепроверка условий обычно проводится перед каждой новой сделкой, что занимает значительное время. В случае долгосрочных взаимоотношений дополнительная проверка также осуществляется каждые 12 месяцев.



Рис. 1. Список документов, необходимых от компаний — нерезидентов США (2018)

В-третьих, так как сделки со стороной, принадлежащей включенному в список лицу, также запрещены, то проводится дополнительная комплексная

¹ В данном случае регулятором в США является организация OFAC (Office of Foreign Assets Control). <https://pvorb.ru/2-news/7-hto-takoe-sanktsii>

финансово-юридическая экспертиза (полная проверка всех данных о компании) в отношении бенефициарных собственников компании.

Необходимость получения информации о бенефициарных собственниках любого российского контрагента при осуществлении торговых операций продиктована необходимостью оградиться от возможного нарушения санкций контрагентом и обеспечением возможности выйти из договора без какой-либо ответственности в случае нарушения санкций. Этот комплекс мер, в частности, включает [7]:

- подписание свидетельства о бенефициарных собственниках;
- получение копии действительного паспорта бенефициарного собственника (собственников) и директора (директоров) российской компании;
- подтверждение адреса места жительства получением недавнего (не старше 6 месяцев) счета за коммунальные услуги бенефициарного собственника (собственников) или действительное водительское удостоверение;
- получение копии свидетельства о государственной регистрации компании, а также Учредительного договора и Устава (или эквивалентного учредительного документа, например выписки Торгово-промышленной палаты) не старше 6 месяцев.

На практике сбор и верификация полного пакета документов для западной компании — процесс весьма трудоемкий и затратный по времени.

Российские и иные компании-конкуренты не скованы таким длинным перечнем условий, поэтому имеют значительное преимущество во времени и, как следствие, в быстродействии, что особенно важно при торговых операциях с сырьем. Фактически ограничения OFAC играют против самих западных компаний, заставляя их терять доверие и репутацию со стороны российских поставщиков — сбор пакета документов нередко протекает с ошибками и повторениями, а попытка сбора документов постфактум не имеет успеха.

Малейшее подозрение об аффилированности российской организации с лицами/организациями из санкционного списка SDN или SSI, как правило, ведет к занесению ее в «черный список», что влечет потерю доли рынка западной компанией и дает еще большие преимущества российским и иным покупателям, не скованным такими ограничениями.

Как итог можно заключить, что система комплаенс в наши дни — необходимый комплекс мер для управления и контроля в организации. Чрезвычайно важно не забывать о ее реальном предназначении — это контроль соблюдения правил для повышения эффективности, безопасности и гарантии открытости организации. Существование «системы в системе» (на примере ограничений OFAC) лишь навредит компании, сделав ее неконкурентоспособной.

Список литературы

1. Оценка комплаенс-рисков / Булыга Р. П., Куприянова Л. М. // Экономика. Бизнес. Банки. 2015.
2. Риск-менеджмент для крупных налогоплательщиков и проблема комплаенса / Виктор ван Коммер, Маттийс Алинк // Финансы. 2017. № 1. С. 24–29.
3. Политика по противодействию коммерческому подкупу и коррупции в кредитной организации / Буянский С. Г., Азарова А. Ю. // Современная наука. Актуальные проблемы теории и практики. Сер.: Экономика и право. 2015. № 11–12. Ч. 2.
4. Положение Банка России от 16 декабря 2003 г. № 242-П «Об организации

внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах» — сайт Гарант <http://base.garant.ru/584330/> (дата обращения — 28.09.2018).
5. **Lin, Tom C. W.** Compliance, Technology, and Modern Finance (2016). 11 Brook. J. Corp. Fin. & Com. L. 159 (2016); Temple University Legal Studies Research Paper № 2017–06. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2904664
6. **Tattam, David.** «Compliance Risk Management». Protecht Risk Management Insights. Retrieved 27 March 2015.
7. Compliance, Technology, and Modern Finance. 11 Journal of Corporate, Financial & Commercial Law 159 2016.

Б. С. Батаева

Д.э.н., доцент

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
профессор Департамента корпоративных финансов и корпоративного управления,

E-mail: b.bataeva@yandex.ru

Анализ структуры вознаграждения членов СД и топ-менеджмента в российских компаниях с госучастием

Аннотация. Статья посвящена вопросам мотивации членов СД и топ-менеджмента российских компаний с госучастием. Автор отмечает распространённость неэффективных подходов к вознаграждению советов, когда членам СД отдельных компаний с госучастием годами не выплачивается вознаграждение. Приводятся результаты анализа долгосрочной, фиксированной части и бонусов в вознаграждении топ-менеджмента. Делается вывод о недостаточном использовании в мотивации топ-менеджмента компаний долгосрочных поощрительных выплат.

Ключевые слова: корпоративное управление, совет директоров, топ-менеджмент, компании с госучастием, мотивация топ-менеджмента.

B. S. Bataeva

Doctor of Economics, Professor, Department of Corporate Finance and

Corporate Governance,

Financial University

Moscow, Russian Federation

Analysis of the structure of remuneration of members of board of directors and top management in Russian companies with state participation

Abstract. The article is devoted to the motivation of members of the board of directors and top management of Russian companies with state participation. The author notes the prevalence of ineffective approaches to the remuneration of board of directors, when they are not paid remuneration within years. The author presents the results of the analysis of the long-term, fixed part and bonuses in the remuneration of top management. The conclusion is made about the insufficient use of long-term incentive payments in the motivation systems of top-management.

Keywords: corporate governance, Board of Directors, top management, companies with state participation, remuneration, motivation.

Российская Федерация занимает одно из ведущих мест в мире по присутствию государства в экономике. За последние годы число компаний с госучастием сокращается в процессе постепенной приватизации. Однако в научной литературе не прекращается дискуссия об эффективности госсобственности.

Одним из инструментов улучшения управления компаниями является мотивация сотрудников и руководства. В данной статье будет рассмотрена структура вознаграждения членов советов директоров (далее СД) и топ-менеджмента российских компаний с госучастием.

Анализ выплаты вознаграждения членам СД компаний с госучастием выявил проблему в отсутствии вознаграждения работы членов СД. В большей мере это относится к непубличным компаниям. Сложившаяся практика ти-

пична для большинства небольших и средних компаний, когда члены СД не получают вознаграждения по причине недостаточных результатов работы. Однако отсутствие прибыли не всегда есть результат плохой работы предприятия, а обусловлено особенностями и сферой деятельности предприятия с госучастием. Описанная ситуация демотивирует директоров и лишь усугубляет решение проблемы низкой эффективности компаний с госучастием.

Как правило, в небольших и средних компаниях с госучастием вознаграждение привязывается к прибыли компании. Этот порядок может быть принят общим собранием акционеров. Но даже при наличии во внутренних документах иного подхода, представители государственных ведомств на общих собраниях акционеров в вопросах по поводу вознаграждения руководствуются именно таким видением. Нет прибыли — нет вознаграждения. Не платятся вознаграждения не только в небольших и средних компаниях, но и в компаниях списка 91-р. Так по результатам 2016 года 12% компаний списка не заплатили членам советов директоров. Среди них «Русгидро», «Россети» и ФСК ЕЭС, что следует из их годовых отчетов [1].

Ведущие эксперты и практики в области корпоративного управления Беликов И. В. и Вербицкий В. К. не раз заявляли о необходимости изменения сложившейся «акционерной» модели вознаграждения членов СД. Суть предлагаемой ими «менеджерской» модели заключается в том, чтобы внедрить систему выплат членам СД в виде фиксированной и переменной частей. Фиксированное вознаграждение независимых директоров и профессиональных поверенных должно зависеть от объема ответственности, размера бизнеса, участия в работе СД и комитетов. А переменная часть должна зависеть от достижения показателей КПЭ. Действующая методика применения ключевых показателей эффективности государственными предприятиями несовершенна [2].

Для внедрения предлагаемой системы необходимо будет внести «изменения в налоговое законодательство, позволяющие относить вознаграждение членов СД к расходам» [3].

Другая острая проблема корпоративного управления в компаниях с госучастием связана с системой мотивации топ-менеджмента. В предыдущих работах мы отмечали акцент в использовании КПЭ для оценки эффективности оперативного управления компаниями, а не стратегического управления [4,5].

Общепринятой практикой вознаграждения топ-менеджмента считается пропорция постоянной и переменной частей как 50 к 50 (см. табл. 1).

В настоящее время система КПЭ используется для оценки эффективности оперативного управления компаниями, стратегическая роль недооценена.

Таблица 1.
Схема мотивации, принятая Американской ассоциацией специалистов по оплате труда («World at Work»)

Фиксированная часть	Переменная
Зарплата — 50%	Краткосрочное премирование (например, годовые бонусы) — 25%
	Долгосрочные поощрительные выплаты (опционы на акции, отсроченные денежные выплаты) — 20%
	Остальное — дополнительные льготы (например, автомобиль, страховка) — 5%

Для анализа российской практики вознаграждения топ-менеджмента компаний с госучастием воспользуемся исследованием качества корпоративного

управления 13 крупнейших российских публичных компаний с участием государства (по результатам опросов, проведенных экспертами научно-учебной лаборатории ВШЭ в 2016 г.). В исследовании анализировались публичные компании с госучастием, вошедшие в утвержденный правительством РФ перечень компаний для первоочередного внедрения основных принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления. Это компании: ВТБ, Сбербанк, «Алроса», «Аэрофлот», РЖД, «Россети», «Русгидро», «Совкомфлот», «Транснефть», «Роснефть», «Газпром», «Ростелеком» и ФСК ЕЭС. Две компании — ОАО «РЖД» и ПАО «Совкомфлот» не вошли в выборку исследования, так как оно касалось публичных компаний. Но в выборку дополнительно были включены 3 компании не из указанного списка (ПАО «Сбербанк», ПАО «ОАК», ПАО АНК «Башнефть»). Критерии отбора выборки были следующие:

- доля участия Российской Федерации и (или) подконтрольных РФ организаций;

- наличие акций компаний в котировальных списках Московской биржи;

- инфраструктурный характер деятельности компании.

Соотношение вознаграждения для топ-менеджеров компаний с госучастием приведена нами в *табл. 2*.

Таблица 2. Примерная структура вознаграждения генерального директора, членов правления компаний с госучастием

№ п/п	Наименование компании	Фиксированное	Бонусы	Долгосрочное
1.	АК «Алроса»	37	63	0
2.	ПАО «Аэрофлот»	55	45	н/д
3.	ПАО АНК «Башнефть»	75	25	0
4.	ПАО «ВТБ» ⁴	н/д	н/д	н/д
5.	ПАО «Газпром»	55	45	0
6.	ПАО «ОАК»	69	31	0
7.	ПАО «НК Роснефть»	28	72	0
8.	ПАО «Россети»	41	59	0
9.	ПАО «Ростелеком»	45	55	0
10.	ПАО «Русгидро»	14	86	0
11.	ПАО «Сбербанк»	26	74	н/д
12.	ПАО «Транснефть»	45	55	0
13.	ПАО «ФСК ЕЭС»	36	64	н/д

У 8 из 13 рассмотренных компаний с госучастием большую долю в вознаграждении топ-менеджмента занимает переменная часть выплат в виде бонусов. У ПАО «Русгидро», ПАО «Сбербанк», ПАО «НК Роснефть» в структуре вознаграждения переменное вознаграждение в виде бонусов более чем в 2,5 раза выше фиксированного вознаграждения. Рассмотренные компании не раскрывают информацию о долгосрочном вознаграждении топ-менеджмента либо оно отсутствует. В связи с чем можно сделать вывод, что краткосрочная

мотивация преобладает в системах вознаграждения топ-менеджмента компаний. Данное положение показывает недостаток привязки вознаграждения топ-менеджмента к выполнению долгосрочных программ развития. Мы допускаем, что приведенные данные могут быть подвержены коррекции, так как составлялись согласно раскрытой в отчетах информации [7].

У зарубежных аналогов ситуация с вознаграждением прямо противоположна. В компаниях стран Восточной Европы, согласно исследованию Кузнецовой Е., долгосрочная часть компенсационного пакета топ-менеджеров составляет порядка 35% от общего размера вознаграждения [6].

У большинства зарубежных компаний аналогичных компаниям выборки долгосрочное вознаграждение преобладает над двумя другими формами. Так, например, в структуре вознаграждения генерального директора The Boeing Company (Бенчмарк для ПАО «ОАК»): фиксированное вознаграждение составляет 12%, бонусы годовые — 18%, долгосрочное вознаграждение — 70% [7, стр. 126].

По мнению абсолютного большинства инвесторов, опрошенных экспертами ВШЭ в ходе данного исследования, долгосрочная часть вознаграждения российских высших менеджеров должна составлять «не менее 50% от общего вознаграждения» [7, стр. 28]. Согласно рекомендациям Американской ассоциации специалистов по оплате труда, долгосрочная мотивация должна составлять не менее 20%. Разнообразие зарубежной практики позволяет говорить об отсутствии общепринятого подхода, однако позволяет показать тренды.

Подводя итог анализу структуры вознаграждения членов СД и топ-менеджмента в российских компаниях с госучастием, можно сделать следующие выводы:

- необходимо внедрить систему мотивации членов СД в компаниях с госучастием, в которой одна часть будет фиксированная. Переменную часть выплачивать в зависимости от наличия прибыли в компании;

- устранить перекося в практике вознаграждения менеджмента в публичных компаниях с госучастием от краткосрочной мотивации к долгосрочной. Усилить привязку вознаграждения топ-менеджмента к выполнению долгосрочных программ развития. Внести данные положения в Методику самооценки качества корпоративного управления в компаниях с государственным участием [8]

Список литературы

1. **Петрова Ю.** Расходы на топ-менеджеров не оправдывают себя в России // Ведомости. 14.12.2017. <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2017/12/14/745216-rashodi-top-menedzherov> (дата обращения — 18.08.18).
2. Методические указания по применению ключевых показателей эффективности государственных корпорациями, государственными компаниями, государственными унитарными предприятиями, а также хозяйственными обществами, в уставном капитале которых доля участия Российской Федерации, субъекта Российской Федерации в совокупности превышает пятьдесят процентов. 2013.
3. **Беликов И. В., Вербицкий В. К., Касьянова Т. А.** Вознаграждение членов советов директоров компаний с государственным участием... и не только // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. 2013, № 8. https://gaap.ru/articles/Voznagrazhdenie_chlenov_sovetov_direktorov_kompaniy_s_gosudarstvennym_uchastiem_i_ne_tolko/.
4. **Батаева Б. С., Кожевина О. В.** Оценка эффективности и качества корпоративного управления непубличными компаниями // Вестник Финансового университета, 2015, № 6, С. 62–72.
5. Разработка методических материалов по совершенствованию корпоративного управления в компаниях с государственным участием. Беляева И. Ю., Батаева Б. С., Кожевина О. В., Пухова М. М., Харчилава Х. П., Данилова О. В., Кузнецов М. Е., Мельников И. Г., Федотов В. Е., Клишкин Ю. Н., Романова Л. Р. Отчет о НИР от 26.04.2016 (Правительство РФ).

¹ Информация о доли распределения фиксированной и бонусной частей, в виде вознаграждения (квартальное/годовое/долгосрочное) отсутствует. В Годовом отчете ВТБ раскрыты КПО, связанные с реализацией ДПР, однако не указано наличие взаимосвязи с выплатами вознаграждения [7, стр. 14, 99].

6. Вознаграждение руководителей высшего звена на примере компаний Восточной Европы (опыт эмпирического исследования на данных Bloomberg). Материалы доклада: <https://www.hse.ru/data/618/618/1234/19.06.07-Kuznesova.pdf>. (дата обращения — 10.08.18).
7. Оценка корпоративного управления в публичных акционерных обществах с участием Российской Федерации, акции которых обращаются на организованном рынке ценных бумаг. 2017. 226 с.
8. Методика самооценки качества корпоративного управления в компаниях с государственным участием, утвержденная приказом Росимущества от 22.08.2014 года, № 306. ГАРАНТ.РУ: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70627396/#ixzz5MYeG7pd7>.

УДК 236

И. Ю. Беляева

Д.э.н., профессор, заместитель руководителя департамента «Корпоративные финансы и корпоративное управление»
по научно-исследовательской деятельности ФГОБУ ВПО
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», e-mail: belayeva@mail.ru

Стратегически ориентированная система корпоративного управления в российских компаниях с государственным участием

Аннотация. В статье рассматривается роль корпоративного управления в реализации программ долгосрочного и инновационного развития в российских компаниях с государственным участием. Разработаны практические рекомендации по повышению эффективности деятельности компаний с государственным участием. Проведен анализ разработки и внедрения долгосрочных программ развития в российских компаниях с государственным участием. Проведен комплексный анализ программ инновационного развития крупнейших российских компаний с государственным участием.

Ключевые слова: корпоративное управление, долгосрочная программа, программа инновационного развития, ключевые показатели эффективности развития, компании с государственным участием, государственная информационная система промышленности.

Irina Belayeva

Deputy Head of the Scientific Research
Department of «Corporate Finance and Corporate Governance»,
Doctor of Economics, Professor, Federal State-Funded Educational Institution of Higher Professional Education «Financial University
under the Government of the Russian Federation»,
e-mail: belayeva@mail.ru

A strategically oriented system of corporate governance in Russian companies with state participation

Annotation. The article examines the role of corporate governance in the implementation of long-term and innovative development programs in Russian companies with state participation. Practical recommendations on increasing the efficiency of companies with state participation have been developed. The analysis of the development and implementation of long-term development programs in Russian companies with state participation was carried out. A comprehensive analysis of innovative development programs of the largest Russian companies with state participation was carried out.

Keywords: corporate governance, long-term program, innovative development program, key performance indicators of development, companies with state participation, state information system of industry.

Степень прямого влияния государства в экономике на сегодняшний день остается весьма значительной, несмотря на уменьшение в России количества предприятий государственного сектора. Высокий уровень участия особенно сильно заметен в отдельных секторах, в которых условия для справедливой конкуренции недостаточно развиты, ограничены мотивации к развитию част-

ной инициативы и привлечению внешних инвестиций. «Повышение качества управления в госсекторе ограничивается субъектной размерностью госсектора, нечеткостью интересов государства и несовершенством механизмов их представления. У государства ограничены стимулы к развитию регулирования (модернизации) в секторах, где сильны компании с прямым госучастием» [1].

В системе корпоративного управления государство занимает двойственную позицию. В первую очередь, по отношению к компании, акционером которой является, выступает участником внутрифирменных отношений как регулятор экономики. Во-вторых, в качестве одного из собственников капитала выступает в качестве субъекта внутрикорпоративных связей.

Совершенствование корпоративного управления в российских компаниях, в том числе с государственным участием, — ключевая задача экономики, отмеченная Правительством РФ и Банком России [2]. Основными целями «дорожной карты» совершенствования корпоративного управления являются дальнейшее развитие корпоративных отношений, обеспечение качества корпоративного управления российских компаний на уровне общемировых стандартов, соблюдения прав миноритарных акционеров, повышение прозрачности и уровня раскрытия информации публичными и непубличными обществами, повышение инвестиционной привлекательности рынка ценных бумаг Российской Федерации для отечественных и иностранных инвесторов.

Неспособность организаций адаптироваться к меняющимся условиям современной рыночной экономики является следствием неверного определения стратегических целей и некачественного стратегического планирования.

Можно выделить следующие основные проблемы при формировании стратегий госкомпаний [3]:

- проблема анализа потенциальной основы для конкурентоспособности, выявления сильных сторон и внутренней структуры;
- проблема оценки текущего положения компании в отрасли;
- проблема формулировки стратегических целей и их выбора.

Методические рекомендации по разработке долгосрочных программ развития определяют стратегию как внутренний документ госкомпании, содержащий четко сформулированные и измеримые стратегические цели развития организации (включая цели для дочерних и зависимых обществ), информацию о ее текущем положении в отрасли, целевой финансовой бизнес-модели и стратегических инициативах, стоящих перед организацией, на период не менее чем 5 лет.

Стратегия государственной компании разрабатывается ее менеджментом с учетом документов, влияющих на сферу деятельности как самой организации, так и ее филиалов и дочерних и зависимых организаций, а также отрасли в целом в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

Стратегические цели должны четко формулироваться в ДПР (необходимо установить перечень показателей для достижения), иметь конкретный срок достижения и быть измеримы (числовое значение для каждого показателя), а устойчивость компании и высокая финансовая эффективность должны быть определены важнейшими целями.

Долгосрочная программа в своей структуре должна содержать следующие основные блоки:

1. Оценка степени достижения плановых значений, определенных ранее утвержденными программными документами организации;
2. Перечни мероприятий программного характера;

3. С учетом текущих результатов анализ перспектив экономического развития в целом в отрасли;

4. Анализ возможностей и рисков, связанных непосредственно с реализацией мероприятий, содержащихся в долгосрочной программе.

Таким образом, долгосрочная программа должна представлять собой подробное описание методик по достижению стратегических целей компании и мер с указанием результатов по каждому программному мероприятию и целевых значений по ним. Долгосрочная программа имеет значительный потенциал повышения эффективности организации, будучи инструментом управления ее деятельности.

В реализации процесса повышения эффективности деятельности госкомпании важнейшая роль отведена непосредственно контролю за выполнением и достижением целевых показателей, определенных в долгосрочной программе. Такой контроль должен осуществляться как внешними аудиторами, так и органами управления общества [4].

В оперативном режиме, основываясь на данных из поступающих финансовых и управленческих отчетов, руководство и менеджмент организации проводит анализ достижения и причин недостижения определенных в долгосрочной программе целевых показателей программных мероприятий, а также своевременно корректирует деятельность организации, опираясь на изменяющиеся экономические условия.

Рекомендуется проводить мониторинг реализации долгосрочной программы по результатам финансового года с привлечением стороннего аудитора.

В целях методической поддержки компаний с государственным участием в капитале и стандартизации процессов контроля за их реализацией Росимуществом были разработаны [3]:

- примерное техническое задание для проведения аудиторской проверки реализации долгосрочной программы развития;
- типовый стандарт проведения аудиторской проверки реализации долгосрочной программы развития акционерных обществ.

Проведение экспертной оценки следующих составляющих долгосрочной программы развития является предметом аудита:

- эффективности целевого расходования компаний средств соответствующих бюджетов в отчетном периоде;
- причин отклонения фактических результатов от запланированных;
- достоверности значений достигнутых показателей по итогам отчетного периода, а также степени достижения плановых значений.

Результаты аудита дают возможность оперативно контролировать процесс достижения поставленных целей, что позволяет в свою очередь сформировать более подробное представление о деятельности организации.

Важной предпосылкой для развития стратегического планирования в государственном секторе является повышение инвестиционной привлекательности государственных компаний.

В реализации процесса формирования прозрачной системы стратегического планирования, качественного корпоративного управления в приватизируемых организациях большей динамичности добавило поручение Росимущества по включению в годовой отчет акционерными обществами информации о выполнении мероприятий и целевых значений, определенных в ДПР, в том числе:

- информацию о наличии в АО стратегии развития;

- информацию о наличии в АО долгосрочной программы развития;
- информацию об изменениях в стратегии развития и ДПР по сравнению с предыдущим годом;
- информацию о наличии в АО иных программ (в том числе инвестиционных, инновационных и прочее) в рамках реализации стратегии развития и ДПР;
- информацию о наличии в АО утвержденной программы отчуждения непрофильных активов;
- информацию о наличии в АО заключения аудитора о реализации ДПР;
- информацию о наличии в АО утвержденной системы ключевых показателей эффективности;
- краткое описание рисков АО и деятельности по управлению рисками;
- описание принципов и подходов к организации системы управления рисками и внутреннего контроля.

Годовой отчет является публичным документом акционерных обществ и привлекает особое внимание инвестиционного сообщества и, как следствие, у потенциальных инвесторов появляется более подробная информация о деятельности госкомпаний, о его внутренней структуре, что, несомненно, повышает инвестиционную привлекательность такого общества и, соответственно, будет способствовать реализации планов приватизации [5].

Таким образом, актуальность и необходимость формирования в организациях с государственным участием прозрачной вертикальной системы стратегического планирования является важнейшим фактором повышения эффективности управления активами.

Переформатирование устоявшихся принципов стратегического планирования с использованием лучших современных практик корпоративного управления и опыта зарубежных компаний призвано обеспечить самое положительное влияние на развитие и эффективную работу компаний в государственном секторе.

Особый мониторинг реализации долгосрочной программы развития со стороны государства осуществляется в отношении компаний Перечня 91-р.

Проведение мониторинга и анализа долгосрочных программ развития обществ обеспечивает возможность акционеру (Российской Федерации в лице Росимущества и министерствам и ведомствам, осуществляющим регулирование в отраслях экономики) аккумулировать актуальную информацию о деятельности обществ и проводить комплексный анализ для принятия взвешенных тактических и стратегических управленческих решений (реализация прямых и косвенных методов господдержки, стимулирование роста платежеспособного спроса в целевых сегментах внутреннего рынка и т.п.) [5].

В долгосрочной программе развития должны быть отражены:

мероприятия, касающиеся деятельности компании с государственным участием на период действия долгосрочной программы развития и/или перечни мероприятий, подлежащих осуществлению в целях обеспечения достижения стратегических целей развития интегрированной структуры, к поставленным срокам;

мероприятия, осуществляемые компанией с государственным участием с целью выполнения поручений Президента Российской Федерации и Пра-

вительства Российской Федерации, по корпоративным направлениям долгосрочной программы развития;

источники и объемы финансирования всех мероприятий ДПР.

Каждая компания с государственным участием определяет для себя разное количество мероприятий и разную степень детализации мероприятий — от общих названий 3–4 крупных мероприятий-проектов до нескольких десятков мелких мероприятий.

Долгосрочные программы развития имеют годовую детализацию по графикам выполнения работ, по объемам финансирования и по срокам выполнения ключевых событий, что не позволяет провести качественный контроль соответствия квартальных (промежуточных) результатов проектов установленным целям и ключевым показателям. Также в долгосрочных программах развития объемы финансирования указываются для крупных мероприятий проектов, что не позволяет проанализировать степень освоения объемов финансирования в квартальном режиме [6].

С учетом изложенного представляется целесообразным при актуализации долгосрочных программ развития компаниям с государственным участием предусмотреть поквартальную детализацию графиков выполнения работ по исполнению КПЭ, мероприятий и освоению объемов финансирования.

С целью усиления государством роли эффективного собственника, а также для обеспечения принятия своевременных и результативных решений по предотвращению или устранению проблем компаний с государственным участием, возникающих вследствие негативного влияния факторов внутренней и внешней среды, целесообразно разработать и внедрить на системной основе методологические подходы к проведению мониторинга и анализу выполнения мероприятий долгосрочных программ развития компаний с государственным участием в увязке с финансово-хозяйственной деятельностью.

Комплексный анализ деятельности компаний с государственным участием с учетом их финансово-экономического состояния и результатов выполнения мероприятий долгосрочных программ развития должен содержать в том числе:

показатели реализации долгосрочной программы развития (мероприятий долгосрочной программы развития);

ключевые финансово-экономические показатели компании с государственным участием.

Такой комплексный анализ позволит, с одной стороны, увидеть результаты выполнения мероприятий долгосрочной программы развития с учетом финансовых возможностей компании и анализ фактического изменения финансового состояния компании исходя из уже реализованных, из реализуемых в настоящее время мероприятий долгосрочной программы развития, позволит собственнику максимально взвешенно принимать управленческие решения, а инвестиционному сообществу иметь четкую структурированную картину, отображающую все аспекты деятельности компании для возможности эффективного финансировании конкретных проектов.

Таким образом, в целях повышения эффективности корпоративного управления компаниями с государственным участием предлагается:

1. При очередной актуализации долгосрочных программ развития предусмотреть и утвердить степень детализации мероприятий, касающихся деятельности компании с государственным участием на период действия долгосрочной программы развития;

2. Предусмотреть в долгосрочной программе развития отдельный раздел, в котором будут содержаться только мероприятия, осуществляемые каждой

компаниями с государственным участием с целью выполнения поручений Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации, по итогам выполнения которых проводить оценку соответствия объемов финансирования компаний с государственным участием со стороны Российской Федерации с финансированием, фактически направленным на выполнение мероприятий долгосрочной программы развития в отчетном периоде, заявленным в ДПР, и конечными результатами по проекту;

Данные корректировки и изменения направлены на решение следующих задач:

- оценка результативности реализации ДПР;

- оценка степени реализации ДПР;

- своевременное выявление рисков при реализации ДПР, заблаговременное предупреждение о наметившихся отклонениях от планов, представленных в ДПР;

- разработка государственной политики, направленной на повышение конкурентоспособности компаний с государственным участием;

3. Отчеты о реализации ДПР также предлагается несколько скорректировать в части более детального описания и характеристики основных особенностей отчетного этапа реализации ДПР, в том числе мероприятий, которые выполнялись в отчетном периоде, основные проблемы и важнейшие достижения в текущем периоде, а также ближайшие перспективы.

Основную часть отчета целесообразно посвятить следующему:

- краткие сведения о системе стратегического планирования в интегрированной структуре;
- ключевые показатели эффективности;
- результаты мероприятий ДПР, полученные в отчетном периоде;
- сведения о финансировании мероприятий ДПР;
- прогноз выполнения мероприятий ДПР и анализ ключевых рисков;
- заключение.

26.06.2016 г. принят Государственной Думой Федеральный закон № 236-ФЗ «О публично-правовых компаниях в Российской Федерации», регулирующий порядок создания и управления публично-правовой компанией, которая может быть создана путем реорганизации государственной корпорации, государственной компании, акционерного общества, единственным участником которого является Российская Федерация, в целях проведения государственной политики, предоставления государственных услуг, управления государственным имуществом, обеспечения модернизации и инновационного развития экономики, осуществления контрольных, управленческих и иных общественно полезных функций и полномочий в отдельных сферах и отраслях экономики, реализации особо важных проектов и государственных программ, в том числе по социально-экономическому развитию регионов [3]. К данному типу компаний, не являющихся акционерными, применимы с определенными ограничениями нормы корпоративного управления, поскольку в ее структуре предусмотрены правление и наблюдательный совет, службы внутреннего аудита и контроля, стратегического планирования и развития.

Главная цель корпоративного управления — создание и сохранение гибкой, эффективной системы управления компанией, способствующей росту капитализации на долгосрочной основе. В широком смысле корпоративное управление определяет алгоритмы взаимодействия между принципалами

(собственниками, инвесторами, кредиторами, иными группами влияния), имеющими те или иные права собственности по отношению к фирме, и агентами (директором, менеджерами), управляющими ею. С позиции инвесторов, как неэффективное корпоративное управление расцениваются явления:

- 1) управление единоличным исполнительным органом «в ручном режиме»;

- 2) полное отсутствие либо формальное участие совета директоров в деятельности компании (как следствие — недостаточный контроль за деятельностью менеджмента и его фактическая подотчетность доминирующим собственникам);

- 3) отсутствие независимых директоров в составе совета директоров;

- 4) совмещение в рамках деятельности компании функции владения и функции оперативного управления;

- 5) непрозрачность учета и отчетности.

Использование стандартизации в корпоративном управлении компаниями с госучастием — внедрение Кодекса корпоративного управления, Кодекса корпоративной этики, Принципов корпоративного управления МО ОЭСР (Международная организация экономического сотрудничества и развития), стандартов ИСО 9001, 9002, 9003, стандартов взаимодействия с заинтересованными сторонами — позволяет на основе базовых ориентиров, сформированных на обобщении и систематизации лучшей мировой практики корпоративного менеджмента, но с учетом адаптации к специфике законодательства Российской Федерации и сложившихся на отечественном рынке отношений между членами совета директоров, акционерами, исполнительными органами, внутренними и внешними стейкхолдерами, участвующими в экономической деятельности, существенно улучшить (совершенствовать) общую ситуацию в области корпоративного и стратегического управления в компаниях с госучастием, повысить инвестиционную привлекательность, сформировать позитивный имидж российских госкомпаний в мировом экономическом пространстве.

Международный финансовый ландшафт наряду с отечественным корпоративным законодательством, а также практикой корпоративного управления российских компаний с момента принятия Кодекса корпоративного управления претерпели существенные изменения. Многие вопросы, связанные с организацией управления и реструктуризацией, эмиссией акций, транспарентностью, сейчас урегулированы. В российском корпоративном законодательстве уже нашло отражение большинство общепризнанных принципов корпоративного управления, однако эффективное корпоративное управление не может быть обеспечено только нормами законодательства.

Новый Кодекс основывается на лучшей международной практике в этой сфере, что является позитивным моментом, а также на принципах корпоративного управления ОЭСР [7]. В последние годы ряд государств уже приняли кодексы корпоративного управления в соответствии с указанными принципами.

Изменение макроэкономической ситуации в России с 2014 года, углубление стагнации в профилирующих отраслях российской экономики мультипликативно повлекло снижение темпов роста прибыли публичных и непубличных компаний с государственным участием.

Многие российские компании с государственным участием исчерпали источники и возможности догоняющего роста, сейчас необходимы новые инструменты менеджмента, особенно стратегического и корпоративного, позволяющие, используя стратегию изменений, реорганизации, M&A, управления рисками и непрерывностью бизнеса, активизировать интеллектуаль-

ный и финансовый потенциал компаний, обеспечив тем самым надежность и эффективность системы управления, а также сформировав условия для долгосрочного развития и постепенного сбалансированного роста прибыльности и капитализации.

В совершенствовании корпоративного управления необходимо заложить основы устойчивого развития общества в целях увеличения инвестиционных потоков. Принцип устойчивого развития общества подразумевает необходимость учитывать в принятии решений по корпоративному управлению как финансовые, так и социальные и экологические аспекты деятельности акционерных обществ. В российской экономике сложилась система корпоративного управления, в основе которой континентальная (стейкхолдерская) модель с сильным воздействием на компанию разнообразных групп влияния.

Список литературы

1. Управление государственной собственностью и приватизация. Основные меры Правительства Российской Федерации). strategy2020.rian.ru-load/366219069
2. Распоряжение Правительства РФ от 25.06.2016 г. № 1315-р «Об утверждении дорожной карты по совершенствованию корпоративного управления» <http://government.ru/roadmaps/481/events/>
3. Федеральный закон № 236-ФЗ «О публично-правовых компаниях в Российской Федерации».
4. Развитие корпоративного управления в компаниях с государственным участием: монография / кол. авторов; под ред. И. Ю. Беляевой, Х. П. Харчилавы. — Москва: РУСАЙНС, 2017. 182 с.
5. **Беляева И. Ю., Харчилава Х. П.** Специфика деятельности наблюдательных органов в российских публичных акционерных обществах с государственным участием // Вестник Самарского государственного экономического университета № 10–2016 (144).
6. Механизм агрегированной оценки качества управления непубличными российскими компаниями с государственным участием: монография / колл. авторов; под ред. И. Ю. Беляевой, Х. П. Харчилавы. — Москва: РУСАЙНС, 2016. 146 с.
7. Руководство ОЭСР по корпоративному управлению на государственных предприятиях» (2005 г.) <http://www.cemr.rssi.ru/publication/e-publishing/dementiev/UPTP8-2007.pdf>

УДК 338.262/.27

В. А. Воротников
К.э.н., начальник сектора
ГП «КБ «Южное»
г. Днепр, Украина
vorotnikov.va@gmail.com

Адаптивный подход к формированию инновационной стратегии фирмы — разработчика уникальной новой техники

Аннотация. Совершенствование выработки стратегий фирм — разработчиков уникальной новой техники рассмотрено на основе обоснования целесообразности ситуационного реагирования на возможные изменения во внешней и внутренней среде. Предложен графо-аналитический инструмент, в котором исходные данные и планируемые результаты, в том числе ресурсы, сроки и показатели проектов НИОКР, сопоставлены с возможными вариантами резервных стратегий как средством реагирования на нежелательные изменения.

Ключевые слова: базовая стратегия, резервные стратегии, ситуационное реагирование, инструменты стратегического анализа, вариативный прогноз.

V. A. Vorotnikov
PhD, Head of sector
Yuzhnoye State Design Office
Dnipro, Ukraine

Adaptive approach to formation innovative strategy of the company — developers a unique new technique

Abstract. Improving the development strategies of the firm developers of a unique new technique is considered on the basis of substantiating the expediency of a situational response to possible changes in the external and internal environment. A graph-analytical tool has been proposed, in which the initial data and planned results, including resources, timelines and indicators of R&D projects, are compared with possible options for backup strategies as the main means of responding to unwanted changes.

Keywords: basic strategy, reserve strategies, situational response, strategic analysis tools, variable forecast.

Лидирующие позиции на рынках высоких технологий фирма-разработчик может занять, только обладая возможностью создавать сложные технические системы с высоким уровнем новизны и приемлемой конкурентоспособностью в качестве высокотехнологичного инновационного продукта (ВИП). Эта возможность зависит от совокупности ресурсов, имеющихся в распоряжении фирмы-разработчика. Однако само по себе наличие требуемых ресурсов еще не гарантирует достижения успеха. Во-первых, ресурсы необходимо эффективно использовать, а во-вторых, от конкурентов не избавлены даже разработчики уникальной новой техники (УНТ), которую создают под индивидуальные потребности заказчика и производят в единичных экземплярах или мелкосерийно. Кроме того, для создания УНТ характерны специфические особенности, в первую очередь, увеличенный риск недостижения желаемого результата вследствие того, что воздействие факторов внешней и внутренней

среды осложнено повышенной сложностью и длительностью разработки. Эти особенности необходимо учитывать при выработке стратегии инновационного развития фирмы — разработчика УНТ для того, чтобы предвидеть реакцию на возможные изменения начального прогноза перспективности каждого образца УНТ как ВИП на разных этапах жизненного цикла.

Обзор литературы. Проблемам выработки стратегии посвящено много исследований, тем не менее рост конкуренции в высокотехнологичном бизнесе требует постоянного совершенствования менеджмента в этом аспекте. Как отмечает Р. Дафт, в современном быстро меняющемся мире с глобальной конкуренцией для принятия решений редко подходит традиционная аналитическая рациональная модель, поэтому, принимая важнейшие управленческие решения, успешные компании одновременно формируют альтернативные решения, причем до окончательного выбора основного варианта реализуют их параллельно [1].

Способность предусмотреть возможные варианты развития событий особенно актуальна в связи с тем, что начало создания нового продукта высокой сложности и новизны характеризуется повышенной неопределенностью [2]. Оценка идеи на ранних стадиях создания нового продукта является важной и сложной задачей, в частности, потому, что оценка перспективности новшества на ранних стадиях затруднена из-за того, что конечный продукт еще не полностью описан и не представлен в среде применения [3].

Анализируя мнения ряда видных специалистов, которые считают, что концепция адаптации как методология приспособления к изменению конкурентной ситуации неадекватна современным реалиям, а перспективы успешного реагирования заключаются в инициировании изменений, Р. Грант констатирует, что, призывая к революционным изменениям в менеджменте, известные теоретики часто не учитывают инертность крупных фирм, что и приводит к неудаче в большинстве известных случаев таких реорганизаций [4].

В связи с последним замечанием следует признать, что способность таких предпринимателей, как Илон Маск, оказывать активное превентивное воздействие на высокотехнологичные рынки — прерогатива избранных, поэтому такой агрессивный подход нельзя рекомендовать для широкого применения. В наиболее общем случае целесообразно оценивать достоинства и недостатки апробированных концепций выработки и реализации стратегий, определяя рациональные области и критические ограничения их применения.

Как отмечает Грант, в соответствии с современным подходом к развитию фирм, способных как создавать, так и внедрять новшества, сформировалась концепция «двойных стратегий», в рамках которой одним из действенных инструментов является сценарный анализ [4]. Как стратегический метод, он является инструментом управления знаниями, предлагающим на основе представлений о внешней среде непротиворечивые решения на основе возможных вариантов развития событий. Главная его ценность, по мнению Гранта, состоит в том, что сценарии помогают определить альтернативные стратегические выборы.

С таким пониманием коррелируется трактовка ситуационного планирования как процесса, реализуемого совместно со стратегическим планированием и предполагающего обработку информации и формирование базы стратегических данных в виде целевых подборок поддающихся управлению данных, полезных для реализации стратегических мероприятий и содержащих выводы относительно условий внешней среды [5].

Важным считаем замечание Г. Кана о путанице в понимании отличий планирования нового продукта как процесса, определяющего ожидание ком-

мерческого результата или дохода в качестве финансовых показателей деятельности, от прогнозирования как процесса разумной оценки продаж или объема заказов, достижимых при данном наборе условий [6].

Таким образом, план можно рассматривать в качестве финансовой оценки наиболее ожидаемой или желаемой ситуации, а при прогнозировании должны оцениваться варианты возможных изменений совокупности связанных с новым продуктом рыночных обстоятельств, которыми нельзя пренебречь. Из такого понимания логично следует, что реакцией фирмы на незапланированное, но предусмотренное вариативным прогнозом развитие ситуации, должны быть действия, отличающиеся от заложенных в базовый стратегический план.

S. Mathews полагает, что для крупной фирмы-разработчика, формирующей в рамках стратегии портфель проектов, целесообразным также является наличие портфеля новшеств [7]. Поскольку цели управления этими портфелями различны, необходим процесс, способный соединить промежуток между идеями и готовыми к внедрению продуктами. Действительно, многие авторы отмечают, что работа с портфелем новшеств требует понимания сути ее отличий от процесса разработки нового продукта [8, 9].

Кроме того, Mathews подчеркивает, что изменение в одном аспекте портфеля новшеств оказывает влияние на другие, что в итоге влияет на весь портфель новшеств и может оказать воздействие на портфель проектов [7]. То есть, взаимовлияние существует как внутри портфелей проектов и новшеств, так и между ними.

Таким образом, специфика создания образцов УНТ как будущих ВИП приводит к требованию ее адекватного учета при стратегическом планировании. Аналитика выработки стратегии инновационного развития фирмы — разработчика УНТ должна предусматривать реакции на изменения, вызванные повышенной неопределенностью результатов разработки, ее высокой стоимостью и длительностью, а также изменчивостью конкурентной ситуации.

Основной материал. Способность адаптивного (ситуационного) принятия обоснованных управленческих решений в связи с изменением перспективности ВИП считаем одной из основных предпосылок успеха инновационной деятельности разработчика УНТ.

В обеспечение ее реализации актуальным является совершенствование аналитических инструментов выработки стратегии разработчиков УНТ с учетом необходимости мобильного реагирования на различные варианты изменения факторов внешней и внутренней среды.

Методология исследования носит междисциплинарный характер, объединяя подходы инновационного менеджмента, стратегического планирования, инвестиционного анализа и технологического прогнозирования. Это позволяет сформировать комплексный подход к прогнозированию перспективности разработки УНТ–ВИП и предложить метод построения графо-аналитического инструмента стратегического анализа для визуализации адаптивного (ситуационного) реагирования на изменение факторов внешней и внутренней среды.

Аналитические инструменты, обеспечивающие выработку стратегии, прежде всего, должны давать ответ на вопрос о возможности достижения целей развития разработчика УНТ при определенных условиях. Причем современные подходы к управлению инновациями подразумевают, что эти инструменты должны учитывать вероятную потребность в изменении принятой стратегии. Необходимо предусматривать корректировку базового варианта стратегии, поскольку одним из основных условий принятия оперативных ре-

шений в случае изменения ситуации является предвидение этих изменений и запланированная ответная реакция.

В обоснование этих положений рассмотрим несколько проектов в области авиационно-космической техники (АКТ), объекты разработки которых имели высокую новизну, причем ожидания разработчиков в их отношении по различным причинам не оправдались.

Планируемый спрос на многоцелевую транспортно-космическую систему (МТКС) Space Shuttle в конце 70-х исходил из оценки в 60–70 пусков в год, но уже в начале 80-х НАСА снизило прогноз до 24 пусков в год. Фактически частота пусков достигла 6–7 в год при двух авариях с двух- и трехлетней паузами для анализа и исправления дефектов.

Программа МТКС «Буран», несмотря на успешную сдачу в эксплуатацию и огромные затраты на создание, была свернута из-за развала ОПК СССР и перехода к рыночной экономике, так как опыт эксплуатации МТКС Space Shuttle показал, что подобные системы на том этапе развития были рентабельны только для военного заказчика.

Неудача проекта самолета-невидимки F-117 Night Hawk вызвана пренебрежением разработчиков к теоретическому обоснованию реальных возможностей его обнаружения. Отражение луча радара значительно ниже, чем у других самолетов, но обнаруживалось даже старыми советскими радарными в Югославии. Без своего главного преимущества F-117 с его слабым вооружением бесполезен, поэтому был быстро снят с вооружения (1981–1990 гг.).

В рамках создания в США многоцелевых боевых самолетов (МБС) пятого поколения проект F-22 Raptor назвали самым амбициозным и дорогостоящим. Производство F-22 вели с 2001 по 2011 год, и к концу себестоимость достигала 150 млн. долл., а с учетом стоимости разработки (ок. 70 млрд. долл.) и объема производства цена превысила 411 млн. долл.

МБС F-35 Joint Strike Fighter планировали сделать как минимум вдвое дешевле, в основном путем отказа от второго двигателя, соответственно снизив тяговооруженность. Ни МО США, ни разработчики не признают неудачу проекта F-35, несмотря на то что его обоснованно критикуют многие известные специалисты, в первую очередь, за избыточный и нескомпенсированный тягой вес. При этом на разработку по состоянию на 2011 год было затрачено свыше 56 млрд. долл., а цена одного самолета к 2014 году достигла 180 млн. долл.

Разработчики авиационно-космической системы (АКС) Pegasus из корпорации Orbital сознательно пошли на создание пускового комплекса с самой дорогой стоимостью единицы полезного груза, выводимого на орбиту, поскольку конкурентоспособность АКС Pegasus предполагалось достичь за счет индивидуального удовлетворения уникальных запросов заказчиков. За 23 года проведено 42 пуска (с перерывами до 4 лет), а это красноречиво свидетельствует, что эксплуатационная загрузка АКС в несколько раз меньше плановой.

Приведенные данные свидетельствуют о значительном расхождении прогнозных и реально достигнутых значений технико-эксплуатационных характеристик инновационных образцов АКТ. Для АКТ как ВИП повышенный риск, связанный с высоким уровнем новизны и сложности разработки, накладывается на отраслевую специфику, которая проявляется в длительных сроках и повышенных затратах на выполнение НИОКР. Предельно высокий уровень неопределенности создания ВИП делает особо актуальным применение графо-аналитического инструмента, способного объединить не только исходные данные и планируемые результаты (ресурсы, сроки и ключевые показатели проектов НИОКР), но и возможные варианты осуществления резервных стра-

тегий в качестве основного средства реагирования на нежелательные изменения во внешней и внутренней среде.

Систематизируем при помощи таблицы предпосылки предвидения критических событий по ходу жизненного цикла АКТ–ВИП, которые ведут к утрате перспективности.

Признаки критических изменений по ходу жизненного цикла АКТ–ВИП

Образец УНТ	Новизна в % к плановой оценке	Эксплуатационная загрузка,	Затраты на разработку млн. USD,	Совпадение с прогнозом по: техническому эффекту / экономическому эффекту	Стадия проявления проблем в виде: обоснованных предостережений / критических проблем
МТКС Space Shuttle	Первая МТКС	ранняя — 10%, поздняя — 25%	10 100	ок. 1 / менее 0,1	не установлено / в начале эксплуатации
МТКС Буран	Первая автоматическая МТКС	–	–	ок. 1 / –	не установлено / в начале эксплуатации
МБС 5-го поколения F-22 Raptor	Совокупность характеристик МБС 5-го пок.	не более 10%	70 000	ок. 1 / менее 0,1	не установлено / в процессе эксплуатации
МБС 5 пок. F-35 Joint Strike Fighter	Совокупность характеристик МБС 5-го пок.	–	56 000	до 0,5 /	на стадии разработки (концептуальный проект) / в начале – эксплуатации
Самолет-невидимка F-117 Night Hawk	Сверхмалое радиолокационное отражение	не более 10%	2000	0,3–0,5 / не более 0,15	на стадии разработки (концептуальный проект) / в начале эксплуатации
АКС Pegasus	Первая АКС	менее 5%	55	ок. 1 / менее 0,1	не установлено / в начале эксплуатации

Использование предлагаемого метода рассмотрим на примере модельной ситуации на крупной фирме, специализирующейся на создании АКТ, со следующими исходными положениями разработки обновленной стратегии.

Фирма занимает устойчивые позиции в сегментах носителей малого и среднего класса и намеревается войти в сегменты тяжелых и сверхлегких носителей, не утратив имеющихся позиций. Прогноз рынка показал, что для сохранения конкурентных преимуществ требуется существенная модернизация легкого носителя и незначительная доработка носителя среднего класса. Обе задачи предполагается решить благодаря имеющемуся научно-техническому заделу,

а также опыту производства и эксплуатации. Создание тяжелого и сверхлегкого носителя — принципиально новые задачи, поэтому предусматривается не только успешное завершение ОКР и выведение на рынок, но и иные варианты развития событий, а именно:

- достигнуты характеристики ниже запланированных или необходимых для обеспечения приемлемого уровня конкурентоспособности;
- требуемые характеристики достигнуты, но сроки и/или финансирование превышено, что негативно отразилось на уровне конкурентоспособности ВИП;
- к моменту выведения ВИП на рынок его конкурентные позиции оказались ниже планируемых по причинам перемен во внешней среде.

В аспекте смены стратегии все эти события сводятся к определению момента переориентации фирмы на другой образец УНТ в обеспечение соблюдения запланированных показателей роста. Для реализации такой замены необходимо иметь в портфеле новшеств несколько резервных проектов, которые к моменту переориентации стратегии прошли стадию НИР или ранние этапы ОКР. Точки Р1 и Р2 на рисунке показывают возможные моменты смены одного из основных рисковых проектов одним или несколькими резервными.

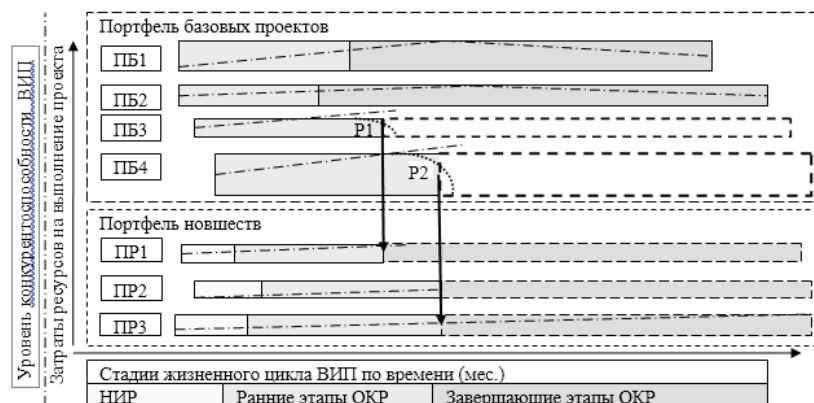


Схема введения резервных проектов при изменении базовой стратегии

При стабильности рыночных и отсутствии нерыночных факторов перспективность ВИП полностью определяется его конкурентоспособностью, уровень которой для успешного проекта считаем условно постоянным на протяжении всего жизненного цикла и зависящим только от внутрифирменных факторов. Прогноз неудачи на стадии разработки отражен дугой из точек, показывающей резкое падение конкурентоспособности, в частности из-за превышения граничного уровня затрат (штрих-пунктир). Стрелки перехода на проекты из портфеля новшеств отображают введение сначала резервной стратегии Р1 при отказе от базового проекта ПБ3, а затем и стратегии Р2 в случае неудачи базового проекта ПБ4, для компенсации которого требуется введение сразу двух резервных проектов ПР2 и ПР3.

В заключение отметим, что наша трактовка портфеля новшеств отличается от понимания западных исследователей в связи с тем, что в резервном проекте должна быть достигнута значительная степень детализации объекта разработки, что возможно только на стадии ОКР. Концепция отличия от портфеля проектов соблюдается в аспекте подхода к организации выполнения разрабо-

ток в портфеле новшеств, исходя из условия довольно высокой вероятности их незавершения и соответствующего пониженного уровня затрат ресурсов.

Выводы.

Новизна предлагаемого подхода для крупных отечественных разработчиков высокотехнологичных инноваций заключается в усовершенствовании инструментов стратегического анализа на основе исходного положения о том, что стратегия инновационного развития имеет двухуровневую структуру, на первом уровне которой портфель проектов составляет базовую стратегию, а на втором уровне портфель новшеств является источником резервных проектов альтернативных стратегий.

С целью повышения эффективности принятия управленческих решений инструмент стратегического планирования выполнен в графо-аналитической форме, что позволяет наиболее рационально отобразить результаты прогнозирования необходимости замены неудавшегося проекта в портфеле базовых проектов на проект или несколько проектов из портфеля новшеств, оцениваемых как наиболее перспективные.

Список литературы

1. **Дафт Р.** Менеджмент / под ред., пер. с англ. С. К. Мордовина. 8-е изд. — М.: Питер Пресс, 2009. 800 с.
2. **Ferioli M.** Understanding the rapid evaluation of innovative ideas in the early stages of design. / M. Ferioli et al. // Int. J. Product Development. 2010. Vol. 12, № 1, p. 67–83.
3. **Reinertsen D. G.** Taking the fuzziness out of the fuzzy front end. — Research z Technology Management. 1999. November–December, p.25–31.
4. **Грант Р. М.** Современный стратегический анализ / 5-е изд. пер. с англ. под ред. В. Н. Фунтова. — СПб.: Питер, 2008. 560 с.
5. **Джилад Б.** Конкурентная разведка. Как распознавать внешние риски и управлять ситуацией / СПб.: Питер, 2010. 320 с.
6. **Kahn K. B.** New product forecasting: an applied approach / M. E. Sharpe, Inc., New York, 2006.
7. **Mathews S.** Innovation Portfolio Architecture / S. Mathews // Research-Technology Management. 2010. Volume 53, Number 6, p. 30–40.
8. **The Strategic Management of Innovation: A Sociological and Economic Theory** / J. Sundbo. — Edwards Elgar, Cheltenham, 2002.
9. **Terwiesch C.** Managing the opportunity portfolio / C. Terwiesch, K. Ulrich // Research-Technology Management. 2008. № 51 (5). p. 27–38.

© Воротников В. А., 2018

М. А. Измайлова

Д.э.н., профессор

Департамент корпоративных финансов и корпоративного управления

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
г. Москва, Российская Федерация

E-mail: m.a.izmailova@mail.ru

Инструменты независимой оценки деятельности российских компаний в области корпоративной ответственности, открытости и устойчивого развития

Аннотация. Обоснована необходимость применения инструментов независимой оценки деятельности компаний в вопросах ее информационной транспарентности, вовлеченности в решение социальных и экологических проблем, в области устойчивого развития. Раскрываются подходы к применению индексов «Ответственность и открытость» и «Вектор устойчивого развития» для комплексной оценки российских компаний на основе их публичной отчетности. Делается вывод о стимулирующем влиянии индексов на социально ответственное поведение компаний и их устойчивое развитие.

Ключевые слова: индекс, социальная ответственность, устойчивое развитие, независимая оценка, публичная отчетность.

М. А. Izmailova

Doctor of Economics, Professor

Department of Corporate Finance and Corporate Management

Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation

E-mail: m.a.izmailova@mail.ru

Tools for independent assessment of Russian companies' activities in the area of corporate responsibility, transparency and sustainable development

Abstract. The necessity of using the tools of independent evaluation of companies' activity in the issues of its information transparency, involvement in solving social and environmental problems, in the field of sustainable development is substantiated. Approaches to the use of the Responsibility and openness and sustainable development Vector indices for a comprehensive assessment of Russian companies on the basis of their public reporting are revealed. The conclusion is made about the stimulating influence of indices on socially responsible behavior of companies and their sustainable development.

Keywords: index, social responsibility, sustainable development, independent evaluation, public reporting.

Раскрытие информации является одним из важнейших инструментов взаимодействия компаний с заинтересованными сторонами (акционерами, инвесторами, партнерами, клиентами, общественностью, государственными органами), способствует формированию доверия и долгосрочных отношений с ними, росту стоимости компаний и привлечению ими капитала [2].

В ответ на растущее внимание к бизнесу получают развитие инструменты независимой оценки деятельности компаний и качества отчетной информации.

К числу таких широко используемых в мире инструментов относятся рейтинги и индексы в области устойчивого развития [4], корпоративной ответственности и отчетности, комплексные или тематические, которые фокусируют внимание на таких факторах устойчивости компаний, как экономические, экологические, социальные результаты и управленческие аспекты, рассматриваемые во взаимосвязи или по отдельным направлениям и результатам деятельности. При этом открытость и прозрачность компаний играют решающую роль, поскольку все большее распространение получают инструменты оценки, которые опираются на анализ информации о деятельности компаний, содержащейся в публичной отчетности.

Для оценки транспарентности российских компаний представляется целесообразным использование индексов корпоративной устойчивости, ответственности и открытости, которые начиная с 2014 года ежегодно составляет Российский союз промышленников и предпринимателей [1]. Два взаимосвязанных индекса — «Ответственность и открытость» и «Вектор устойчивого развития» — инструменты комплексной оценки крупнейших российских компаний на основе их публичной отчетности. Выборка компаний для составления индексов РСПП формируется на основе результатов рейтингов крупнейших по объему реализации компаний (RAEX 600 и РБК 500). Для составления индекса анализируются публичные нефинансовые отчеты, доступные на русском языке на официальных корпоративных сайтах, — годовые отчеты, интегрированные отчеты, отчеты по устойчивому развитию.

Несмотря на взаимосвязь индексов, основополагающим следует признать индекс «Ответственность и открытость», поскольку он создает основу для составления выборки для другого индекса — «Вектора устойчивого развития», который, в свою очередь, показывает динамику раскрываемых в отчетности достигнутых результатов компаний. В рамках индекса «Ответственность и открытость» оценивается ситуация по раскрытию информации в ключевых направлениях деятельности, анализируются 70 индикаторов, характеризующих ответственную деловую практику, включая экономические, экологические, социальные показатели деятельности и аспекты корпоративного управления. «Вектор устойчивого развития» — индекс динамики результативности, позволяющий выявлять лидеров среди крупнейших компаний, лучших по открытости и одновременно демонстрирующих в целом позитивную динамику продвижения в сторону устойчивости развития.

В основу индексов заложен анализ информации, поддающейся количественной оценке. Анализируются те показатели, которые чаще других запрашивают финансовые аналитики, рейтинговые системы в области корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития, требуют или рекомендуют раскрывать фондовые биржи, а также профессиональные и деловые ассоциации, стандарты и руководства в этой области. Кроме того, предметом анализа являются и наборы показателей, которые крупные российские и зарубежные компании активно и наиболее полно представляют в корпоративной нефинансовой отчетности (табл.)

Тематическая структура и показатели индексов

Тематическая структура индекса «Ответственность и открытость»	Показатели индекса «Вектор устойчивого развития»
Экономические аспекты	Производительность труда

Социальные аспекты — сообщества	Производственная безопасность, охрана труда
Социальные аспекты — персонал	Оплата труда и расходы на социальные программы для персонала
Экологические аспекты	Обучение персонала
Управление	Текущесть кадров
	Выбросы в атмосферу, в том числе выбросы парниковых газов
	Водопотребление и сбросы в водные источники
	Энергоэффективность и энергопотребление
	Обращение с отходами
	Социальные инвестиции

Анализ индекса «Ответственность и открытость» по результатам измерения в 2017 году (выборка превысила 100 компаний) свидетельствует о стремлении значительной части крупных компаний к повышению прозрачности стратегий и результатов программ корпоративной социальной ответственности. Так, среднее значение индекса в 2017 году возросло по сравнению с предыдущим циклом (+0,07), компенсировав снижение, зафиксированное в 2016 году (–0,06). При этом наблюдения за период 2015–2017 гг. показывают устойчивый рост объема и качества информации в лидирующей группе, куда вошло 29 компаний, индивидуальный индекс которых составил выше 0,45, а также повышение уровня «наивысшего индивидуального значения» индекса (рис. 1).

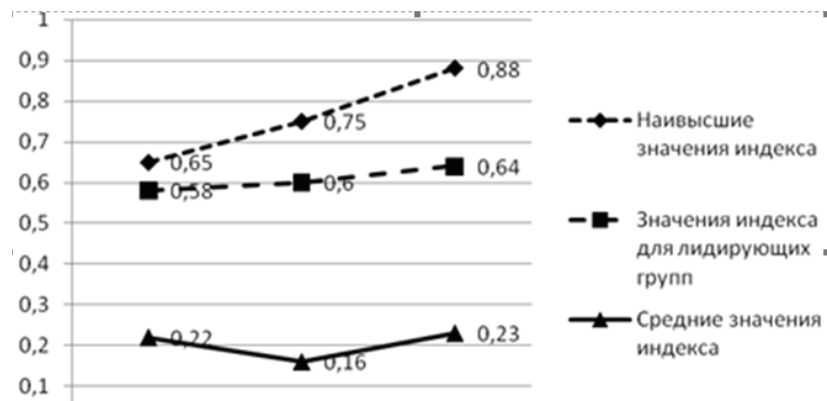


Рис. 1. Динамика индекса «Ответственность и открытость» за период 2015–2017 гг.

Лидерами в раскрытии информации стали: 1) в группе А (индекс > 0,65) — АЛРОСА, ИнтерРАО, ЛУКОЙЛ, Металлоинвест, Норникель, Росатом, Роснефть, СИБУР, АФК «Система», РУСАЛ, Северсталь, СУЭК; 2) в группе В (индекс > 0,45) — Аэрофлот, Газпром, ЕвроХим, Зарубежнефть, КАМАЗ, МТС, НЛМК, НОВАТЭК, РЖД, Российские сети, Ростелеком, РусГидро, Сбербанк, СахалинЭнерджи, Татнефть, Транснефть, Уралкалий [3]. Изучение публичной

отчетности данных компаний позволяет утверждать о расширении списка показателей, среди которых: производительность труда, выбросы в атмосферу, текущесть кадров, эффективность инвестиций в развитие местных сообществ.

Для качественной оценки раскрытия информации необходимо подвергнуть анализу содержательность публикуемой информации по следующим уровням: 1) отсутствие информации; 2) декларация — информация представлена в общем виде, в виде лозунгов; 3) иллюстрация — заявления подкреплены конкретными данными и примерами; 4) отчетность — консолидированные данные отражают целостную ситуацию в компании.

Анализ показывает, что отчетность обследуемых компаний имеет позитивную динамику роста числа показателей раскрываемой информации уровня «отчетности» (рис. 2).

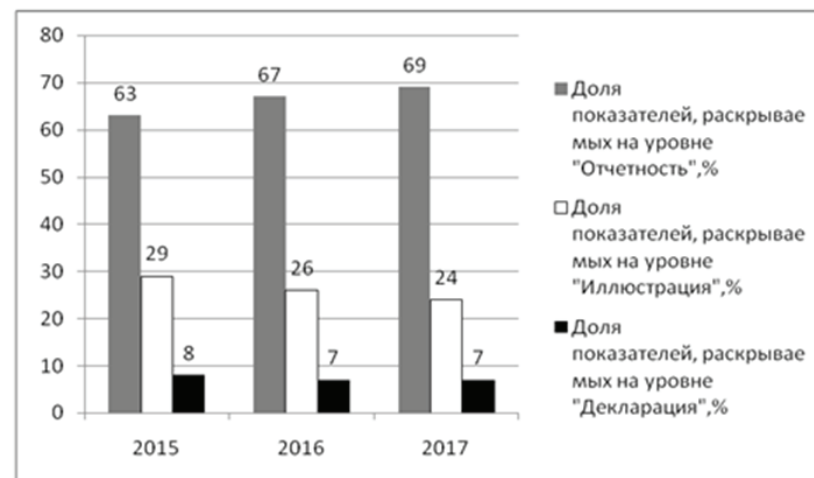


Рис. 2. Раскрытие информации по уровням, %

Данные рисунков 1 и 2 убедительно демонстрируют, что российские компании постоянно осуществляют мониторинг результатов деятельности по ключевым направлениям корпоративной социальной ответственности. Многие крупные компании показатели производственной и экологической безопасности, эффективности социальной деятельности включают в категорию ключевых показателей эффективности и рассматривают в контексте стратегического управления.

В отраслевом разрезе максимальный результат индекса «Ответственность и открытость» имеют: нефтяная и нефтегазовая промышленность, промышленность драгоценных металлов и алмазов, цветная металлургия, химическая и нефтехимическая промышленность.

Анализ второго индекса — «Вектор устойчивого развития» — на основе показателей корпоративной отчетности позволяет диагностировать развитие ситуации, определить направленность и ориентиры движения компании, в том числе в социальной и экологической сферах.

Динамика средних значений индекса (рис. 3) и значений индекса по тематическим блокам показателей (рис. 4) не дает оснований утверждать о выраженном тренде.

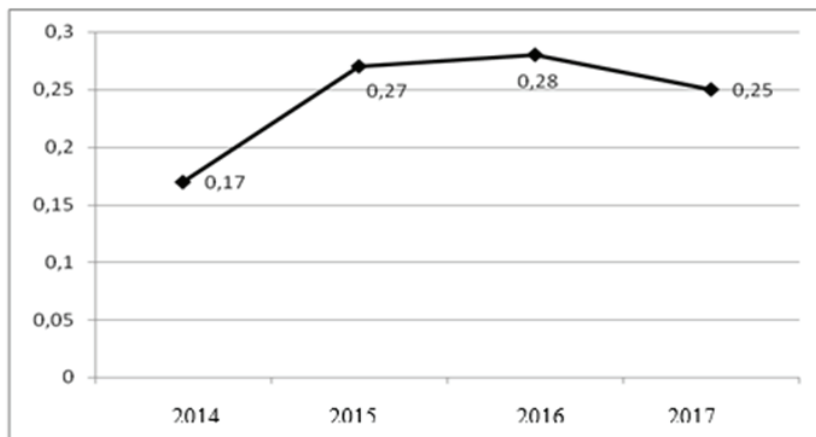


Рис. 3. Средние значения индекса «Вектор устойчивого развития» за период 2015–2017 гг.

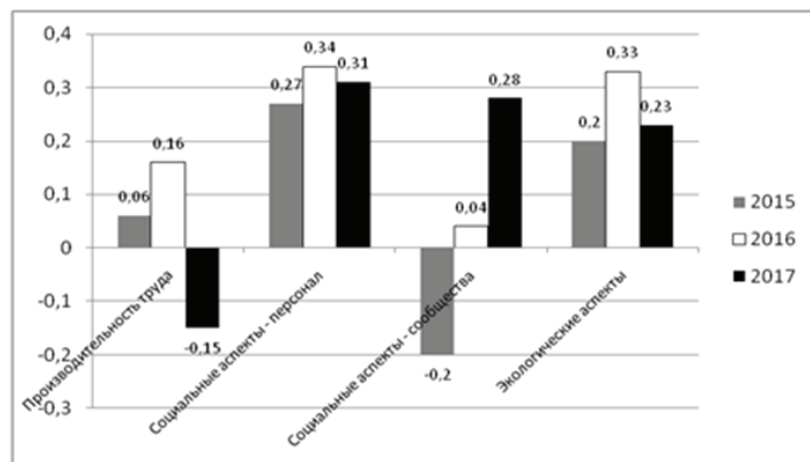


Рис. 4. Динамика индекса «Вектор устойчивого развития» по тематическим блокам

Можно предположить, что колебания индекса «Вектор устойчивого развития» является следствием влияния общей экономической ситуации и результативности стратегий компаний адаптации к внешним и внутренним вызовам среды.

В отраслевом разрезе максимальные значения индекса отмечены в отраслях: промышленность драгоценных металлов и алмазов, нефтяная и нефтегазовая промышленность, черная металлургия, транспорт и логистика, электроэнергетика.

Лидерами индекса «Вектор устойчивого развития» в 2017 г. стали: АЛРО-

СА, Газпром, ЕвроХим, Зарубежнефть, ИнтерРАО, КАМАЗ, ЛУКОЙЛ, Металлоинвест, МТС, НЛМК, Норникель, РЖД, Росатом, Роснефть, Ростелеком, Русал, Сахалин Энерджи, Сбербанк, Северсталь, СИБУР, АФК «Система», СУЭК, Транснефть, Уралкалий [3].

Подводя итог, следует отметить, что практика составления индексов является катализатором повышения прозрачности компаний, развития ответственной деловой практики, выявления лидеров по открытости и устойчивому развитию, создания объективной платформы для проведения регулярного мониторинга прозрачности компаний и их включенности в решение социальных и экологических проблем на пути устойчивого развития общества.

Список литературы

1. Индексы РСПП в области устойчивого развития, корпоративной ответственности и отчетности-2017. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://media.rspp.ru/document/1/4/7/47655a38f9c7740514c3eab59958cee1.pdf>.
2. Право и экономика: современные интеграционные процессы: монография / колл. авторов; под ред. Г. Ф. Ручкиной. — М.: КНОРУС, 2018. 468с.
3. Современные корпоративные стратегии и технологии в России: монография / колл. авторов; под науч. ред. И. Ю. Беляевой, О. В. Даниловой. — М.: Финансовый университет, 2018. 458с.
4. Цели устойчивого развития: ООН и Россия / под ред. С. Н. Бобылева, Л. М. Григорьева. — М.: Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации, 2016. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://ac.gov.ru/files/publication/a/11068.pdf>.

К. В. Усков

К.э.н., доцент

Департамент корпоративных

финансов и корпоративного управления

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

г. Москва, Российская Федерация

E-mail: uskov_kirill@mail.ru

+79163079419

Проблематика организации защиты компании от угроз рынка слияний и поглощений в России

Аннотация. Актуальность темы обусловлена отсутствием целостной теоретической концепции защиты от угроз российского рынка слияний и поглощений и слабо развитым механизмом организации защиты на практике. В статье рассмотрена российская проблематика организации защиты компании от угроз рынка слияний и поглощений. Результаты исследования позволили разработать комплекс рекомендаций по организации превентивной защиты компании от поглощения в рамках трех направлений (уровней защиты).

Ключевые слова: корпоративное управление, рынок слияний и поглощений, угрозы рынка слияний и поглощений, поглощение, организация защиты компании от поглощения.

К. V. Uskov

Candidate of Economic Sciences, docent,

Department of corporate finance and corporate governance

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russian Federation

Problems of organization company's protection from mergers and acquisitions market threats in Russia

Abstract. The relevance of the topic is due to the lack of a holistic theoretical concept of protection against mergers and acquisitions market threats in Russia and poorly developed mechanism of protection in practice. The article deals with the Russian problems of the organization company's protection from mergers and acquisitions market threats. Study result allowed to develop a set of recommendations for the organization of preventive protection.

Keywords: corporate governance, mergers and acquisitions, mergers and acquisitions market threats, takeover, organization company's protection from takeover.

Процессы, происходящие на рынке слияний и поглощений, вызывают значительный научный интерес в практике корпоративного управления. Одной из особенностей российского рынка слияний и поглощений, отличающей его от мирового, является то, что физические и юридические лица — инициаторы процессов слияний и поглощений используют специфические методы приобретения прав корпоративного контроля. Формирование российской практики слияний и поглощений происходило на фоне неразвитой юридической базы в области корпоративного права, при этом отсутствовали исторически сложившиеся, эволюционные экономические отношения. В связи с этим недружественные

процессы, направленные на перераспределение контроля над компаниями стали эффективным методом корпоративной стратегии российских компаний.

В ходе исследования были проанализированы научные работы в области организации защиты от угроз рынка слияний и поглощений; практика приобретения корпоративного контроля в России; практика организации защиты от поглощений. Исследование проблемы проводилось в два этапа. На первом этапе был проведен анализ основных способов поглощений в российской практике. На втором этапе был проведен теоретический анализ существующих методологических подходов к организации защиты, а также проведен анализ применяемых в российской практике методов защиты компаний от поглощений. В результате были выявлены основные проблемы в организации защиты.

В ходе исследования были проанализированы работы ученых, изучающих российскую практику защиты компаний от угроз рынка слияний и поглощений, среди которых Радыгин и Этнов, 2002; Никитин и Нуржинский, 2003; Осинский, 2006; Романников, 2007; Беседин, 2007; Маховиков, 2010; Усова, 2010; Согрина, 2010; Федоров, 2010; Румянцева, 2010; Сергеева, 2013; Смирнов, 2016.

Данное исследование показало, что еще не выработано четких критериев и теорий построения защиты. Процессы корпоратизации российской экономики, ставящие перед государством стратегические цели стабилизации экономического развития, требуют проработки вопросов организации защитных мер на уровне компании, методического обеспечения управления процессом защиты от поглощения.

В российской научной литературе, в отличие от зарубежной, под угрозами рынка слияний и поглощений, как правило, понимают «поглощение», «недружественное поглощение», «враждебное поглощение», «рейдерство», «корпоративный захват» и др. Некоторые ученые считают все указанные процессы схожими по своей сути. При этом отсутствует единое понимание процессов — угроз рынка слияний и поглощений. Перечисленные угрозы рынка слияний и поглощений связаны с приобретением права управления компанией, отличаются лишь методы, которые применяют агрессоры. В статье для определения угроз рынка слияний и поглощений выбран термин «поглощение».

В результате анализа научных работ (Ионцева, 2005; Осинского, 2006; Бурыкина, 2006; Валуйских, 2008; Трифионовой, 2008; Арутюновой, 2010; Согриной, 2010; Маркова, 2010; Байковой, 2011; Мартынова, 2011) было выработано определение термина «поглощение» как угрозы рынка слияний и поглощений.

Термин «поглощение» был выбран, во-первых, по причине того, что он отсутствует в законодательстве РФ, то есть существует возможность дать авторское определение. Во-вторых, этот термин при использовании слов «недружественный», «враждебный» требует четко определять, по отношению к кому поглощение недружественно, враждебно. Как показало изучение российской терминологии угроз рынка слияний и поглощений, это могут быть различные участники компании, в отличие от зарубежной практики, где поглощение признается недружественным относительно нежелания менеджеров или совета директоров компании проводить поглощение.

Поглощение компании (как процесс) — действия одного и (или) нескольких физических (юридических) лиц, направленные на приобретение права контроля над компанией в условиях сопротивления со стороны преобладающего количества собственников и (или) менеджмента компании. Под контролем над компанией (юридическим лицом) следует понимать право субъекта контроля принимать решения, в том числе совместно с иными лицами, касающиеся

условий ведения предпринимательской деятельности юридического лица, то есть принимать решения стратегического характера.

В целях минимизации риска поглощения в компании необходимо организовать защиту от этой угрозы рынка слияний и поглощений, а именно применять превентивные методы защиты в комплексе. Своевременное реагирование на угрозу поглощения и эффективного применения методов защиты возможно при условии создания системы управления.

Изученный опыт поглощений в российской практике, а также анализ научных работ в данной сфере позволил разработать процесс организации защиты компании от данной угрозы рынка слияний и поглощений, включающий три этапа:

1) организация действий, направленных на выработку у субъекта поглощения мнения о нецелесообразности поглощения;

В ходе исследования было определено, что одним из способов снижения риска поглощения является осуществление со стороны компании-цели и её стейкхолдеров информационного воздействия на субъект поглощения. Профессионально составленное информационное послание способно сформировать у инициатора поглощения мнение о высокой степени сложности поглощения и тем самым вызвать отказ от приобретения контроля над компанией;

2) организация действий, блокирующих конкретный способ поглощения. Намерение субъекта поглощения получить поддержку стейкхолдеров может создать условия для успешной реализации поглощения. Отказ от взаимодействия с субъектом поглощения со стороны стейкхолдера может быть следствием его лояльности по отношению к компании. Одним из важнейших способов защиты компании от поглощения становится мотивация инсайдеров и аутсайдеров к отказу от взаимодействия с субъектом поглощения, а также на содействие компании в защите;

3) организация действий, противодействующих принятию решений, выгодных субъекту поглощения.

В связи с риском дальнейших попыток поглощения (несмотря на информационное воздействие со стороны компании и в случае приобретения субъектом поглощения поддержки одного или нескольких стейкхолдеров) рекомендуется создание корпоративных процедур, затрудняющих принятие в компании решений, которые могут способствовать реализации поглощения.

В данной статье не рассматриваются работы зарубежных авторов по теме организации защиты от угроз рынка слияний и поглощений, так как отличается специфика процессов, происходящих на рынках разных странах. Что касается российских работ, то по специальности «менеджмент» новых работ в этой области немного, в основном это работы до 2010 года, при этом необходимость защиты существует. Сегодня российские компании учитывают риск поглощения в системе рисков, а юридические компании и коллегии адвокатов предлагают услуги по защите от поглощений.

Исследователи угроз современного российского рынка слияний и поглощений внесли значительный вклад в развитие темы формирования защиты компаний от подобных недружественных процессов.

Однако анализ их работ позволил выделить следующие проблемы:

1) отсутствие и эклектичность разработок, касающихся системного подхода к защите компаний от поглощения. Российскими учеными чаще всего предлагаются отдельные методы защиты от поглощения или делается попытка их объединения, группировки. Как правило, это общеизвестные методы защиты, часто упоминаемые в научной литературе и используемые на практике, а так-

же методы защиты, которые применяются за рубежом. Фактически авторы в своих рекомендациях повторяют их и делают дополнительные предложения (с учетом российской специфики) относительно группировки методов защиты. При этом не указывается, каким образом взаимодействуют (связаны) предложенные методы защиты. Вместе с тем необходимо отметить, что существуют попытки разработать рекомендации, связанные с организацией системной защиты компании от поглощения, они присутствуют в работах Беседина, Маховикова, Осинковского, Трифоновой, Усовой;

2) отсутствие научного подхода к управлению процессом защиты компании от поглощений. Разработки отечественных авторов ограничиваются поверхностным описанием предложенных методов защиты. Отсутствует описание процесса управления защитой компании от поглощения, проработка его этапов. В этом видится основная проблема, так как при отсутствии адекватного инструментария рекомендации, предложенные авторами, невозможно применить на практике в полной мере. Данная ситуация сохраняет высокую вероятность поглощения для любой компании, которая стремится организовать защиту от поглощения, используя такие рекомендации.

В некоторых работах (Маховиков, 2010; Трифонова, 2008) присутствуют попытки развития темы защиты компаний от поглощения, а именно попытки предложить новые рекомендации: разработка стратегии защиты компании от угрозы рынка корпоративного контроля;

3) недостаточное внимание учету человеческого фактора в процессе защиты. Литература по вопросу применения методов защиты ограничивается адаптацией западных источников и рекомендациями юридического характера. Российские ученые не уделяют должного внимания методам защиты от поглощений, которые связаны с управлением поведением стейкхолдеров. Однако действия и решения стейкхолдеров (как инсайдеров, так и аутсайдеров) также могут привести к поглощению. В связи с этим учет и управление человеческим фактором в процессе поглощения становится особенно важным.

Бессистемный подход к защите и отсутствие превентивных методов защиты от поглощения в системах корпоративного управления российских компаний существенно повышают вероятность поглощения. Для минимизации риска поглощения в системе внутренних документов компании необходимо предусмотреть возможность использования комплекса мер, направленных на обеспечение слаженных действий со стороны органов управления, структурных подразделений и стейкхолдеров компании по противодействию попыткам приобретения контроля над компанией.

В российской практике компании вынуждены применять большое количество методов и инструментов защиты от поглощения. Это связано с разнообразием технологий, которые применяют субъекты поглощения в процессе приобретения контроля над компанией, а также сочетанием способов поглощений.

Проблематика российской практики применения методов защиты от поглощений заключается в том, что:

1) отсутствуют пошаговые рекомендации к применению того или иного метода защиты;

2) редко применяются превентивные методы защиты;

3) отдельное применение методов неэффективно.

Наличие вышеперечисленных проблем указывает на риск поглощения российских компаний. Проблема организации защиты компании от поглощения рассматривается в аспекте совершенствования системы корпоративного управления компанией с учетом организации комплексной защиты. Система

корпоративного управления в компании должна иметь компоненты в своей структуре, способные превентивно реагировать на угрозы поглощения и принимать определенные меры по минимизации этих угроз. Другими словами, компания должна организовать защиту от поглощения, которая будет состоять из комплекса превентивных мер по защите от поглощения.

Защиту компании от поглощения необходимо выстраивать относительно действий, которые совершает субъект поглощения, а процесс поглощения имеет смысл рассматривать как последовательность этапов.

Организация превентивной защиты компании от поглощения позволит:

1) управлять поведением субъекта поглощения посредством информационного воздействия, формирующего представление о нерентабельности поглощения (то есть представления о том, что затраты на поглощение выше, чем выгоды, получаемые от него, или же процесс поглощения связан с непредсказуемыми рисками);

2) усложнить процесс поглощения за счет:

- повышения (сохранения) лояльности стейкхолдеров;
- создания процедурных барьеров для субъекта поглощения в процессе поглощения.

Список литературы

1. **Арутюнова К. Г.** Способы защиты от «недружественных поглощений» в гражданском праве России и Соединенных Штатов Америки: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.03 / Арутюнова Карина Георгиевна. — М., 2010. 222 с.
2. **Байкова Ю. Э.** Рейдерство как девиантная форма социально-экономического поведения: дис. ... канд. соц. наук: 22.00.03 / Байкова Юлия Эмильевна. — М., 2011. 152 с.
3. **Беседин М. Ю.** Механизм обеспечения экономической безопасности хозяйствующих субъектов от недружественных поглощений: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Беседин Михаил Юрьевич. — М., 2007. 177 с.
4. **Бурыйкин Д. В.** Недружественные поглощения как угроза экономической безопасности акционерных обществ: дис. ... канд. эк. наук: 08.00.05 / Бурыйкин Дмитрий Викторович. — М., 2006. 216 с.
5. **Валуйских Е. Г.** О понятии корпоративный захват в современной России [Электронный ресурс]. / Е. Г. Валуйских // Научные записки НГУЭУ. 2008. № 3. Режим доступа: <http://nsuem.ru/dt/informRes/izdaniaNSUEM/nz/num.php?y=2008&n=3>
6. **Демидова Е. С.** Особенности враждебных поглощений в корпоративных секторах Российской Федерации и Европейского Союза и проблема их регулирования [Электронный ресурс] / 2007. — Режим доступа: http://elibrary.finec.ru/materials_files/izv/IzvSPbUEF2007_1_c157_161_s.pdf
7. **Ионцев М. Г.** Корпоративные захваты: слияния, поглощения, гринмэйл / М. Г. Ионцев. М.: Ось-89, 2005. 224 с.
8. **Марков П. А.** Недружественное поглощение. Теория, практика, правовое регулирование: монография / П. А. Марков. — М.: ЮНИТИ-ДАНА: Закон и право, 2010. 96 с.
9. **Мартынов С. Г.** Гражданско-правовые механизмы защиты от недружественных поглощений хозяйственных обществ: дис. ... канд. юр. наук: 12.00.03 / Мартынов Сергей Геннадьевич. — М., 2011. 173 с.
10. **Маховиков А. Ю.** Экономические основы защиты малого и среднего бизнеса от недружественных поглощений: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.01 / Маховиков Анатолий Юрьевич. — М., 2010. 149 с.
11. **Никитин Л. Л., Нуржинский Д. В.** Стратегия и тактика защиты от недружественного поглощения / Л. Л. Никитин, Д. В. Нуржинский // Слияния и Поглощения. 2003. № 2. С. 28–34.

12. **Осиновский А. Д.** Акционер против акционерного общества. — 2-е изд., пер. и доп. / А. Д. Осиновский // ООО «Издательство ДНК». — СПб., 2006. 384 с.
13. **Радьгин А. Д., Этнов Р. М.** Проблемы слияний и поглощений в корпоративном секторе / А. Д. Радьгин, Р. М. Этнов // Институт экономики переходного периода. — М., 2002. 154 с.
14. **Рид С. Ф., Лажу А. Р.** Искусство слияний и поглощений / Стэнли Фостер Рид, Александра Рид Лажу. Пер. с англ. 4-е изд. — М.: Альпина Паблишерз, 2009. 957 с.
15. **Романников А. Н.** Исследование и разработка моделей формирования эффективной стратегии защиты компании от враждебного поглощения: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.13. Романников Александр Николаевич. — М., 2007. 160 с.
16. **Румянцева А. В.** Механизм противодействия рейдерству в сфере интеллектуальной собственности: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Румянцева Анастасия Владиславовна. — Тамбов, 2013. 143 с.
17. **Сергеева Г. А.** Организационно-экономический механизм противодействия рейдерству на рынке земли: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Сергеева Галина Александровна. — Тамбов, 2013. 163 с.
18. **Смирнов О. В.** Управление противодействием недружественному поглощению и рейдерству предприятий минерально-сырьевого комплекса России: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Смирнов Олег Валентинович. — М., 2016. 151 с.
19. **Согрина Н. С.** Особенности недружественных поглощений (рейдерства) в трансформируемой экономике: дис. ... канд. эк. наук: 08.00.01 / Согрина, Наталья Сергеевна. — Челябинск, 2010. 189 с.
20. **Трифопова Л. А.** Формирование стратегии защиты акционерных обществ от недружественного поглощения: дис. ... канд. эк. наук: 08.00.05 / Трифопова Любовь Анатольевна. — М., 2008. 161 с.
21. **Усков К. В.** Организация защиты компании от угроз рынка слияний и поглощений: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Усков Кирилл Вячеславович. — М., 2015. 219 с.
22. **Усова М. Е.** Противодействие недружественным поглощениям как элемент системы обеспечения экономической безопасности России: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Усова Мария Евгеньевна. — М., 2010. 148 с.
23. **Федоров А. Ю.** Рейдерство и корпоративный шантаж (организационно-правовые меры противодействия) / А. Ю. Федоров // Волтерс Клувер. 2010. 254 с.

А.И. Финюгеева

Руководитель направления по бюджетированию ООО «ОАК-Закупки»

г. Москва, Российская Федерация

E-mail: naf413@mail.ru

Организация взаимодействия компаний со стейкхолдерами в условиях развития современного общества

Аннотация. Рассматриваются вопросы и проблемы организации взаимодействия российских компаний с заинтересованными сторонами. Представлены основные моменты, которые необходимо принимать во внимание при определении стейкхолдеров, проанализированы основные проблемы недостаточно эффективного управления стейкхолдерами.

Ключевые слова: стейкхолдеры, управление стейкхолдерами, механизм управления стейкхолдерами, инструменты взаимодействия со стейкхолдерами, проблемы идентификации стейкхолдеров.

A. I. Finyugeeva

Head of budgeting direction,

LLC «UAC-Group Purchasing»

Moscow, Russian Federation

E-mail: naf413@mail.ru

The development of relationships between company and stakeholders in modern society

Annotation. The article presents questions and problems of Russian company's interaction with stakeholders. It shows the main moments which companies have to take into account when determining stakeholders. The article presents the main problems of insufficiently effective management of stakeholders.

Keywords: stakeholders, stakeholder management, mechanism of stakeholder management, the tools of interactions with stakeholders, problems of identification stakeholders.

Развитие взаимоотношений компании и окружающих ее стейкхолдеров происходит быстрыми темпами и, несмотря на то что в России взаимодействие со стейкхолдерами пока не получило повсеместного распространения и наблюдается только в крупных компаниях, в том числе международных, инструменты взаимодействия компаний со стейкхолдерами постоянно расширяются. Настоящая статья посвящена выявлению возможностей компании в современном мире эффективно взаимодействовать со стейкхолдерами: покупателями, партнерами, государством, инвесторами, акционерами, обществом в целом и другими группами и при этом становиться еще более социально ответственной компанией.

Основными проблемами в отечественном бизнесе, тормозящими развитие процесса его взаимодействия со стейкхолдерами, можно выделить отсутствие законодательно закрепленных правил поведения между всеми заинтересованными сторонами и отношение компаний к стейкхолдерам в целом. Постановка задачи компании о том, что необходимо взаимодействовать в тот или иной момент с какими-либо стейкхолдерами, чтобы достичь определенных целей,

ведется от имени руководства компании или диктуется местными властями, но нет четко прописанных правил на законодательном уровне, что сказывается в целом на отношении к стейкхолдерам как участникам корпоративных отношений в целом в России. Для того чтобы организовать эффективное взаимодействие как для компании, так и для всех заинтересованных стейкхолдеров, необходим механизм взаимодействия со стратегиями, инструментами взаимодействия и другими неотъемлемыми элементами, благодаря которым уровень социальной ответственности компании станет близок уровню развития социального партнерства в западных компаниях. Главным отличием взаимодействия зарубежных компаний со стейкхолдерами является вовлеченность стейкхолдеров в процесс деятельности компании: в частности, социальное партнерство, когда компания решает социально значимые вопросы, при этом имея положительную репутацию на рынке и финансовую эффективность деятельности.

Определить стейкхолдеров компания может с помощью анализа окружающей среды, с использованием критериев важности, значимости, поддержки/противодействия. Кроме того, существует известная модель Митчелла по определению важности стейкхолдеров — имеющих власть, законность и срочность требований к компании [1]. В российской практике принято выделять следующие группы стейкхолдеров: акционеры (собственники), работники, покупатели, партнеры, государственные органы и местные сообщества [2]. В зарубежной же практике группы стейкхолдеров представляются многообразней. Это связано с тем, что в настоящее время российский бизнес ориентирован в большей степени на получение прибыли и поддержание устойчивого функционирования на рынке, в меньшей степени на статус социально ответственной компании (за исключением крупных компаний, соответствующих стандартам корпоративной ответственности), что объясняется желанием компаний существовать как можно дольше. Компании не готовы выделять дополнительные ресурсы на развитие взаимоотношений со стейкхолдерами, представляя их влияние незначительным. Ориентир крупных российских компаний на зарубежный опыт способствует тому, что прибыльный бизнес трансформируется в социально ответственный бизнес. Таким образом, российским компаниям необходимы стандарты взаимодействия со стейкхолдерами и правила взаимодействия, адаптированные к российской практике и утвержденные на законодательном уровне.

При выявлении стейкхолдеров компании рекомендуется принимать во внимание следующие характеристики взаимоотношений:

1. Ответственность (взаимоотношения, которые зафиксированы в финансовых и юридических документах, контрактах, корпоративных кодексах);
2. Влияние (неформальное и формальное);
3. Близость (сотрудники и иные внутренние стейкхолдеры, построение долгосрочных взаимоотношений со стейкхолдерами);
4. Зависимость (стейкхолдеры, которые зависят от организации, от результатов ее деятельности: сотрудники, покупатели, поставщики и другие);
5. Представительность (стейкхолдеры, представляющие интересы общества, окружающей среды, государства).

Управление взаимоотношениями со стейкхолдерами с точки зрения подходов к бизнесу способствуют следующему:

1. Расширению понимания интересов всех существующих стейкхолдеров: следует принимать во внимание интересы не только акционеров, покупателей,

сотрудников и партнеров по бизнесу, но и более широкий круг стейкхолдеров: местные сообщества, общественные организации, семьи сотрудников и других;

2. Расширению спектра рассматриваемых вопросов: следует решать не только вопросы, связанные с заключением контракта, планированием деятельности, и маркетинговые вопросы, а принимать участие в решении таких вопросов, как коррупция, экономическое развитие региона присутствия, защита прав человека, этика бизнеса и другие;

3. Совершенствованию взаимоотношений: от односторонней коммуникации с использованием маркетинговых исследований, рекламы, корпоративных коммуникаций к ведению диалога со стейкхолдерами и социальному партнерству: консультации со стейкхолдерами, обратная связь, организация форумов, партнерские соглашения и другое.

Таким образом, происходит расширение возможностей компании взаимодействовать со всеми заинтересованными сторонами так, чтобы такое взаимодействие обеспечивало положительные результаты для компании и удовлетворяло интересы стейкхолдеров [3].

Механизм управления взаимоотношениями компании со стейкхолдерами с точки зрения компании является важным организационным процессом, позволяющим спланировать деятельность компании совместно со стейкхолдерами по достижению целей и задач, стоящих перед компанией, и решению значимых вопросов самих стейкхолдеров. Взаимоотношения со стейкхолдерами являются как минимум двусторонним равноправным контактом, который может осуществляться по определенным стратегиям с применением специальных инструментов взаимодействия или каналов связи. На основании проведенного исследования взаимодействия 50 крупных российских компаний со стейкхолдерами выявлен ряд инструментов [4], которые можно разделить на 4 направления: мониторинг и планирование, информирование, вовлечение и сотрудничество. Среди основных инструментов первой группы выделяются различные виды анкетирования, опросов, мониторингов и анализов информации с целью более подробного понимания интересов и требований стейкхолдеров с дальнейшим планированием возможного взаимодействия с ними. Информирование подразумевает односторонний контакт компании со стейкхолдерами, когда сама компания публикует информацию о своей деятельности и о возможностях сотрудничества, организует публичные мероприятия и презентации, открыто рекламирует свою деятельность. Организация двустороннего контакта говорит о вовлечении стейкхолдеров в деятельность компании путем открытых диалогов, различных голосований, экспертных групп. Но наиболее эффективными инструментами можно считать непосредственно способы сотрудничества: деловые переговоры, заключение договоров, совместные проекты, соглашения.

Взаимоотношение компаний со стейкхолдерами в условиях информатизации общества приобрело еще большую значимость за последние несколько лет. Большинство компаний, которые производят продукцию и услуги для населения, становятся максимально клиентоориентированными. Среди инструментов взаимодействия компании и стейкхолдеров-покупателей основными являются реклама, программы лояльности, долгосрочные договорные отношения. Согласно классификации, предложенной в статье [1], рассмотрим инструменты взаимодействия с покупателями в соответствии с четырьмя категориями. Инструментами мониторинга и планирования могут быть различные социальные исследования рынка, анализ продукции конкурентов и потребностей покупателей той или иной ниши, формирование плана мероприятий

по привлечению клиентов и рекламированию продукции. Инструментами информирования являются всевозможная реклама, промоакции, дни открытых дверей, информирование о новой продукции, о безопасном производстве продукции и другие инструменты, привлекающие внимание и интерес потенциальных и имеющихся покупателей. К инструментам вовлечения относятся бесплатные пробники, подарок за первую покупку, оформление дисконтной карты, приглашения на мероприятия, купоны на скидку и другие. Инструментами сотрудничества, например, будут постоянные покупки клиента данной продукции именно в этой компании с дисконтной картой накопления бонусов, использование выданных купонов на скидку.

Таким образом, с развитием взаимоотношений компании со стейкхолдерами могут быть избраны те или иные инструменты, использование которых способствует наиболее результативному взаимодействию с ними. В вышеуказанном примере покупатель удовлетворен: он проинформирован о существовании продукции и ее характеристиках, за постоянные покупки получает скидки и бонусы. Компания в свое время получает новых клиентов для своей продукции, обеспечивая тем самым необходимый уровень продаж, а также положительную репутацию на рынке.

Список литературы

1. **Mitchell, R.** Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts / Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle and Donna J. Wood // Academy of Management. 1997. Vol. 22, № 4. P. 853–886.
2. **Финогеева А. И., Батаева Б. С.** Совершенствование управления взаимоотношениями с ключевыми стейкхолдерами корпорации / А. И. Финогеева, Б. С. Батаева // Российский экономический интернет-журнал. 2017. 3. С. 49.
3. **Крик Т.** От слов к делу. Взаимодействие с заинтересованными сторонами. Выпуск 2: Практическое руководство по организации взаимодействия со стейкхолдерами / Т. Крик, М. Форстеитер, Ф. Монаган. Пер. с англ. — М.: Международное проектное бюро «Деловая культура». 2005. С. 30.
4. **Финогеева А. И.** Совершенствование механизма взаимодействия компании с заинтересованными сторонами / А. И. Финогеева // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2017. 3 (97).

П. С. Щербаченко

К.э.н. ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

г. Москва, Россия

e-mail: PSherbachenko@fa.ru

Роль государства в развитии нефинансовой отчетности в России

Аннотация. Рассмотрен вопрос об основных направлениях развития нефинансовой отчетности в России. Проанализирован выпуск нефинансовой отчетности в Российской Федерации. Уделено значительное внимание вопросам государственного регулирования нефинансовой отчетности в России. Представлена информация об этапах подготовки концепции развития публичной нефинансовой отчетности в России.

Ключевые слова: корпоративные коммуникации, корпоративная социальная ответственность, стейкхолдер, нефинансовый отчет.

P. S. Shcherbachenko

Candidate of Economic Sciences

Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow

e-mail: PSherbachenko@fa.ru

Role of the state in the development of non-financial reporting in Russia

Abstract. Considered a question about the main directions of development of non-financial reporting in Russia. Analyzed the issue of non-financial reporting in the Russian Federation. Considerable attention has been paid to the issues of state regulation of non-financial reporting in Russia. Information is presented on the stages of preparing a concept for the development of public non-financial reporting in Russia.

Keywords: corporate communications, corporate social responsibility, stakeholders, non-financial report.

Национальные компании сталкиваются с проблемой обеспечения сильной экономической позиции. В условиях глобализации и открытости рынка это во многом зависит от уровня конкурентоспособности российских компаний. Конкурентоспособность российских компаний зависит не только от наличия и эффективности производственных и денежных ресурсов, но и от доступности и эффективности качества управления нефинансовыми рисками компании.

Одним из инструментом для повышения прозрачности и открытости компании является нефинансовый отчет. Отчет служит источником информации для оценки нематериальных активов компании, ее потенциала, а также управления нефинансовыми рисками. Инвесторы, партнеры, клиенты и сотрудники компании могут получать информацию из отчетов, которая помогает принимать различные решения в отношении конкретной компании. Например, для инвесторов нефинансовая отчетность содержит информацию о нефинансовых инициативах и нефинансовых рисках компании; сотрудники найдут сведения о средней заработной плате, системах стимулирования, программах по раз-

витию человеческого потенциала и безопасности на производстве; клиенты получают более полную информацию об ответственности за готовую продукцию, безопасности производства и корпоративных социальных программах.

Количество российских компаний, участвующих в добровольном выпуске нефинансовой отчетности, растет с каждым годом. Стоит отметить, что российские компании разделяют мнение о том, что нефинансовая отчетность, включая процесс ее подготовки и распространения, — важная часть системы управления нефинансовыми рисками компании.

Нефинансовая отчетность может служить инструментом повышения качества корпоративного управления, включая повышение прозрачности корпораций. В то же время, если компании сообщают о сопоставимости ключевых показателей эффективности, они могут более полно понять и оценить совокупный вклад в решение основных социальных проблем, что очень важно для повышения доверия общественности к бизнес-сообществу. Информация о реализации корпоративных социальных программ востребована стейкхолдерами, местным сообществом, государством, акционерами.

Таким образом, нефинансовая отчетность представляет собой коммуникационный инструмент, используемый для представления нефинансовой информации о компаниях в современном деловом сообществе, который способствует повышению деловой репутации компании.

Российские компании ведут свою нефинансовую отчетность с 2001 года, с этого момента база нефинансовых отчетов компаний из различных сфер, осуществляющих свою деятельность на территории Российской Федерации, составляет Национальный регистр нефинансовых отчетов, ведет Российский союз промышленников и предпринимателей.

По данным Российского союза промышленников и предпринимателей, по состоянию на 12 октября 2018 года в Национальном регистре было зарегистрировано 169 компаний, и за последние 18 лет было выпущено 876 нефинансовых отчетов, в том числе 82 экологических (ЭО), 324 социальных (СО) и 297 отчетов в области устойчивого развития (ОУР), 173 интегрированных отчета (ИО). Лидерами в Российской Федерации в области нефинансовой отчетности являются четыре отрасли, как показано в *таблице* [2].

**Распределение отчетов по отраслевой принадлежности компаний
(12 октября 2018 г.)**

Отраслевая принадлежность компаний	Число компаний	Количество отчетов				
		ИО	ОУР	СО	ЭО	Итого
Нефтегазовая	20	5	104	9	41	159
Энергетика	42	88	52	45	5	190
Металлургическая и горнодобывающая	18	12	41	56	4	113
Финансы и страхование	18	7	22	65	0	94
ИТОГО	169	173	297	324	82	876

За 17 лет нефинансовой отчетности в Российской Федерации отношение бизнес-сообщества к корпоративной социальной ответственности изменяется. Однако сегодня еще рано говорить о том, что публичное раскрытие информации об экономических, социальных и экологических достижениях компании становятся общепринятыми. В этой связи государство постепенно усиливает

внимание к процессу нефинансовой отчетности. Развитие корпоративной социальной ответственности и нефинансовой отчетности в России идет по пути стран — лидеров в этой области. Центральным элементом государственного регулирования нефинансовой отчетности в России является появление требования обязательного выпуска нефинансовой отчетности, зафиксированной в Распоряжении Правительства Российской Федерации от 05.05.2017 г. № 876-р «О Концепции развития публичной нефинансовой отчетности и плане мероприятий по ее реализации» [4]. Проект концепции развития государственных нефинансовых отчетов был разработан Минэкономразвития России. В 2012 году для этой цели была создана межведомственная рабочая группа с представителями заинтересованных структур и экспертов. Реализация концепции развития публичной нефинансовой отчетности будет проводиться в четыре этапа.

На первом этапе (2017–2018 гг.), должен быть утвержден перечень отчитывающихся организаций. На втором этапе (2019–2020 годы) к отчитывающимся компаниям присоединяются, хозяйственные общества, не менее 50% акций уставного капитала которых в государственной собственности, ГУПы при объеме выручки не менее 10 млрд. рублей или среднесписочной численности работающих 4000 человек и выше; иные хозяйственные общества, не менее 50% акций уставного капитала которых в государственной собственности.

На третьем этапе (2021–2022 годы) к отчитывающимся компаниям присоединяются хозяйственные общества, не менее 50% акций уставного капитала которых в государственной собственности, ГУПы при объеме выручки не менее 5 млрд. рублей или среднесписочной численности работающих 2000 человек и выше, а также хозяйственные общества. На четвертом этапе (начиная с 2023 года) к отчитывающимся компаниям присоединяются организации, на которых распространено требование публикации нефинансовой отчетности. Предполагается включить 500 крупнейших организаций, при объеме выручки компаний, соответствующем критериям ведущих российских рейтингов.

К концу 2018 года должна быть завершена разработка нормативной базы корпоративной социальной ответственности (с выходом федерального закона) и основы нефинансовой отчетности, а также списка утвержденных отчетных компаний. К 2020 году будет составлен индекс и рейтинг корпоративной социальной ответственности на основе общедоступных данных о компании, включая информацию о нефинансовой отчетности. К 2022 году предполагается разработать отраслевые и дополнительные стандарты для оценки корпоративной социальной ответственности. Все это поможет увеличить число отчитывающихся компаний до 500 к 2023 году.

Список литературы

1. **Феоктистова Е. Н.** и др. Аналитический обзор корпоративных нефинансовых отчетов: 2015–2016 годы выпуска / Е. Н. Феоктистова, Л. В. Аленичева, Е. И. Долгих, Г. А. Копылова, М. Н. Озерянская, Н. В. Хонякова. — М.: РСПП, 2017. 136 с.
2. Национальный регистр и Библиотека корпоративных нефинансовых отчетов [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://rspp.ru/simplepage/157> (дата обращения — 12.10.2018).
3. **Щербаченко П. С.** Нефинансовая отчетность: современное состояние и перспективы развития // Современные корпоративные стратегии и управленческие технологии в России: сборник научных трудов, вып. 9. — Москва, 2014. С. 141–146.
4. Распоряжение Правительства РФ от 05.05.2017 г. № 876-р «О Концепции развития публичной нефинансовой отчетности и плане мероприятий по ее реализации» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://government.ru/docs/27645/> (дата обращения — 12.10.2018).

Проектный и операционный менеджмент — место и роль в управленческих науках и бизнесе

О. И. Долганова

К.э.н., доцент кафедры «Бизнес-информатика»
 Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
 г. Москва, Российская Федерация
 E-mail: oidolganova@fa.ru
 +79168712739

Е. А. Деева

К.э.н., доцент, доцент кафедры «Бизнес-информатика»
 Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
 г. Москва, Российская Федерация
 E-mail: eadeeva@fa.ru
 +79163400447

Анализ готовности компании к реализации проекта цифровой трансформации

Аннотация. Одними из наиболее распространенных способов совершенствования деятельности организации является оптимизация бизнес-процессов и внедрение информационных технологий. В условиях цифровой экономики они приобретают особое значение, поскольку успех организации на рынке становится зависим от скорости внедрения новейших ИТ-решений и своевременных изменений на всех этапах ведения бизнеса. Цель исследования — разработка методических рекомендаций по анализу готовности компании к реализации проекта цифровой трансформации. Предложенный подход базируется на применении модели оценки цифровой зрелости компании с точки зрения интенсивности инвестиций в информационные технологии и эффективности управления изменениями. Результаты анализа текущего уровня зрелости организации, ее архитектуры и процессов развития позволяют оценить возможности и риски реализации проекта цифровой трансформации компании.

Ключевые слова: проект цифровой трансформации бизнеса, управление проектом, бизнес-процесс, архитектура предприятия, уровень зрелости, бизнес-архитектура, управление изменениями.

O. I. Dolganova

Candidate of Economic Sciences, associate professor,
 docent of Department of Business Informatics
 Financial University under the Government of the Russian Federation
 Moscow, Russian Federation

E. A. Deeva

Candidate of Economic Sciences, associate professor, docent,
 docent of Department of Business Informatics
 Financial University under the Government of the Russian Federation
 Moscow, Russian Federation

Analysis of the readiness of the company to implement the digital transformation project

Abstract: One of the most common ways to improve the organization's activities is to optimize business processes and implement information technology. The information technology is of particular importance within the digital economy, since the success of the organization in the market is dependent on how fast and timely the latest IT solutions and changes are implemented at all stages of business. The purpose of the presented study is the development of methodological recommendations on

the analysis of the company's readiness for digital transformation. The proposed approach applies the model that allows to assess the company's digital maturity by the intensity of investments in information technology and by the efficiency of change management. The results of analysis of the current level of organization's maturity, its architecture and evolution processes make it possible to assess the opportunities and risks of implementing the digital transformation project.

Keywords: digital business transformation project, project management, business process, enterprise architecture, maturity level, business architecture, change management.

В ближайшем будущем многие компании, для того чтобы удержать свои позиции на рынке, будут осуществлять проекты развития, в основе которых будет лежать цифровая трансформация, которая, по определению исследовательской организации International Data Corporation (IDC), является передовым подходом к изменению бизнес-модели и экосистемы бизнеса [1].

Внедрение искусственного интеллекта, интернета вещей, применение роботов и 3D-принтеров, активное использование в общении с клиентами систем технологий дополненной реальности позволяет увеличить объем выручки и прибыли, при этом снизить затраты [2].

Независимо от выбранного пути цифровых преобразований — будет ли это изменение методов и технологий общения с клиентами; коренная перестройка бизнес-процессов или переход на новую бизнес-модель [3] — важно иметь четкое представление о текущей ситуации в компании, а именно об уровне ее информатизации и возможностях управления развитием.

Для того чтобы снизить проектные риски и выбрать правильный подход к трансформации деятельности компании, важно понимать, насколько с точки зрения зрелости бизнес-процессов и накопленных профессиональных компетенций компания готова работать в условиях цифровой экономики.

В соответствии с методом управления проектами PRINCE2 [4], в рамках начального этапа нужно провести оценку возможностей реализации проекта трансформации с учетом имеющихся технологических, кадровых, финансовых и иных ресурсов. Основной целью данной оценки является предотвращение запуска неудачного или слишком рискованного проекта.

Следуя рекомендациями данной методологии, этот процесс должен быть довольно быстрым и коротким, а сформулированные выводы должны позволить руководству компании принять решение о реализации проекта. Авторы предлагают осуществить такую работу за счет применения системного подхода к оценке готовности компании, последовательно исследовав ее компоненты с помощью комплекса взаимодополняющих методологических подходов:

- 1) оценка цифровой зрелости компании по методу MIT Center;
- 2) анализ архитектуры организации;
- 3) анализ и оценка уровня зрелости процессов развития.

Рассмотрим более подробно каждый этап оценки и анализа.

Оценка цифровой зрелости компании. Европейский центр исследования информационных систем (ERSIC) [5] выделяет три шага, которые компания должна осуществить в рамках подготовки к цифровым преобразованиям: сначала оценить текущий уровень цифровой зрелости и имеющихся навыков развития в этой области, затем определить целевой уровень цифровой зрелости бизнеса и только потом составить план мероприятий, реализация которых позволит достичь желаемого цифрового состояния. Такая оценка позволяет понять, какова инвестиционная активность компании в ИТ-сфере,

а также какие есть возможности в управлении изменениями на сегодняшний день. В соответствии с классификацией, разработанной MIT Center совместно с консалтинговой фирмой Capgemini Consulting [6], выделяется 4 уровня цифровой зрелости бизнеса (см. табл.)

Уровни цифровой зрелости компании

Уровень зрелости	Инвестиции и управление ИТ	Управления изменениями в деятельности	Особенные черты
Цифровой новичок	Низкая инвестиционная активность в ИТ-области	Управление изменениями не практикуется	Используются базовые ИТ-решения, реализуются локальные проекты внедрения новых технологий
Цифровой последователь	Высокая инвестиционная активность в ИТ-сфере	Управление изменениями осуществляется не на постоянной основе	Внедряются передовые ИТ-решения без предварительного анализа и корректировки бизнес-процессов. Управление рисками практически не осуществляется.
Цифровой консерватор	Низкий уровень инвестиционной активности в ИТ-сфере, возможен высокий уровень управления ИТ	Целевое управление изменениями	Проекты внедрения новых ИТ-решений осуществляются только после анализа опыта других компаний и бенчмаркинга; осуществляется анализ потребностей, возможностей и рисков.
Цифровые интеллектуалы	Высокая инвестиционная активность, целевое управление ИТ	Целевое управление изменениями	В числе компаний, которые первыми внедряют у себя новые ИТ-решения с учетом стратегических целей и задач компании, но не дожидаясь опыта других. Принимается решение о внедрении даже в условиях высоких рисков.

Анализ архитектуры предприятия. Анализ архитектуры предприятия позволяет сформировать понимание таких особенностей функционирования организации, как: реализуемые функции и процессы; особенности ИТ-поддержки основной и вспомогательной деятельности компании; проблемные области и потенциальные направления развития. Кроме того, грамотное управление архитектурой организации позволяет создать условия для согласования ИТ-стратегии с бизнес-стратегией, а значит, и повысить эффективность инвестиций в информационные технологии.

Организация может использовать разработанную модель архитектуры как средство управления развитием информационного обеспечения деятельности, а также как инструмент, обеспечивающий возможность анализа и оценки эффективности инвестиций в ИТ, поскольку она позволяет проследить влияние автоматизации бизнес-процессов на их реализацию и достижение тактических и стратегических целей компании.

В зависимости от состояния архитектуры предприятия можно говорить о целесообразности ее применения в ходе принятия решения о реализации проекта цифровой трансформации. По нашим оценкам, она (архитектура) должна обладать следующими чертами:

- процессы разработки и управления архитектурой предприятия определены и понятны ИТ-специалистам и сотрудникам основных подразделений;
- большинство подразделений активно участвуют в ее разработке;
- руководство компании поддерживает и частично участвует в реализации деятельности, связанной с описанием и совершенствованием архитектуры организации.

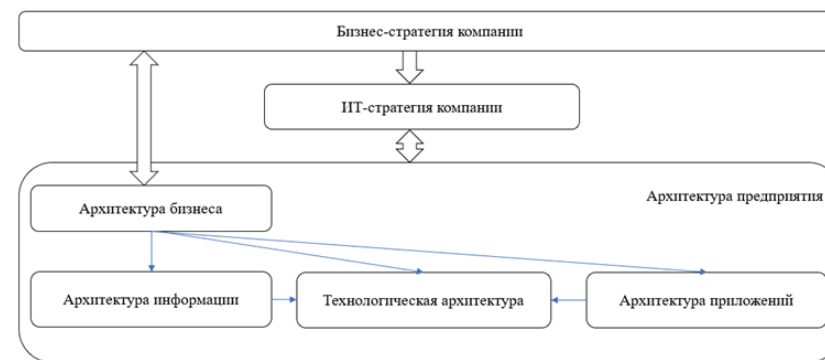


Рис. 1. Взаимосвязь управления архитектурой предприятия со стратегическим управлением

Важное значение приобретает модель интеграции бизнес-архитектуры, поскольку с ее помощью можно сформулировать требования к бизнес-процессам, а также к ИТ-поддержке их реализации. Создаваемая связь между бизнес-архитектурой и ИТ-архитектурой позволяет найти проблемные места и возможные направления совершенствования. Если перед тем, как начать проект трансформации в рамках предварительного этапа анализа текущего положения в компании, нет возможности исследовать деятельность компании с этого ракурса, увеличивается вероятность развития компании по сценарию цифровых новичков или модников. И тот и другой вариант не является наиболее удачным, если компания хочет сохранить лидерство на рынке или завоевать более высокие позиции на нем.

Анализ и оценка уровня зрелости процессов управления развитием компании. Модель бизнес-архитектуры организации описывает ее деятельность с точки зрения ключевых процессов, осуществление которых позволяет компании достигать поставленных целей. В соответствии с классификацией бизнес-процессов, предложенной ассоциацией APQC [7], к таким процессам относятся (рис. 2):

- основные процессы: разработка и управление продуктами и услугами, маркетинг и продажи, доставка, оказание услуг, управление обслуживанием клиентов;
- процессы развития: разработка видения и стратегии, управление рисками и отказоустойчивостью, управление бизнес-возможностями.

Все основные бизнес-процессы нацелены на создание добавленной ценности, поэтому их совершенствование может обеспечить рост добавленной ценности. Следовательно, одной из целей цифровой трансформации будет существенное изменение основных бизнес-процессов, например таких, как оказание услуги клиенту.

Цифровая трансформация во многих компаниях происходит в условиях больших временных ограничений на разработку и внедрение ИТ-системы, а также на проведение организационных изменений.

Поэтому в данной ситуации важную роль начинают играть процессы, управляющие этими преобразованиями, а именно: процессы управления бизнес-возможностями и процессы управления рисками и отказоустойчивостью бизнеса.



Рис. 2. Ключевые процессы, описываемые в рамках архитектуры бизнеса

Используя модель оценки уровня зрелости бизнес-процессов, приведенную в ГОСТ Р ИСО/МЭК 15504–2–2009 [8], можно оценить, насколько процессы управления развитием и непрерывностью бизнеса позволят успешно реализовать проект цифровой трансформации.

Этот стандарт позволяет оценить уровень зрелости процесса путем анализа его атрибутов. Исходя из предложенной классификации, управляемый процесс имеет уровень зрелости не ниже 2-го. Значит, для поддержки успешной реализации проекта трансформации и последующей эффективной работы в новых условиях необходимо, чтобы процессы развития имели минимум второй уровень зрелости, то есть обладали следующими характерными признаками:

- определены цели реализации процесса и получается результат в соответствии с ранее заданной целью;
- осуществляется планирование и мониторинг реализации процесса;
- обеспечивается исполнение процесса в соответствии с планом;
- определены ответственные лица и их полномочия по исполнению данного процесса;

- определены, предоставлены и используются ресурсы, необходимые для реализации процесса;
- обеспечивается взаимодействие между участниками процесса;
- определены требования к результатам процесса, его документированию и контролю исполнения;
- осуществляются идентификация, документирование и контроль качества результатов реализации процесса.

Для достижения уровня зрелости «цифровой интеллектуал» организации необходимо усовершенствовать управление процессами развития до 4-го уровня зрелости. Такой бизнес-процесс стандартизирован, его связи с другими процессами описания, показатели эффективности формализованы и осуществляется контроль их достижения.

После анализа и оценки процессного управления и особенностей существующей архитектуры организации рекомендуется изучить внешнюю среду компании: конкурентов, целевую аудиторию, потребителей смежных товаров и услуг и других заинтересованных лиц. Полученная информация, изученные потребности, бенчмаркинг и возможности позволяют сформулировать целевой уровень цифровой зрелости. Поскольку каждому уровню зрелости соответствует не только инвестиционная интенсивность в информационных технологиях и зрелость процессов развития, но и стратегия управления рисками, сопутствующими данным преобразованиям. Поэтому в рамках начального предварительного этапа реализации проекта трансформации необходимо также определить, какова текущая модель управления рисками и нужна ли ее корректировка в целях обеспечения непрерывности и повышения эффективности деятельности компании в ходе реализации цифровых преобразований.

Итак, для многих небольших и средних компаний задача цифровой трансформации представляется непреодолимым препятствием на пути к достижению целей развития бизнеса. С одной стороны, есть понимание необходимости движения в область автоматизации основных бизнес-процессов, изменения принципов и технологий взаимодействия с клиентами и партнерами и в ряде случаев самой бизнес-модели. С другой стороны, в компаниях зачастую отсутствует понимание того, как и в каком направлении следует осуществлять шаги по внедрению новых ИТ-решений и организационных изменений так, чтобы эти преобразования дали желаемый результат. Предложенная в данной работе методика содержит ряд мероприятий, позволяющих компании оценить текущую готовность компании к реализации проекта эффективной цифровой трансформации, сформулировать требования к архитектуре предприятия и ключевым бизнес-процессам, соблюдение которых позволит обеспечить успешность внедрения новых ИТ-решений и организационных изменений.

В цифровой экономике для успеха компании необходимо правильно распределить инвестиционные потоки на ИТ-решения. Для этого необходимо понимать слабые места и бизнес-возможности процессов, используемых прикладных систем и ИТ-инфраструктуры. Описание текущей и целевой архитектуры предприятия позволит определить направления оптимизации деятельности компании за счет внедрения цифровых технологий, а обеспечить эффективность и своевременность трансформации позволят зрелые процессы управления развитием, к которым относятся: разработка видения и стратегии; управление рисками предприятия, управление соответствием требованиям и отказоустойчивостью бизнеса, а также управление бизнес-возможностями.

Список литературы

1. What Is Leadership Digital Transformation? / Paragon [электронный ресурс]: URL: <http://www.consultparagon.com/blog/what-is-leadership-digital-transformation> (дата обращения — 04.08.2018).
 2. Цифровое десятилетие: в ногу со временем. Всемирное исследование Digital IQ за 2017 год: десятое, юбилейное издание / PwC [электронный ресурс]: URL: <https://www.pwc.ru/ru/publications/digital-iq.html> (дата обращения — 05.08.2018).
 3. **Westerman G., Bonnet D., McAfee A.** The Nine Elements of Digital Transformation / MITSloan Management Review. Massachusetts Institute of Technology [электронный ресурс]: URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-nine-elements-of-digital-transformation/> (дата обращения — 17.09.2018).
 4. PRINCE2 / Wiki [электронный ресурс]: URL: <http://ru.prince2.wiki/PRINCE2> (дата обращения — 12.09.2018).
 5. Maturity Model and Best Practice Skill Development for Digital Transformation / SAP SE, 2017. 47 с.
 6. **Westerman G., Bonnet D., McAfee A.** The Advantages of Digital Maturity / MITSloan Management Review. Massachusetts Institute of Technology [электронный ресурс]: URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-advantages-of-digital-maturity/> (дата обращения — 05.09.2018).
 7. Cross Industry Process Classification Framework / Houston: APQC, 2017. 28 с.
 8. ГОСТ Р ИСО/МЭК 15504-2-2009. Информационная технология. Оценка процесса. Часть 2. Проведение оценки. М.: Стандартинформ, 2010. 14 с.
- © Долганова О. И., Деева Е. А., 2018

УДК 334.02:66

Т. Ю. Гавриленко

К.э.н., доцент, заведующая кафедрой «Бизнес технологий и управления»
ФГБОУ ВО «МИРЭА — Российский технологический университет»
г. Москва, Российская Федерация
E-mail: gavrilenko@mirea.ru
8-916-901-33-02

О. И. Жемерикин

Ассистент кафедры «Бизнес технологий и управления»
ФГБОУ ВО «МИРЭА — Российский технологический университет»
г. Москва, Российская Федерация
E-mail: ozhemerik@yandex.ru
8-985-388-43-69

Промышленный интернет вещей в химическом комплексе России и инструменты проектного управления: особенности имплементации

Аннотация. В статье рассмотрено влияние цифровизации на отечественный химический комплекс. Выделены основные научно-технические тренды развития «Индустрии 4.0». Проведен анализ имеющегося технологического задания, способствующего увеличению скорости имплементации «Индустрии 4.0» в химическую промышленность. Рассмотрены конкурентные преимущества, генерируемые «Промышленным интернетом вещей», для экономических систем на уровне химического предприятия. Обоснованы преимущества Scrum-метода в процессе управления проектами по цифровизации химического комплекса.

Ключевые слова: Промышленный интернет вещей, химический комплекс, проектное управление, Индустрия 4.0, Scrum.

Т. Ю. Гавриленко

Candidate of economic science, associate professor, head of the Chair of Business Technologies and Management of
«MIREA — Russian Technological University»
Moscow, Russian Federation

О. И. Жемерикин

Assistant of the Chair of Business Technologies and Management of
«MIREA — Russian Technological University»
Moscow, Russian Federation

Industrial internet of things in the chemical complex of Russia and project management tools: special features of implementation

Annotation. The article considers the impact of digitalization on the domestic chemical complex. The main scientific and technical trends in the development of "Industry 4.0" are highlighted. The analysis of the existing technological Deposit contributing to the increase in the speed of implementation of "Industry 4.0" in the chemical industry. The competitive advantages generated by the "Industrial Internet of things" for economic systems at the level of a chemical enterprise are considered. The advantages of the Scrum method in the process of project management for the digitalization of the chemical complex are substantiated.

Keywords: Industrial Internet of things, chemical complex, project management, industry 4.0, Scrum.

Введение. Темпы развития мировой экономики характеризуются замедляющимися темпами развития. Подобное замедление приводит к ужесточению методов конкурентной борьбы на действующих рынках товаров мировой промышленности. В стремлении заполучить большую долю рынка и, как следствие, большую прибыль предприятия объединяются в большие вертикально-интегрированные структуры, в которых объединены все стадии производства под руководством единого менеджмента. В текущих условиях именно такой подход способствует увеличению влияния компании и укреплению ее финансово-экономического положения.

Однако общество находится на пороге новой технологической революции, предлагающей концептуально новые модели развития промышленности. Достижения НТП позволяют расширить горизонты возможной научной и промышленной сообществ, управлять производством в реальном времени, создавать товары более высокого качества, при этом снижая время, необходимое для производства, и энергоёмкость производимых товаров. Меняющиеся условия формируют новый вызов перед российскими предприятиями химического комплекса, который требует эффективного саморазвития за счет кардинально нового подхода к изменению производственных сил.

Влияние элементов индустрии 4.0 на химическую промышленность

На сегодняшний день российская промышленность характеризуется высокими темпами роста, но общий низкий индустриальный фон сдерживает развитие отдельных отраслей. В условиях новой технологической революции химический комплекс России обладает базовыми технологическими задатками, поскольку уже сегодня ряд предприятий российской химической промышленности отвечает некоторым признакам, характерным для «Индустрии 4.0», а именно наличием полной автоматизации и механизации технологических процессов [6]. Помимо этого, химический комплекс традиционно выступает в роли поставщика материалов, что в рамках нового технологического уклада позволяет отрасли выступить общим драйвером роста отечественной промышленности.

Химические компании ввиду особенностей финансово-хозяйственной деятельности на сегодняшний день активно используют автоматизированные системы управления технологическими процессами и автоматизированные системы управления предприятием. Помимо этого, постепенное внедрение автоматизации в бизнес-процессы на химических предприятиях реализуются за счет известных «коммодитизированных» на данный момент приложений и ИТ-систем (ERP, CRM).

Дальнейшее развитие химической промышленности основывается на последующей интеграции цифровой среды с физическим миром в области ведения бизнеса. При этом меняется взаимодействие предприятия как с внешней средой, так и в границах самого предприятия. В рамках новой фазы развития — «Индустрии 4.0» ключевыми аспектами для химической промышленности будут выступать технологии цифровой трансформации, экономика замкнутого цикла и принципы устойчивого развития.

Прогнозируется, что уже в ближайшие годы ключевые компоненты «Индустрии 4.0» как целостной системы позволят перейти на новый уровень качества и эффективности производства. Опрос, проведенный НИУ ВШЭ в апреле 2017 года, демонстрирует степень влияния на бизнес нововведений из области цифровых технологий (рис. 1)[4].

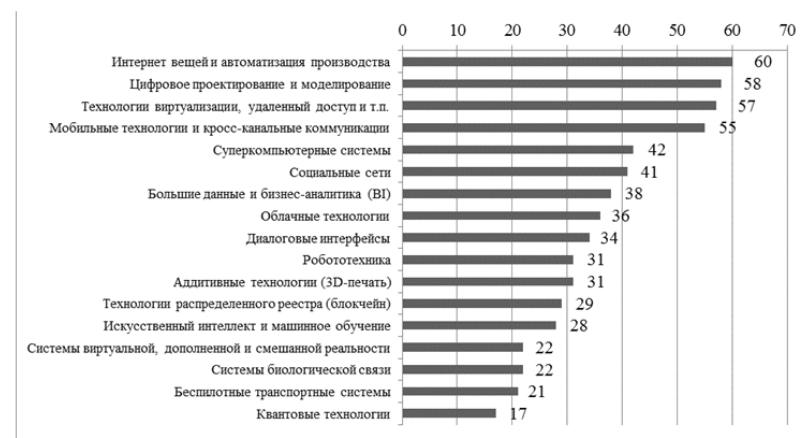


Рис. 1. Сегодняшнее влияние цифровых технологий на бизнес

Основные тренды, значительно выделяющиеся от остальных:

- 1) интернет вещей и автоматизация производства (60%);
- 2) цифровое проектирование и моделирование (58%);
- 3) технологии виртуализации, удаленный доступ и т.п. (57%);
- 4) мобильные технологии и кросс-канальные коммуникации (55%) .

Примечательно, что, по мнению респондентов, выделенные направления в прогнозируемом периоде 5 лет продолжают оказывать наибольшее влияние на бизнес.

Применение данных технологий позволит отойти от традиционного управления производством к проектному управлению, т.е. управлять процессом производства в режиме реального времени, контролируя все показатели и процессы в целях снижения производственных и технологических потерь. Реализация проектного управления формирует единый контур управления, который позволяет согласовать все стадии жизненного цикла проекта [7].

Руководителям предприятий необходимо в максимально короткие сроки переосмыслить действующую структуру и операционную деятельности бизнеса [3]. Поскольку грядущие перемены для химической отрасли формируют новые вызовы для российского химического комплекса:

- рост конкуренции на рынках химической продукции на фоне формирования новых производственных мощностей в развивающихся странах;
- изменения в структуре спроса и предложения производимой продукции (растущий спрос на аккумуляторы);
- усиление требований к эффективному и экологичному использованию ресурсов (технологии замкнутого цикла: возобновляемая энергия, биопластмассы и др.) и т.п.

Соответственно, химические предприятия, своевременно отвечающие субъективным запросам потребителя, будут получать большую прибыль, чем обеспечат себе лидерские позиции на занимаемом рынке, при этом одновременно снижая себестоимость и улучшая обеспеченность и доступность производимой продукции. Так, по мнению академика С. Глазьева, преуспеют те страны и компании, которые успеют быстрее других выйти на новую траек-

торию роста нового технологического уклада и составляющие его производства на ранних стадиях развития. И наоборот, вход для аутсайдеров с каждым годом будет становиться все дороже и труднее и закроется полностью с достижением фазы зрелости [1]. Промышленно развитые страны осознали значимость грядущих изменений, что находит подтверждение в принятии ряда стратегий: Европейский Союз — «Цифровая Европа 2020» (2010), Германия — «Индустрия 4.0» (2011), Китай — «Интернет Плюс» (2015). Стремление на данном поприще правительства РФ выразилось в создании проекта «Цифровая экономика РФ» в 2017 году, встреченного научным сообществом с известной долей скептицизма.

Промышленный интернет вещей в химическом комплексе

Серьезные преобразования, вносимые цифровой трансформацией в существующие процессы и бизнес-модели, приведут к переориентации на цифровые процессы и операционные модели, обладающие способностью в более короткие сроки адаптироваться к изменениям на рынке и создавать продукт с большей потребительской эффективностью. Указанные потребности в условиях нового технологического уклада в значительной степени удовлетворяются т.н. «Промышленным интернетом вещей» (Industrial Internet of Things — IIoT).

«Промышленный интернет вещей» позволяет оптимизировать производственные процессы на химических предприятиях, управление запасами и активами, а также обеспечивает техносферную безопасность, управление и контроль состояния сотрудников.

В настоящее время в РФ присутствует незначительное число проектов, использующих в своей основе технологию «Промышленного интернета вещей». Из общей совокупности предметов интернета вещей в России, оцениваемой на 2016 г. в 3482 млрд. \$, порядка 65% (64.3%) занимают технологии IIoT [1]. Согласно результатам опроса, представленного на саммите ISO, лишь около 43% предприятий различных отраслей российской промышленности сообщают о внедрении или частичном применении технологий «Промышленного интернета вещей» [2]. Приведенные сведения в совокупности с прогнозируемыми темпами роста уровня цифровизации представляют грандиозный потенциал для модернизации и роста производительности технологических процессов на российских предприятиях. Однако имеющийся российский технологический задел в области цифровой трансформации значительно уступает идентичным показателям промышленно развитых стран. Развитие ситуации такими же темпами в ближайшем будущем усугубит наше отставание от лидеров мировой экономики по внедрению ключевых технологий нового технологического уклада [5].

Scrum-метод проектного управления

Химический комплекс является одним из наиболее проектно-ориентированных в плане внедрения проектного управления, ввиду того что текущие условия формируют устойчивый спрос на проекты, способствующие увеличению конкурентных преимуществ от внедрения элементов концепции «Индустрии 4.0». Безусловно, лучшими возможностями внедрения и развития прорывных технологий обладают вертикально-интегрированные компании химической, нефтехимической и металлургической отраслей российской промышленности. Во-первых, подобные холдинговые структуры владеют необходимым капиталом, позволяющим обеспечить необходимый уровень цифровой трансформации производства. Во-вторых, получаемые от цифровых технологий в таких компаниях потоки информации позволяют сформировать обширные базы данных, на основании которых можно будет принимать максимально эффективные решения, минуя наступление кризисных ситуаций.

Наиболее подходящим методом управления в проектах по цифровизации химической промышленности и последующей работы с потребителями, по нашему мнению, выступает методика Scrum, разработанная Д. Сазерлендом и К. Швабером. Данный подход гармонично сочетает в себе элементы классического и гибкого подходов к управлению проектами и позволяет двигаться к требованиям, сформулированным заказчиком, которые могут изменяться со временем. При этом, что весьма немаловажно, ответственность за реализацию проекта лежит на всех его участниках, включая самого заказчика. Основным преимуществом данного подхода является возможность достижения быстрых результатов, невзирая на коррективы, вносимые в проект. (рис. 2)

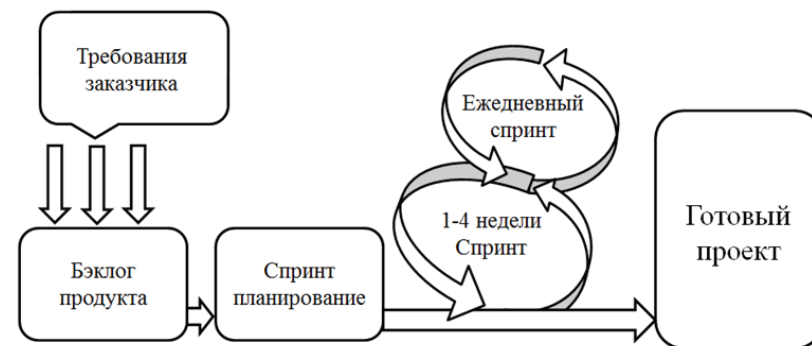


Рис. 2. Схема реализации и управления проектом Scrum-методом.

Заключение

Цифровая трансформация значительным образом преобразует окружающую нас действительность. Изменения затрагивают все сферы человеческой деятельности, что в существенной мере изменит облик промышленного производства. Концепция «Индустрия 4.0» открывает новые возможности взаимодействия партнеров и поставщиков, снижая при этом транзакционные издержки, а автоматизация производственных процессов приводит к минимизации затрат и сводит к нулю уровень дефектов и брака. Конкурентные преимущества, получаемые цифровизацией производства, обеспечат развитие промышленности в увязке с концепцией устойчивого развития. Одной из более перспективных отраслей российской промышленности выступает химический комплекс, поскольку химическая отрасль обладает необходимым базовым технико-технологическим оснащением для имплементации моделей цифровой экономики в управленческую практику. Современные тенденции развития химических предприятий формируют устойчивую потребность в проектах по скорейшему внедрению в производственную практику «Промышленного интернета вещей», которая может быть эффективно реализована благодаря методу Scrum.

Список литературы

1. Russia Internet of Things Market 2017–2021 Forecast <http://idcrussia.com/ru/research/published-reports/64994-russia-internet-of-things-inarket-2017-2021-forecast>
2. IDC Survey, IDC CIO Summit, 2015; Индустриальный интернет вещей, перспективы российского рынка [Электронный ресурс]. — Режим доступа: www.rostelecom.ru/projects/IIoT/study_IDC.pdf

3. **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.
4. Цифровая экономика: глобальные тренды и практика российского бизнеса. Доклад НИУ ВШЭ под. ред. Медовникова Д. С.— Москва, 2017.
5. **Коряков А. Г.** Тенденции развития предприятий химической отрасли России в контексте необходимости обеспечения их устойчивого развития // Вестник Евразийской академии административных наук. 2012. № 4 (21). С. 86–93.
6. **Аскретков А. Д., Коряков А. Г.** Экономические аспекты производства фармацевтической субстанции гидроксилэтилкрахмала в малых промышленных масштабах // Российский технологический журнал. 2018. Т. 6. № 1 (21). С. 53–62.
7. **Гавриленко Т. Ю., Григоренко О. В.** Исследование вопросов управления организацией // Экономика и предпринимательство. 2017. № 7 (84). С. 1217–1223.

В. В. Жидиков

К.т.н., доцент Департамента менеджмента ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
г. Москва, Российская Федерация
E-mail: v.zhidikov@mail.ru

Организационно-правовая модель инновационной фаблесс-компании на рынке потребительской электроники

Аннотация. В статье предложена организационно-правовая модель деятельности фаблесс-производителя инновационных электронных гаджетов.

Ключевые слова: инновации, потребительская электроника, инновационная инфраструктура, инженерный стартап, управление проектами, Agile, SCRUM хозяйственное партнерство, договор инвестиционного товарищества, инженерный коворкинг, мейкеры, предпринимательство, DIWO.

V. Zhidikov

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

Organizational and legal model of innovative fabless-company in the consumer electronics market

Abstract. The article proposes an organizational and legal model of the activity of a fabless manufacturer of innovative electronic gadgets.

Keywords: innovation, consumer electronics (CE), innovative infrastructure, engineering start-up, project management, Agile, SCRUM, Limited Liability Partnership (LLP) и Limited Partnership (LP), engineering coworking, makers, entrepreneurship, DIWO.

Согласно исследованию Deloitte, мировой рынок потребительской электроники (consumer electronics, CE) с начала XXI века увеличивался в среднем на 11,8% в год — это в пять раз быстрее роста производства полупроводников в мире и почти вдвое быстрее общемирового ВВП. По прогнозам тайваньского исследовательского института Topology Research Institute, к 2020 году выручка на глобальном рынке потребительской электроники и ее компонентов достигнет \$2 трлн. С учетом других секторов, таких, как программное обеспечение, информационные ресурсы и сервисы, суммарный объем рынка к 2024 г. продажи потребительской электроники и ее компонентов по всему миру принесут \$3 трлн.

С точки зрения организации CE-производства в мировой практике сложились и углубляются две принципиально разные модели:

- интеграция в одной компании всех компетенций и активов, обеспечивающих все стадии создания, производства, сбыта и технической поддержки продукции;
- фаблесс-компании (от англ. fab [rication] и -less — «бесфабричная») — модель организации бизнеса, при которой компания-производитель специализируется только на разработке, маркетинге

и сервисе своих товаров, но не имеет собственных производственных мощностей, а передает технологию и размещает заказ на производство у других специализированных компаний (OEM). В результате из организационно-экономической структуры компании-производителя исключается ее ядро — собственное производство.

Разделение функций проектирования, организации бизнеса и производства продукции (fabless-foundry) имеет целью повышение эффективности в условиях конкуренции и в идеале обеспечивает каждому специализированному участнику распределенного производственного процесса более низкую себестоимость продукции по сравнению с неспециализированными аналогами. Принято считать, что это позволяет организациям различного типа аккумулировать и развивать стратегически важные для себя компетенции и активы, передавая неэффективные или сочтенные ими непрофильными функции на аутсорсинг. Для стартапа в потребительской электронике, которая является чрезвычайно капиталоемкой отраслью, такая модель более привлекательна, поскольку требует меньших стартовых вложений и обеспечивает более высокую оборачиваемость инвестиций. Однако необходимо учитывать, что передача на аутсорсинг такой ключевой функции, как производство, причем передача китайским компаниям, которые ни при каких обстоятельствах нельзя считать независимыми участниками рынка производственных услуг, создает для сегодняшних рыночных лидеров риск утраты своего рынка.

Доля России в структуре мирового рынка и потребительской электроники и электронных компонентов исчезающе мала. Согласно данным Frost & Sullivan, российская промышленность производит микроэлектронные компоненты (микросхемы, чипы, полупроводниковые элементы) на сумму около \$2,3 млрд. (0,7% мирового рынка), при этом почти половина (45%) произведенной продукции потребляется предприятиями авиационной и оборонной промышленности. Что касается производства потребительской электроники, то те немногие контрактные производства, которые работают на территории России, обслуживают исключительно российский рынок из-за неконкурентоспособности их продукции на рынке мировом. В 2007 году в РФ была принята «Стратегия развития электронной промышленности России на период до 2025 года», ориентированная главным образом на обслуживание ВПК, а задача развития производства потребительской электроники была отнесена к третьему (с 2016 года) этапу ее реализации. Тем самым, по нашему мнению, не используется сразу несколько источников инновационных возможностей: 1) структурные изменения в отрасли; 2) перемены в восприятии; 3) новые знания (по П. Друкеру, [2])

В условиях ускоряющейся экономики традиционные формы организации НИОКР не способны обеспечить равноускоренное или опережающее развитие бизнеса и требуется искать резервы эффективности в каждом человеке с целью (в первую очередь) капитализации его творческого (дизайнерского) потенциала. С другой стороны, в современной инновационной экономике обозначился процесс нивелирования ролей экономических субъектов с точки зрения их экономической власти. В обществе формируются более рациональные и экономичные модели потребления (шеринговая экономика, юберизация) и производства (экономика замкнутого цикла), что требует создания глобальной сетевой и платформенной инфраструктуры. В статье описана организационно-юридическая модель деятельности российской фаблесс-компании, ориентированной на глобальный рынок СЕ-продукции.

Хозяйственное партнерство (ХП) — это продолжающая считаться новой (Федеральный закон от 3 декабря 2011 года № 380-ФЗ «О хозяйственных партнерствах», вступивший в силу с 01.07.2012 г.) организационно-правовая форма коммерческой организации в России. Главная преимущественная особенность Партнерства по сравнению с хозяйственными обществами (ООО, АО) состоит в том, что в основе Партнерства лежит принцип свободы договора, закрепленный на уровне закона (главный документ Партнерства — соглашение об управлении). Партнерам предоставляется возможность договариваться на их усмотрение по широкому кругу вопросов, что затруднительно в рамках ООО и АО. В Партнерстве возможно непропорциональное распределение голосов и прибыли — это отражает тот факт, что вклад инновационной разработки в проект по сравнению с денежными инвестициями в него может быть главным и условием успеха. В Соглашении об управлении могут участвовать не только партнеры, но и третьи лица — например, внешние инвесторы (для повышения инвестиционной привлекательности Партнерства) и сотрудники (для мотивации через опционы), что невозможно в ООО и акционерных обществах. Вступление в ХП новых членов, в отличие от ООО и АО, происходит не только и не столько путем сделок с долями в уставном (складочном) капитале компании, но путем постепенной интеграции талантливых инженеров и менеджеров в коллектив вначале в качестве стажеров, затем — участников проектов, а уже затем — партнеров. Участие или неучастие в складочном капитале не всегда означает обладание властными полномочиями или их отсутствие: ФЗ-380 допускает вступление в Партнерство без внесения взносов в складочный капитал (долевые и недолевые партнеры) и наделение партнеров разными правами и обязанностями в управлении компанией (управляющие и неуправляющие партнеры). Важной преимущественной особенностью ХП с точки зрения приспособленности Партнерства к инновационной деятельности является возможность создания гибкой (в том числе матричной) структуры органов управления. Даже единоличных органов управления в Партнерстве может быть два и более, причем их полномочия могут быть как эквивалентными, так и дифференцированными, тогда как в хозяйственных обществах структурирование органов управления ограничено только теми органами, которые указаны в законе.

В отношении партнеров допустимо ограничение конкуренции, что невозможно в рамках хозяйственных обществ и существенно для инновационной деятельности, поскольку именно знания и компетенции предоставляют участнику рынка конкурентное преимущество.

Законодательство и Соглашение об управлении предоставляет Партнерствам более широкие возможности для урегулирования корпоративных конфликтов, эффективные механизмы договорного урегулирования отсутствуют в случае хозяйственных обществ.

Важной особенностью ХП как формы инновационной деятельности и ее венчурного финансирования следует считать положение об ограниченной ответственности: ответственность Партнерства ограничена размером принадлежащего ему имущества, участники не отвечают по обязательствам Партнерства и несут риск убытков, связанных с деятельностью Партнерства, в пределах сумм внесенных ими вкладов. Такая норма хотя и приводит к дисбалансу рисков (если у авторов разработки и инициаторов проекта их становится меньше, то для кредиторов они возрастают), но создает преимущества для участников собственно инновационной деятельности. Ограниченная особенность ХП является фактором «против» участия в подобных проектах

консервативных инвесторов, но, по нашему мнению, не способна хоть сколько-нибудь значительно повлиять на инвестиционную привлекательность ХП, исходя из смысла понятия «венчурный».

Договор инвестиционного товарищества (ДИТ) — это, в соответствии с Федеральным законом от 28.11.2011 № 335-ФЗ «Об инвестиционном товариществе», соглашение юридических лиц и/или индивидуальных предпринимателей, которые обязуются соединить свои вклады и осуществлять совместную инвестиционную деятельность без образования юридического лица для извлечения прибыли. Законом предусматривается возможность индивидуального обозначения ДИТ, ответственность товарищей ограничена. Присоединение новых участников в ДИТ происходит по Договору о присоединении, заключаемому в нотариальной форме. Для ДИТ открывается отдельный расчетный счет в банке (им распоряжается уполномоченный управляющий товарищ), формируется общее имущество (результат проекта). ДИТ не может вести хозяйственную деятельность (только инвестиционную), не может иметь наемный персонал (только ИП-участники ДИТ), но может быть участником и учредителем хозяйственного общества (например, ООО).

Согласно пояснительным запискам к законопроектам 380-ФЗ и 335-ФЗ, хозяйственное партнерство и инвестиционное товарищество являются российскими эквивалентами, соответственно, Limited Liability Partnership (LLP) и Limited Partnership (LP) в праве Великобритании.

В рамках организационно-правовой модели, предлагаемой в данной статье, ХП — это фаблесс-производитель, сосредотачивающий на балансе интеллектуальную собственность и минимально необходимые материальные активы в виде опытного производства, а ДИТ — это организационно-правовая форма реализации инновационных проектов, инкубируемых ХП. Партнерство выполняет 2 группы функций и задач:

А. Исполнение функций инвестора, управляющего товарища в ДИТ и опытного производства в том числе:

1. Формирование и управление собственными инвестиционным и стабилизационным фондами Партнерства, финансовая деятельность, управленческий и бухгалтерский учет и отчетность о ходе и результатах ДИТ;

2. ВЭД в качестве импортера электронных компонентов (главным образом, из материкового Китая, Гонконга, Тайваня; размещения заказов на производство несерийных электронных компонентов, микросхем, печатных плат, приборных корпусов, фурнитуры; размещение крупных (относительно возможностей собственного опытного производства) заказов на контрактное производство готовых изделий под собственной маркой;

3. Управление собственным опытным производством, выполняющим следующие функции:

- выпуск прототипов и опытных образцов новых изделий;
- мелкосерийный выпуск собственной продукции;
- пространство мейкерспейса, инженерного коворкинга, DIWO;
- складское хранение электронных компонентов и готовой продукции;
- обеспечение себя заказами на контрактное производство для финансово-экономической стабильности Партнерства;
- сертификация готовой продукции.

Из потребности в собственном опытном производстве следует необходимость в надлежащем техническом оснащении и сертификации рабочих мест для

радиомонтажа, механической обработки (сверление, фрезерование, токарная обработка и др.), 3D-печати, лазерной резки, гравировки, сборки, технических измерений и контроля, упаковки и др. Конкретный набор оборудования, определяющего технологические возможности, производительность и гибкость опытного производства, должен диктоваться стратегическими задачами ХП с учетом экономической эффективности, возможностей производственной кооперации и аутсорсинга производственных функций.

4. Разработка контента и маркетинговое продвижение производимой продукции;

5 Логистика готовой продукции, выпускаемой собственным опытным производством (Россия) и контрактного производства (Китай) в торговые сети, в т.ч. иностранные;

Б. Модель предполагает, что инициация проектов происходит вне ХП и за рамками ДИТ, в специально организованном Партнерством пространстве ближнего окружения проектов. Это пространство включает:

Активность	Цель	Модель
Видеоканал	Привлечение в «ближнее окружение» консультантов и экспертов для анализа продуктов-конкурентов, экспертизы идей и технических решений, реализуемых в рамках ДИТ	Видеоблог, в рамках которого профессиональные потребители продуктов-аналогов и инженеры-электронщики вскрывают прибор и высказывают свое мнение о его устройстве и потребительских свойствах
«Электрошкола» для учащихся и молодых специалистов	Вовлечение в бизнес творческой молодежи, не ориентированной на корпоративную карьеру	Некоммерческая учебная деятельность на основе собственных образовательных программ: очные мастер-классы и вебинары по пайке, монтажу печатных плат, программированию микроконтроллеров и пр.
Креативный клуб для потенциальных участников ДИТ	Выявление потенциальных участников ДИТ и развитие у них творческих способностей путем освоения эмпирических методов поиска инженерных решений, ТРИЗ и пр. Генерация, отбор, тестирование идей, преобразование идеи в концепцию продукта, изготовление и тестирование прототипа.	Открытый автономный, действующий по принципу самоорганизации некоммерческий мейкерспейс и коворкинг (DIWO) в рамках сети фаблабов-МИНЦ-мейкерспейсов [3]. Организация и стимулирование взаимообучения. Персональные стажировки
Инициация проекта, подготовка к инвестированию	Освоение основ управления проектами, отработка общего языка и моделей совместной деятельности. Командообразование (Scrum-команды)	Открытые некоммерческие бизнес-семинары, организуемые партнерством
Внутренние тренинги для участников ДИТ и партнеров	Формирование и развитие у партнеров и участников ДИТ специальных компетенций в области УП (IPMA), в т.ч. Agile	Закрытые стратегические сессии участников ДИТ и партнеров

Партнерство реализует проекты путем участия в Договорах инвестиционно-го Товарищества, которые заключаются в конце фазы инициации проекта. Оформляемый ДИТ функционально соответствует Уставу проекта и разрабатывается непосредственно участниками команды управления проектом.

Организационная структура Партнерства — «сильная матрица». Функциональными подразделениями ХП являются: опытное производство (отдел главного конструктора, отдел главного технолога, служба главного инженера, склад), финансово-экономическая служба, отдел логистики, отдел маркетинга, отдел развития, сосредоточенный прежде всего на управлении человеческим капиталом и карьерой талантливых инженеров от момента их вхождения в «ближнее окружение» Партнерства до деятельности в качестве управляющих и старших партнеров, включая их взаимодействие с региональными и национальными институтами развития, системой образования и науки, предприятиями отрасли, органами исполнительной власти. Численность участников Партнерства ограничена пятьюдесятью — с нашей точки зрения, такое число более чем достаточно.

Партнерство как юридическое лицо извлекает доход из трех основных источников: 1) инвестиционный доход от участия в ДИТ; 2) вознаграждение управляющего товарища ДИТ за выполнение им функций по управлению проектами; 3) оплата за услуги опытного производства от ДИТ и внешних заказчиков.

Старшие партнеры и управляющие партнеры ХП извлекают доход в виде: 1) дивидендов от прибыли Партнерства за период; 2) вознаграждения, выплачиваемого партнеру как предпринимателю или работнику за выполнение управленческих или инженерных функций в ДИТ и/или Партнерстве.

Участники ДИТ, не являющиеся членами Партнерства, получают доход: 1) по результатам распределения прибыли от ДИТ; 2) вознаграждение за выполнение определенных работ, которые ДИТ не признает вкладом участника в Товарищество.

Стажеры получают: 1) вознаграждение от старшего партнера — спонсора или руководителя проекта по результатам его реализации; 2) выполнение работ по проекту.

Модель, объединяющая ДИТ и хозяйственное партнерство, участники которого имеют статус ИП или юридических лиц, по нашему мнению, позволяет легально исключить режим двойного налогообложения доходов, распределяемых среди участников партнерства по итогам реализованных ДИТ и на уровне Партнерства как юридического лица, и на уровне отдельного партнера. В этом случае доходы и расходы, полученные по итогам деятельности Партнерства за отчетный период, отражаются в налоговых декларациях ее участников в соответствии с Уставом и установленным ими порядком участия в распределении прибыли и несения издержек. Таким образом, следует говорить о так называемом явлении сквозного налогообложения (pass-through taxation). Субъектами налогообложения в данном случае могут быть как сами партнеры, имеющие статус индивидуальных предпринимателей, так и ДИТ или Партнерство как юридическое лицо, а объектом налогообложения будет не прибыль Партнерства, а доход его участников, полученный в результате участия в инвестиционной деятельности Партнерства и/или ДИТ. Даже без участия в складочном капитале Партнерства участник ДИТ участвует в прибыли ДИТ, участвует в управлении проектом, может участвовать в органах управления партнерством в рамках ДИТ, если это предусмотрено ДИТ.

Факторы успеха

В данной концепции деятельность Хозяйственного Партнерства похожа одновременно на деятельность профессионального объединения, бизнес-акселератора и инвестиционной компании. Инженер-разработчик обладает разнообразными возможностями для входа в Партнерство: он может сделать это как наемный работник, как стажер или младший партнер, не участвующий в прибыли, или претендовать на должность старшего партнера при условии очевидной ценности для организации, проявившейся в случае последовательных удачно реализованных ДИТ с его участием. Предусмотренная законом детальная регламентация отношений между участниками ДИТ и Партнерства, одновременно с возможностью их гибко «настраивать», является фактором, мотивирующим к вступлению в ДИТ и/или Партнерство тех талантливых инженеров, которые в силу различных причин отказываются от корпоративной карьеры, но избегают рисков, сопутствующих полностью самостоятельной предпринимательской деятельности фрилансера. Цикл: «специалист-предприниматель-бизнесмен-инвестор» свертывается.

Автор даже прорывной инженерной идеи обычно не обладает ни экономическими, ни маркетинговыми, ни проектными компетенциями, поэтому вероятность того, что бизнес-проект будет реализован с участием его автора, стремится к нулю. Осознание этого факта инженером вызывает у него аутичное или агрессивно-настороженное поведение с потенциальными инвесторами и партнерами — в результате даже инициации проекта (с точки зрения стандартов УП) не происходит. Мы считаем, что практическая реализация предложенной модели приведет к кратному росту продуктовых инноваций, перешедших из стадии инициации в стадию планирования и реализации;

Уникальная среда, создаваемая внутри и в ближайшем окружении Партнерства, позволит увеличить творческую продуктивность каждого инженера и добиться синергии от их организованного взаимодействия. Предложенная модель коллективного предпринимательства дает возможность талантливым инженерам планировать и строить достаточно независимую профессиональную карьеру изобретателя-предпринимателя и мотивирует к творчеству и саморазвитию.

Собственные производственные ресурсы Партнерства, наряду с имеющимися производственными связями, позволяют в несколько раз снизить себестоимость прототипа и опытных образцов продукции и повысить их качество. Это, в свою очередь, снижает воспринимаемые и объективные риски и для Партнерства, и для других потенциальных инвесторов, увеличивает масштаб и инвестиционную привлекательность проектов.

Факторы риска

Главным фактором успеха, равно как и главным фактором риска при реализации данной организационной модели, является качество внутренней среды, которую должно создать Партнерство. Необоснованный авторитаризм, неуважительное отношение, допущенная несправедливость и т.п. гарантированно вызовут снижение эффективности модели и, возможно, организационный и экономический крах, из чего следуют очень высокие требования к качеству подбора и работы с персоналом, а также организации коммуникаций. В качестве прототипа управленческого стиля и организационного дизайна Партнерства и ДИТ предлагается использовать ценности и принципы Agile, адаптированные к новой (относительно разработки ПО) области применения. Критически важным фактором является качество и «прозрачность» управленческой отчетности для всех участников проектов и доверие к управляющим товарищам (в ДИТ) и партнерам (в ХП).

В заключение следует сказать, что описанная в статье модель с 2017 года реализуется московской компанией-разработчиком и производителем инновационных электронных музыкальных инструментов, 95% которых реализуется в США и странах Западной Европы методом прямых продаж. По нашему мнению, она может быть эффективно применена на других предприятиях РФ, выпускающих высокотехнологичную потребительскую продукцию, популярную в молодежной среде.

Список литературы

1. **Adindex Market.** Обзоры рынков. Рынок аудио- и видеотехники в России: товарный и рекламный аспекты. <https://adindex.ru/specprojects/market4/avtechnique-1.phtml>
2. **Друкер Питер Ф.** Бизнес и инновации: Пер с англ.— М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. 432 с.: ил.
3. **Маслов Д. В., Гаджански И., Кирьянов А. Е.** Новая эра «Сделай сам»: Мейкеры из фаблабов // Инновации. 2017. № 12 (230). С. 96–104.

УДК 338.2

А. Г. Коряков

Д.э.н., доцент,

профессор Департамента менеджмента

Финансовый университет при Правительстве РФ

г. Москва, Российская Федерация

agkoryakov@fa.ru

+79264752958

Тенденции изменения характера труда специалистов по управлению проектами при переходе к цифровой экономике

Аннотация. В работе предпринята попытка выявить основные тенденции изменения характера труда специалистов в области проектного менеджмента при переходе к цифровой экономике. Определены общие технологическо-структурные контуры цифровой экономики, выделены ключевые технологии цифровой экономики, наиболее соответствующие определенным функциональным областям проектного управления, сделан вывод о необходимости учета изменения характера живого труда в условиях цифровой экономики в образовательных программах подготовки проектных менеджеров.

Ключевые слова: цифровая экономика, управление проектами, характер труда, живой труд, технологии.

A. G. Koryakov

Doctor of Economic Sciences,

Professor of the Management Department,

Finance University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russian Federation

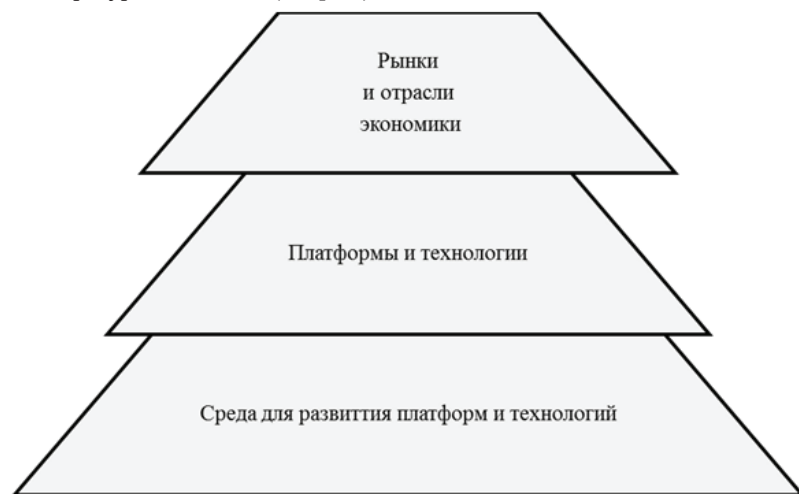
Trends in the nature of work of project management specialists in the transition to the digital economy

Abstract. The paper attempts to identify the main trends in the nature of the work of specialists in the field of project management in the transition to a digital economy. The general technological and structural contours of the digital economy are defined, key technologies of the digital economy are most relevant to certain functional areas of project management, it is concluded that it is necessary to take into account changes in the nature of living labor in the digital economy in educational programs for project managers.

Keywords: digital economy, project management, nature of work, living labor, technologies.

Одним из актуальнейших направлений социально-экономического развития России в последние пару лет становится конструирование основ цифровой экономики. Под категорией «цифровая экономика» понимается «хозяйственная деятельность, в которой ключевым фактором производства являются данные в цифровом виде, обработка больших объемов и использование результатов анализа которых по сравнению с традиционными формами хозяйствования позволяют существенно повысить эффективность различных видов производства, технологий, оборудования, хранения, продажи, доставки товаров и услуг» [1] [2]. Не случайно данному процессу в последнее время посвящаются многочисленные научно-исследовательские работы, а органы

государственного управления разрабатывают и принимают плановые документы для воплощения данной задачи в реальность отечественной экономики. Ключевыми нормативно-правовыми актами в данной сфере выступают принятые в 2017 г «Стратегия развития информационного общества в РФ на 2017–2030 гг.», а также программа «Цифровая экономика в РФ». Создаваемые в России основы цифровой экономики, по замыслу их разработчиков, будут иметь трехуровневый вид (см. рис.):



Трехкомпонентная структура цифровой экономики в РФ [2]

При этом определяющими контуры будущей российской цифровой экономики становятся следующие технологии:

- большие данные;
- нейротехнологии и искусственный интеллект;
- системы распределенного реестра;
- квантовые технологии;
- новые производственные технологии;
- промышленный интернет;
- компоненты робототехники и сенсорики;
- технологии беспроводной связи;
- технологии виртуальной и дополненной реальностей.

Само по себе движение производительных сил общества в направлении цифровизации технологий и управленческих процессов, по мнению ряда авторов, характеризует наметившуюся в мире тенденцию к формированию ядра нового 6-го технологического уклада, получившего с легкой руки немецкого канцлера название «Индустрии 4.0» [3]. Отмечая масштабный характер технологических изменений, присущих Индустрии 4.0, поднимающих уровень развития производительных сил общества на новую высоту, следует отметить неизбежность переформатирования сложившейся системы производственных отношений. Ключевой характеристикой данного процесса будет повсеместный переход от массового производства к глобальной кастомизации при

значительном сокращении издержек производства. По сути, произойдет диалектическое возвращение отношений товарного докапиталистического производства на новой технологической базе и в новом контекстуальном ключе.

В этой перспективе грядущих перемен было бы неплохо проанализировать, каким конкретно образом изменится характер труда в ключевых сферах народного хозяйства, а также насколько они готовы к таким переменам в сегодняшних условиях российской экономики. Одной из важных сфер приложения живого труда является сфера управления проектами. Пожалуй, сегодня мы не встретим ни одной отрасли экономики, в которой бы не было присутствия данного вида управленческой деятельности. Такое его масштабное распространение имеет в своей основе логически структурированную, понятную, а главное, практически хорошо апробированную методологию, позволяющую экономическим агентам добиваться поставленных целей в кратчайшие сроки при минимуме бюджетных ресурсов. Более того, данная методология стандартизирована во многих странах мира и легко поддается алгоритмированию для переложения на машинный язык.

Приступая к рассмотрению изменений в характере живого труда проектных менеджеров в условиях цифровизации, следует помнить о существовании двух аспектов проектной деятельности — предметная область проекта и управленческие процессы, направленные на достижение проектных целей. И та и другая сторона проектного менеджмента в эпоху цифровизации потребует серьезных изменений в организации трудовых процессов, в применении инструментария, а также в самой методологии проектного управления и, как следствие, ее стандартов.

Представление о применении вышеотмеченных технологий цифровой экономики для управления разными функциональными областями проекта дает таблица.

**Функциональные области управления проектами
и наиболее подходящие для них цифровые технологии**

№ п/п	Наименование функциональной области управления проектами	Ключевая технология цифровой экономики	Характер труда специалистов по управлению проектами
1	Управление предметной областью проекта	Промышленный интернет; компоненты робототехники и сенсорики	Стратегический, творческий
2	Управление временными параметрами проекта	Большие данные	Контроль
3	Управление стоимостью и финансированием проекта	Большие данные	Контроль
4	Управление качеством в проекте	Промышленный интернет	Контроль
5	Управление рисками и возможностями в проекте	Нейротехнологии и искусственный интеллект	Стратегический, творческий

6	Управление коммуникациями в проекте	Технологии беспроводной связи	Творческий, контроль
7	Управление персоналом в проекте	Нейротехнологии и искусственный интеллект	Творческий, контроль
8	Управление закупками и контрактами	Нейротехнологии и искусственный интеллект	Контроль
9	Управление изменениями в проекте	Большие данные	Стратегический, творческий
10	Управление безопасностью	Системы распределенного реестра	Контроль

Источник: составлено автором

На наш взгляд, цифровизация не просто передаст рутинные повторяющиеся трудовые операции от человека роботам, привлечет к принятию управленческих решений искусственный интеллект, что само по себе уже неплохо, но породит появление комплексных онлайн-систем принятия управленческих решений, в основе которых работа машин и деятельность высококомпетентных профессиональных специалистов по управлению проектами будет взаимодополнять друг друга. Особенно это будет заметно в такой функциональной области проектного управления как управление интеграцией проекта.

Поскольку цифровизация переведет значительное число управленческих процессов в роботизированный вид, постольку обострится проблема общественной приложимости труда многих менеджеров тактического уровня, значительная часть которых сегодня занята в проектной деятельности. Работа менеджеров проектов, занимающихся распределением ресурсов, будет заменена машинными алгоритмами, имитационным моделированием деятельности человека. На этом участке следует ожидать соединения автоматизированных информационных систем с высокоинтеллектуальными бот-приложениями, организующими управление проектами на тактическом уровне [4]. Человеку останется область стратегического управления и контрольно-интеллектуальных функций, что потребует значительных изменений в компетентностном уровне специалистов по управлению проектами. В основе данного изменения характера труда будет лежать разделение процессов управления проектами на рутинные и творческие.

В настоящее время при управлении сложными многоуровневыми портфелями программ и проектов нередко возникают трудности в балансировке портфеля, вызванные субъективными факторами, борьбой за ресурсы организации, наличием многокритериальных параметров управления, крупными массивами данных, которые все вместе плохо поддаются анализу, структуризации, порой несовместимы или несовместимы друг с другом. В условиях цифровизации применение цифровых систем управления базами данных, автоматизированных рабочих мест, технологий работы с «большими данными», бифуркационный анализ, fuzzy-логика и др. позволят создать высокоэффективные интеллектуальные системы принятия решений в управлении проектами, программами и портфелями [4], [5].

Одной из важнейших функциональных областей в проектном управлении является управление сроками, расписанием проекта, а также в целом временем работы проектных менеджеров в их взаимодействии с остальными офисными

работниками исполняющей проект организации, заказчиком, подрядчиками и другими заинтересованными сторонами проекта. Здесь процессы цифровизации смогут обеспечить более экономичную и комфортную стыковку и коммуникацию всех участников проекта практически в круглосуточном режиме за счет создания автоматизированных рабочих мест проектных менеджеров и других сотрудников, позволяющих им получать информацию, контролировать сроки и графики проектных работ, получать «подсказки» искусственного интеллекта, контролировать принятые им решения в режиме реального времени в любой точке пространства при наличии доступа к интернету. Это значительно сократит время принятия управленческих решений, повысит их объективность, обоснованность и оптимальность в конкретных условиях реализации проекта при изменяющихся условиях внешней среды. Однако в этом случае уровень профессиональных компетенций таких менеджеров должен быть адекватен тем интеллектуальным системам поддержки принятия управленческих решений, которыми он будет должен пользоваться.

Цифровизация процессов управления проектами, кроме всего отмеченного, позволит синхронизировать биолого-медицинские особенности тех или иных проектных работников с календарными графиками работ проекта для максимизации возможностей приложения живого труда и повышения комфортности управленческого высокоинтеллектуального труда, поскольку другого уже у человека не будет. В частности, возможна синхронизация биоритмов руководителя проекта, членов проектных команд с расписанием внутривнепроектных совещаний, встреч со стейкхолдерами, переговоров с подрядчиками и поставщиками.

Применение технологий «больших данных» позволит принципиально изменить трудовые процессы при управлении как программами проектов, так и портфелями программ и проектов. Устранение конфликта ресурсов, оптимизация их использования в условиях сложного целеполагания будет способствовать онлайн-балансировке портфелей не только по макро-, но и по микропараметрам, значительно расширяя возможности сбалансированной системы показателей организации, что позволит в реальном времени оценивать качество протекания ее бизнес-процессов на самых разных уровнях управления [4].

В целом процесс изменения характера живого труда в управлении проектами в эпоху цифровизации экономики можно определить как возвращение человека в творческую сферу, окончательный конец эпохи, в которой человек выступал лишь «придатком машины». Интеллектуальное сотрудничество менеджера проекта и автоматизированных систем поддержки принятия и сопровождения управленческих решений будет ключевой характеристикой трудовых операций в системе проектного менеджмента.

Отмеченные выше тенденции изменения характера труда специалистов в области проектного управления ставят перед образовательной инфраструктурой задачу подготовки менеджера нового типа, совокупность компетенций которого будет достаточна для интеллектуального сотрудничества человека и «машин». В настоящее время таких образовательных программ, которые решали бы данную задачу, не наблюдается. Задача создать их на основе компетентностного подхода как никогда актуальна сегодня.

Список литературы

1. Указ Президента РФ от 09.05.2017 № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы» // Электрон. ресурс. Режим доступа: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=d>

- oc&base=LAW&n=216363&rnd=0C7E88BBC53EE2288A23B80A09ACDEEE&dst=100199&fld=134#03447263150368881 (дата обращения — 28.09.2018).
2. Распоряжение Правительства РФ от 28.07.2017 № 1632-р «Об утверждении программы «Цифровая экономика Российской Федерации» // Электрон. ресурс. Режим доступа: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=d> oc&base=LAW&n=221756&rnd=0C7E88BBC53EE2288A23B80A09ACDEEE&dst=100006&fld=134#004108790941629348
3. **Коряков А. Г.** Становление нового технологического уклада посредством управляемой цифровизации российской экономики. В сборнике: Актуальные проблемы современного общества и пути их решения в условиях перехода к цифровой экономике. Материалы XIV международной научной конференции: в 4 частях. 2018. М.: МУИВ. С. 190–198.
4. **Клименко Э. Ю., Неизвестный С. И.** Трансформация управления проектами в цифровой экономике // Управление проектами и программами. 2018. № 2 (54). С. 110–117.
5. **Бурков В. Н., Буркова И. В.** Цифровая экономика и умные механизмы управления // Управление проектами и программами. 2018. № 2 (54). С. 118–124.

А. Ш. Камалетдинов

К.ф.-м.н., доцент
Департамент менеджмента
Финансовый университет при Правительстве РФ
г. Москва, Российская Федерация
E-mail: akamale@mail.ru
+79268204239

А. А. Ксенофонов

К.ф.-м.н., доцент
Департамент менеджмента
Финансовый университет при Правительстве РФ
г. Москва, Российская Федерация
E-mail: a.ksenofontov@mail.ru
+79151851500

Процессный подход к управлению как инструмент повышения эффективности хозяйственной деятельности организации

Аннотация. В динамично развивающемся мире у компании постоянно существует потребность в средствах и методах, которые смогут помочь вести бизнес более эффективно. Высокая конкуренция на мировом рынке постоянно диктует необходимость поиска путей, позволяющих компании всегда быть конкурентоспособной. Для этого необходимо использовать передовые достижения и технологии в области управления бизнесом. Требуются новые методы управления бизнесом, одним из которых является процессный подход. Целью работы является доказательство целесообразности использования процессного подхода как средства совершенствования системы управления компанией и разработка рекомендаций по оптимизации основных бизнес-процессов.

Ключевые слова: Управление, организация, процессный подход, бизнес-процесс, реинжиниринг бизнес-процессов.

A. Sh. Kamaletdinov

Candidate of Physico-mathematical sciences, Associate professor,
Department of management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation

A. A. Ksenofontov

Candidate of Physico-mathematical sciences, Associate professor,
Department of management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation

Process approach to management as instrument of increase in efficiency of the organization economic activity

Abstract. In dynamically developing world the company constantly has a need for means and methods which will be able to help to do business more effectively. The high competition in the world market constantly dictates need of search of the ways allowing the company to be always competitive. For this purpose it is necessary to use the advanced achievements and technologies in the field of business management. New methods of management of business, one of which is process approach, are required. The purpose of work is the proof of expediency

of use of process approach as means of improvement of a control system of the company and development of recommendations about optimization of the main business processes.

Keywords: Management, organization, process approach, business process, business process reengineering.

На сегодняшний день требования к повышению эффективности управления бизнес-процессами в деятельности организации значительно возросли. Данный факт связан, как с внутренними, так и с внешними факторами, влияющими на деятельность организации. Для менеджеров высшего звена особенно важно учитывать внешние факторы, влияющие на ведение бизнеса, так как его функционирование происходит в условиях нестабильной внешне-экономической среды. К внешним факторам можно отнести высокую скорость научно-технического прогресса и инноваций, значительные затраты на научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки, глобализацию мировой экономики и связанную с этим глобализацию производства, санкционные торговые ограничения, увеличение взаимозависимости производителей.

Для успешного выживания на рынке и реализации стратегии развития организация должна стать гибкой и динамично развивающейся, так как ключевым обстоятельством в повышении конкурентоспособности является фактор времени. Кроме того, внешняя среда ведения бизнеса становится все более сложной и неопределенной, что требует от современной компании способности к быстрой адаптации и постоянному повышению финансово-экономической устойчивости.

В основу исследований легли научные и практические работы ведущих российских и зарубежных ученых, в которых выявляются закономерности эволюции менеджмента как науки, принципы научного управления и применения процессного подхода к управлению организацией [1, с. 473–486]. В исследованиях был использован широкий диапазон общенаучных методов и методик, в том числе системного подхода, сравнения и сопоставления, классификации, научной абстракции и пр. Особое внимание уделено работам по исследованию и реинжинирингу бизнес-процессов [2, с. 41] в различных отраслях экономики [3, с. 5–14], [4, с. 91–97], [5, с. 46–68].

Рассматривая какую-либо конкретную компанию, можно определить проблемы, иллюстрирующие актуальность и необходимость использования процессного подхода. Сделаем это, используя доказательство от противного и опишем «идеальную» компанию в соответствии с концепцией управления процессами. Представим модель функционирования идеальной организации:

- компания «работает как по маслу», действия сотрудников и подразделений хорошо синхронизированы;
- нет потерь, задержек и искажений при передаче информации;
- сотрудники в своей деятельности постоянно фокусируются на потребностях клиента и достижении стратегических целей компании;
- каждый сотрудник понимает, каким образом его работа влияет на результаты деятельности компании;
- временные рамки для каждой операции определены, задачи установлены и известны;
- выполнение всех операций, функций и задач направлено на достижение целей и удовлетворение потребностей клиентов компании.

Когда перечисленные критерии выполняются, можно сделать вывод о том, что компания работает эффективно и нет необходимости менять систему управления. Если же складывается диаметрально противоположная ситуация, то управление процессами может стать одним из средств повышения эффективности функционирования бизнеса.

Далее рассмотрим управление процессами в практической деятельности. Большинство организационных проблем является кросс-функциональным по своей природе. Необходимо ответить на вопрос, как практически реализовать концепцию управления процессами, чтобы помочь менеджерам стать более эффективными и улучшить работу компании? На наш взгляд, существует три решения данной проблемы: кросс-функциональное решение задач, описание и управление процессами, создание процессной организационной структуры.

Наиболее простым решением является использование бизнес-процессов для выявления определенных проблем, над которыми будут работать кросс-функциональные группы. При этом можно использовать формализацию различной степени. Основываясь на понимании бизнес-процессов в широком значении, топ-менеджеры компании могут исследовать рабочий процесс и его кросс-функциональные аспекты, приводящие к возникновению проблем. Далее устанавливаются приоритеты и формируются кросс-функциональные группы, которые будут работать над разрешением выявленных проблем. С методической точки зрения существует два альтернативных способа предоставления заданий группам.

Во-первых, возможно использование формальной структуры организации для постановки задачи, анализа и сбора данных, разработки и тестирования возможных альтернативных вариантов с целью принятия наиболее предпочтительного управленческого решения. Второй путь основывается на системном реинжиниринге бизнес-процессов. Первый метод, использующий формальную группу для устранения неполадок, относительно безопасен с точки зрения функционирования организации. Второй способ является более радикальным и может повлечь за собой ряд проблем, особенно если он используется в качестве инструмента для развития организации в целом или улучшения всего процесса управления.

Второй способ использования наших знаний о бизнес-процессах более упорядоченный. Прежде всего, речь идет об определении наиболее важных бизнес-процессов в соответствии с унифицированными и строгими принципами. Для этого можно использовать различные подходы, но наиболее успешным является метод управления качеством процесса (process quality management, PQM). PQM включает описание миссии организации (фундаментальная цель), подразделений или отделов, а также список ключевых факторов успеха, которые являются необходимыми и достаточными для осуществления миссии. Отметим, что всего существует около восьми ключевых факторов успеха.

Шагом, следующим за представлением миссии и перечня ключевых факторов успеха, является описание бизнес-процессов, существующих на сегодняшний день, и новых, необходимых для успешной реализации миссии организации. Обычно в организации существует от 20 до 30 различных бизнес-процессов. На данном этапе процессы ранжируются в соответствии с их важностью, текущей эффективностью и статусом владельцев. Необходимо ответить на вопрос: кто из сотрудников компании выигрывает больше всех, если бизнес-процесс эффективен, и, наоборот, кто теряет больше всего в случае его неэффективности. Выбранные сотрудники станут членами группы для описания бизнес-процессов. Скорее всего, это будут руководители и топ-менеджеры компании.

Существует множество способов повышения эффективности функционирования процесса, одним из которых является использование методологии реинжиниринга бизнес-процессов (business process reengineering, BPR) [6, с. 63–87], [7, с. 405–414]. Необходимо отметить, что использование BPR требует синхронизации, так как решение владельца процесса применить BPR без понимания и поддержки со стороны остальных топ-менеджеров может вызвать хаос во всей организации. И наоборот, если все владельцы процессов решат использовать этот подход одновременно, результат будет точно таким же. Некоторые методы, используемые во время улучшения бизнес-процессов, относительно безопасны, и даже если по каким-то причинам они окажутся неправильными, ущерб не будет существенным, но такие методы, как BPR, в силу своей радикальной природы требуют большой осторожности при применении.

Третий способ использования наших знаний о бизнес-процессах на практике позволяет более детально описать организационную структуру компании и управлять самой организацией. Метод основан на понимании того, что сами организационные структуры имеют решающее влияние на эффективность функционирования организации. Большинство организационных структур разработаны таким образом, что фактически они препятствуют совершенствованию компании. Это происходит из-за того, что некоторые отделы компании полностью запираются в своих функциональных сферах, чувствуют себя самодостаточной структурой, не понимая, что существуют только для обеспечения деятельности внутренних и внешних клиентов. Можно существенно сократить количество структур, влияющих на осуществление бизнес-процессов, создав рабочие группы. В эти группы войдут необходимые специалисты, отвечающие за весь бизнес-процесс, а не за конкретную его часть, связанную с их технической специализацией.

Организационная структура компании должна обладать целью своего существования, направленной на решение определенного круга задач. Несмотря на представленное выше утверждение, в большинстве случаев под развитием организационной структуры понимают размещение названий функциональных единиц компании в квадраты заранее нарисованной организационной диаграммы. Процесс совершенствования организационной структуры для синхронизации с существующими бизнес-процессами может привести к значительным изменениям в компании.

Далее рассмотрим современные подходы к управлению бизнесом. На рынках с высокой конкуренцией существуют две группы контрагентов:

- нерегулярные (разовые) контрагенты, которые при наличии выбора могут легко обратиться к другому поставщику продукта или услуги;
- постоянные (лояльные) контрагенты, которые постоянно работают вместе и формируют особые требования к продукту или услуге.

Последнюю группу можно назвать партнерами, совместно с которыми происходит целенаправленное управление стоимостью продукта для конечного потребителя. В таком случае создание деловой сети будет являться одним из ключевых факторов успеха. Если партнеры по бизнесу не смогут согласовать свои интересы, то им будет сложно добиться лояльности от клиентов. Топ-менеджеры компании заинтересованы в упорядочивании своих взаимоотношений с партнерами — поставщиками и потребителями.

Для структурирования отношений в деловой сети можно использовать следующие подходы: во-первых, осуществить выбор «ключевого поставщика» — стратегического партнера компании, предоставляющего ключевые продукты и услуги компании-клиенту; во-вторых, заключить долгосрочные соглашения

о стратегическом партнерстве между поставщиком и клиентом-потребителем. В свою очередь, клиент компании должен постоянно следить за рынком потребляемых продуктов и услуг, проводя сравнение между стратегическим партнером и его конкурентами. Таким образом можно убедиться в том, что приобретаемые продукты и услуги являются оптимальными по цене и качеству. Также необходимо провести максимальную интеграцию взаимодействия провайдера и клиента (включая информационное взаимодействие) на основе современных технологий ведения электронного бизнеса для предоставления продуктов и услуг необходимого качества в требуемое время.

Для более успешного ведения бизнеса необходимо заниматься управлением клиентским портфелем, пытаясь максимизировать ценность, создаваемую этим портфелем. В то же время управление клиентским портфелем исключает две составляющие: финансовое управление отношениями клиента и оперативное управление отношениями клиента (взаимодействие компании с ключевыми партнерами). Переход организации от заключения разовых или даже регулярных сделок к формированию прочных отношений с контрагентами позволит участникам цепочки начисления стоимости получить стабильное финансовое преимущество перед конкурентами.

Цепочка «услуги — прибыль» представляет собой мощный инструмент, позволяющий понять, как объединение партнеров в бизнес-сети может стать рычагом для повышения эффективности деятельности компании. Очевидно, что существует прямая связь между хорошим обслуживанием клиентов и стабильным ростом прибыли. Следовательно, обеспечение высокого качества продукции и услуг для клиентов по бизнес-сети является важнейшей задачей в деятельности компании. Цепочка «услуги — прибыль» подчеркивает важность качественного управления сбытовой цепью, в которой эффективные взаимоотношения партнеров приводят к повышению индекса деловой активности.

Ключом к управлению цепочкой «услуги — прибыль» являются межфирменные отношения, основанные на быстрой реакции к изменяющимся потребностям клиентов и внимательному отношению к ним после продажи. Представленные межфирменные отношения возможны только в том случае, если менеджеры компаний-партнеров уполномочены принимать решения такого рода и мотивированы на совместное разрешение проблем. Поощряя инициативу партнеров, их предложения по улучшению продуктов и услуг бизнес-сеть в полной мере будет использовать свой потенциал на благо развития бизнеса.

Исследования показали, что классическая структура управления бизнесом, в которой организация рассматривается и управляется как традиционная компания, состоящая из ряда функциональных отделов (маркетинговых, финансовых, сбытовых и прочих служб), имеет целый ряд недостатков. Порождаемые традиционной структурой управления недостатки не позволяют компании успешно конкурировать с организациями, применяющими структуру управления процессами. В традиционной компании иерархическое подчинение важнее горизонтального взаимодействия в бизнес-процессе. В связи с этим каждый сотрудник работает не на клиента (внутреннего или внешнего) и достижения целей компании, а на своего непосредственного начальника.

XXI век требует создания организационных структур, поддерживающих системы гибкого производства продукции, идущих в ногу с ее коротким жизненным циклом. Следовательно, на современном этапе организационная структура компании должна быть прямо противоположной функциональной. Она должна сочетать сложные задачи, реализуемые высококвалифицированным персоналом, и простые системы координации и контроля, существующие

при относительно низком уровне бюрократии. Процессная структура компании должна включать иерархию кросс-функциональных бизнес-процессов, возглавляемых координаторами («владельцами» процессов), и осуществляться группами управления процессом. Процессная структура отвечает требованиям ведения современного бизнеса исходя из следующих причин:

- эффективность работы компании значительно повышается, так как появляется владелец каждого бизнес-процесса, отвечающий за результаты его реализации и принимающий управленческие решения, касающиеся его функционирования;

- наряду с обменом конечными продуктами бизнес-процесса имеется возможность построения системы учета издержек и уровня корпоративного предпринимательства;

- появляется возможность управления целями компании и разработки эффективной системы оплаты труда исходя из достижения поставленных перед сотрудниками целей, что в сочетании с подходом к управлению затратами позволяет повысить эффективность работы персонала;

- после перехода на процессно-ориентированную структуру взаимоотношения между подразделениями компании (как вертикальные, так и горизонтальные) начинают строиться по системе «заказчик — подрядчик», что позволяет устранить барьеры при их взаимодействии.

Таким образом, в процессно-ориентированной системе управления компаний перед персоналом ставятся задачи исходя из целей функционирования компании. Создается система материального вознаграждения, позволяющая для достижения целей экономически выгодно реализовывать поставленные перед персоналом задачи, а также система ограничений для сотрудников при выполнении задач. Формируется система управления, позволяющая руководству своевременно вмешаться при возникновении проблемных ситуаций с целью их предотвращения и минимизации финансовых потерь для компании.

Анализ бизнес-процессов и их стоимостных моделей позволяет нацелить внутрикорпоративные отношения на создание основной бизнес-цели — увеличение потребительской ценности продукта. Эта бизнес-цель достигается путем передачи ресурсов и ответственности владельцам бизнес-процессов и их исполнителям, что способствует своевременному принятию управленческих решений. Также активное применение технологии бизнес-процессов поможет улучшить управление межфирменными отношениями.

В заключение необходимо отметить, что динамичный и конкурентоспособный деловой мир двадцать первого века ежеминутно порождает новые проблемы для компании. Возникающие проблемы должны быть замечены и решены оперативно и в надлежащем порядке. Новые возможности появляются с такой же периодичностью, и их нужно оценивать и использовать для развития компании. Задачи такого рода чрезвычайно сложны, но именно в этой ситуации на помощь менеджеру могут прийти современные управленческие концепции и технологии. Ориентация компании на управление бизнес-процессами создает потенциальные возможности и обеспечивает стабильные преимущества, способствующие ее устойчивому росту.

Список литературы

1. **Benner, M. J.** Dynamic or Static Capabilities? Process Management Practices and Response to Technological Change / Mary J. Benner // *Journal of product innovation management*, SEP 2009, № 26 (5). С. 473–486.
2. **Harmon, P.** Handbook on business process management 1: introduction,

methods, and information systems / Paul Harmon // *International handbooks on information systems*, 2010. С. 37–81.

3. **Трифонов П. В.** Применение технологий управления бизнес-процессами в сфере высшего образования // П. В. Трифонов, И. Г. Цветкова // *Вестник Поволжского государственного технологического университета. Серия: Экономика и управление*. 2017, № 4 (36). С. 5–14.

4. **Ксенофонтов А. А.** Использование современных подходов моделирования бизнес-процессов на примере Федеральной налоговой службы РФ / А. А. Ксенофонтов // *Сборник научных статей по результатам III Международного конгресса молодых ученых по проблемам устойчивого развития* — М. 2017. С. 91–97.

5. Turra, MED. Business Process Management — BPM: A Bibliometric Study on National Scientific Production / MED Turra, LI Juliani, NMDC Salla // *Revista administracao em dialogo*, SEP 2018, № 20 (3). С. 46–68.

6. **Bhaskar, H. L.** Business process reengineering: a process-based management tool / HL Bhaskar // *Serbian journal of management*, 2018, № 13 (1). С. 63–87.

7. **Kiran, D. R.** Business process reengineering / DR Kiran // *Total quality management: key concepts and case studies*, 2017. С. 405–414.

В. А. Лопатин

К.э.н., доцент

Департамент менеджмента

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

г. Москва, Российская Федерация

E-mail: valopatin@fa.ru

+79859998216

Оценка уровня STP регулярных процессов

Аннотация. Рассматривается вопрос оценки уровня STP регулярных процессов организаций в контексте трансформации процессов в цифровые процессы. Предлагается методика оценки уровня STP, основанная на субъектно-центрированном и объектно-центрированном подходах к анализу процессов.

Ключевые слова: регулярный процесс, уровень STP процесса, цифровой процесс, субъектно-центрированный и объектно-центрированный подходы к анализу процессов, шаблон и экземпляры процесса.

V. A. Lopatin

PhD in Economics, Associate Professor

Department of Management

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russian Federation

E-mail: valopatin@fa.ru

+79859998216

Estimation of STP level of regular processes

Annotation. The issue of STP level estimation of regular processes of organizations in the context of transformation of processes into digital processes is considered. A technique for estimating the level of STP based on subject-centered and object-centered approaches to process analysis is proposed.

Keywords: regular process, STP process level, digital process, subject-centered and object-centered approaches to process analysis, template and instances of the process.

Под регулярными процессами организаций, как правило, понимаются процессы, выполнение которых носит регулярный характер и которые обеспечивают выполнение повторяющихся работ в соответствии с установленными стандартами. Типичными процессами такого рода являются процессы оформления типовых документов, обработки стандартных заказов, подготовки регулярной отчетности и многое другое. Регулярные процессы составляют значительную долю процессов организаций, и от их эффективности во многом зависит эффективность всей деятельности организаций. Особо важную роль регулярные процессы играют при переходе организаций к цифровым процессам, так как алгоритмизация и автоматизация таких процессов осуществляется, как правило, в первую очередь.

В свою очередь уровень STP (Straight Through Processing), или уровень сквозного процессинга (сквозной обработки), определяет, в какой степени тот или иной процесс организации разворачивается в непрерывном автоматическом режиме, а в какой — осуществляется с использованием труда человека¹.

1 Jarrad Hee, Yining Chen, Wayne Huang. Straight Through Processing Technology in Global Financial Market: Readiness Assessment and Implementation / Journal of Global Information Management, 11(2), 56–66, April – June 2003.

Фактически уровень STP процесса может использоваться для оценки уровня его цифровизации, так как одной из основных целей цифровизации процесса является выполнение процесса в непрерывном автоматическом режиме. При этом повышение уровня STP процесса, как правило, позволяет снизить его себестоимость (за счет сокращения затрат на персонал и на ликвидацию последствий ошибок персонала), а также повысить его быстродействие и производительность. В связи с этим уровень STP (или его аналоги, например, уровень автоматизации) часто используется в качестве одного из ключевых показателей эффективности при оценке деятельности организаций.

Обычно показатель уровня STP применяется к процессам обработки информации, где соотношение ручной и компьютерной обработки документов и данных можно относительно легко контролировать и оптимизировать. Но по мере внедрения компьютерных информационных технологий в иные производственные процессы (например, связанные с обработкой материалов, сборкой оборудования и т.п.) доля затрат на обработку информации в них растет, и использование уровня STP в качестве показателя для оценки эффективности таких процессов представляется неизбежным.

Хотя термин STP интуитивно понятен и часто используется без расшифровки методологии его расчета, в реальности его количественное определение может осуществляться совершенно разными способами. Наиболее популярными способами определения уровня STP являются:¹

1) отношение транзакций, выполненных в непрерывном автоматическом режиме, к общему количеству транзакций;

2) отношение документов, обработанных в непрерывном автоматическом режиме, к общему количеству документов.

Заметим, что перечисленные способы определения уровня STP являются достаточно грубыми и не всегда применимыми к конкретным процессам, так как:

1) транзакции могут выполняться (документы могут обрабатываться) в рамках совершенно разных процессов;

2) транзакции, выполненные в рамках одного процесса (документы, обработанные в рамках одного процесса), могут отличаться масштабом (количеством затраченных усилий, выполняемых действий, задействованных процедур и т.п.).

Более точная методика расчета уровня STP процесса может быть разработана в рамках следующей модели процесса:

1) процесс рассматривается как некоторая совокупность взаимосвязанных действий субъектов процесса и вызванных этими действиями изменений состояний объектов процесса². Это приводит к двум основным подходам к анализу процесса — субъектно-центрированному и объектно-центрированному³, в рамках каждого из которых можно строить свою систему оценки уровня STP. Отметим, что при рассмотрении автоматизированных процессов в качестве одного из субъектов процесса всегда рассматривается техническая система (как правило, это программно-аппаратный комплекс на основе компьютеров и телекоммуникационных систем), которая выполняет одно или несколько действий в рамках процесса без привлечения человека;

2) вводят понятия шаблона и экземпляров процесса. Под шаблоном процесса понимается описание процесса на некотором формальном языке (напри-

1 Knowledge Center. KPI Calculations [Электронный ресурс] https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/en/SSRH46_3.0.0/fxhmondashpgkpicalc.html

2 Лопатин В.А. Система управления бизнес-процессами / Управление в кредитной организации. 2008, № 6.

3 В литературе наряду с термином «субъектно-центрированный» также используются термины «процессно-центрированный», «функционально-ориентированный» и другие.

мер, в виде диаграммы потока работ, таблицы в формате SIPOC¹ и/или др.), в соответствии с которым разворачиваются один или несколько реальных экземпляров процесса². А под экземпляром процесса понимается последовательность реальных действий субъектов процесса и вызванных этими действиями реальных изменений объектов процесса, которые предусмотрены шаблоном процесса. При этом учитывается, что в соответствии с шаблоном могут быть реализованы разные (определяемые точками ветвления в описании процесса) последовательности действий субъектов процесса и, как результат, разные по структуре экземпляры процесса. Например, в соответствии с одним и тем же шаблоном процесса перевода денежных средств могут обрабатываться валютные и невалютные переводы, в значительной степени отличающиеся количеством шагов обработки.

Исходя из приведенной модели процесса, измерять уровень STP процесса или, по-другому, определять, в какой степени процесс разворачивается в непрерывном автоматическом режиме, можно как минимум двумя способами.

В рамках субъектно-центрированного подхода уровень STP можно определить, как отношение количества действий субъектов, которые выполняются в автоматическом режиме технической системой процесса, к количеству всех выполняемых в соответствии с шаблоном действий. При этом дополнительно соблюдаются следующие условия:

1) действия субъектов являются однородными по масштабу или входят в суммарное количество действий с соответствующими взвешивающими коэффициентами;

2) подсчет количества действий производится по всем экземплярам процесса, которые разворачиваются (могут быть развернуты) за определенный период времени. Как следствие, результаты измерения будут зависеть от того, сколько и каких (по структуре) экземпляров процесса будет (может быть) развернуто за период в соответствии с заданным шаблоном;

3) для определения взвешивающих коэффициентов необходимо использовать подходящую методику сравнения действий по масштабу (например, сравнения по трудоемкости до автоматизации).

В итоге в математическом виде уровень STP процесса в рамках субъектно-центрированного (СЦ) подхода можно записать в следующем виде:

$$KPI_{STP}^{СЦ} = \frac{\sum_{k=1}^K \alpha_k^{СЦ}}{\sum_{n=1}^N \beta_n^{СЦ}}$$

где $KPI_{STP}^{СЦ}$ — уровень STP процесса (СЦ подход); K — количество действий, выполняемых технической системой за заданный период; $\alpha_k^{СЦ}$ — вес k -го действия (по отношению ко всем действиям); N — количество всех действий, выполняемых в рамках процесса за заданный период; $\beta_n^{СЦ}$ — вес n -го действия. При этом суммирование осуществляется по всем экземплярам процесса, которые были выполнены за заданный период времени.

В рамках объектно-центрированного подхода уровень STP можно определить, как отношение количества изменений состояний объектов, которые стали результатом действий технической системой, к количеству всех производимых в соответствии с шаблоном изменений состояний объектов.

В данном случае корректное измерение уровня STP также требует соблюдения определенных условий:

1) изменения состояний должны быть однородны по масштабу или входить в суммарное количество изменений со взвешивающими коэффициентами;

2) подсчет количества изменений должен производиться по всем экземплярам процесса, которые разворачиваются за определенный период времени. Как следствие, результаты измерения будут зависеть от того, сколько и каких (по структуре) экземпляров процесса будет разворачиваться за период в соответствии с заданным шаблоном;

3) для определения взвешивающих коэффициентов необходимо использовать подходящую методику сравнения изменений по масштабу (например, сравнения по трудоемкости получения изменений при осуществлении действий человеком).

Итого, в математическом виде формулу для определения уровня STP в рамках объектно-центрированного (ОЦ) подхода можно записать в следующем виде:

$$KPI_{STP}^{ОЦ} = \frac{\sum_{k=1}^K \alpha_k^{ОЦ}}{\sum_{n=1}^N \beta_n^{ОЦ}}$$

где $KPI_{STP}^{ОЦ}$ — уровень STP процесса (ОЦ подход); K — количество изменений состояний объектов в результате действий, выполняемых технической систе-

мой за заданный период; $\alpha_k^{ОЦ}$ — вес k -го изменения (по отношению ко всем изменениям); N — количество всех изменений состояний объектов в результа-

те действий, выполняемых в рамках процесса за заданный период; $\beta_n^{ОЦ}$ — вес n -го действия. В данном случае суммирование также осуществляется по всем экземплярам процесса, которые были выполнены за заданный период времени.

Список литературы

1. Лопатин В.А. Система управления бизнес-процессами / Управление в кредитной организации. 2008. № 6.
2. Лопатин В.А. Моделирование бизнес-процессов / Управление в кредитной организации. 2009. № 1, 2.
3. Свод знаний по управлению бизнес-процессами: BPM СВОК 3.0 / Под ред. А.А. Белайчука и В.Г. Елиферова; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблшер, 2016. 480 стр.
4. Mohan Natarajan, Arshad Khan, and Girish Nadkarni. Straight Through Processing (STP): Prospects and Challenges / VIKALPA. 29 (1), 93–99, January — March 2004.
5. Jarrad Hee, Yining Chen, Wayne Huang. Straight Through Processing Technology in Global Financial Market: Readiness Assessment and Implementation / Journal of Global Information Management. 11 (2), 56–66, April — June 2003.
6. IBM Knowledge Center. KPI Calculations [Электронный ресурс] https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/en/SSRH46_3.0.0/fxhmondashpgkpicalc.html

¹ Свод знаний по управлению бизнес-процессами: BPM СВОК 3.0 / Под ред. А.А. Белайчука и В.Г. Елиферова; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблшер, 2016. 480 с.

² Лопатин В.А. Моделирование бизнес-процессов. / Управление в кредитной организации. 2009, № 1, 2.

Е. О. Павлов

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
(Финансовый университет)
г. Москва, Россия,
аспирант Департамента менеджмента
eo.pavlov@ya.ru

В. А. Монахов

ФГБОУ ВО «Московский государственный технический университет
имени Н. Э. Баумана (национальный исследовательский университет)»
(МГТУ им. Н. Э. Баумана)
г. Москва, Россия,
аспирант факультета «Инженерный бизнес и менеджмент»
Rkt3group@mail.ru

Проектный менеджмент как механизм управления инновационным процессом на промышленном предприятии

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические и практические вопросы использования проектного менеджмента в области управления инновационным развитием промышленных предприятий в условиях интегрированных корпоративных структур. Отмечено, что проектный менеджмент используется на микроуровне в двух главных формах, а именно на базе процессного и гейтового подходов. Обоснован тезис о перспективности синтеза вышеуказанных технологий в целях повышения эффективности управления инновационными проектами промышленных предприятий.

Ключевые слова: интегрированная корпоративная структура, проектный менеджмент, инновационный процесс, инновационное развитие, инновационный проект, процессный подход, гейтовый подход.

Evgenii O. Pavlov

Financial University under the Government of Russian Federation
Russia, Moscow
Postgraduate in Department of Management
eo.pavlov@ya.ru

Valentin A. Monakhov

Bauman Moscow State Technical University
Russia, Moscow
Postgraduate in Engineering business and Management Faculty
Rkt3group@mail.ru

Project management as a mechanism of innovative process at the industrial enterprise

Abstract. The article deals with the theoretical and practical issues of project management in the field of innovative development of industrial enterprises integrated into corporate structures. Two main forms of project management are explored — the first based on process approach, the second — on «Stage-gate model». The necessity of synthesis of both technologies is outlined in order to improve the efficiency of management of innovative projects of industrial enterprises.

Keywords: integrated corporate structure, project management, innovation process, innovative development, innovative project, process approach, stage-gate model.

Вопросы инновационного развития активно разрабатываются учеными и практиками во взаимосвязи со всеми уровнями экономической деятельности: международным, национальным, отраслевым, региональным, корпоративным. Последний ракурс проблемы особенно актуален для промышленных предприятий, поскольку большинство из них в контексте современной экономики так или иначе связаны с интегрированными корпоративными структурами (ИКС).

Применительно к условиям ИКС инновационная деятельность обладает рядом специфических черт. Авторы данной статьи в этой связи в одной из публикаций отмечали, что: во-первых, речь здесь идет о целенаправленном комплексе мероприятий по преобразованию научно-технических, организационно-управленческих и социальных достижений дочерних обществ в новые продукты/услуги/процессы с целью их коммерческой реализации. Отмечалось также, что, во-вторых, данные процессы направляются и стимулируются головной компанией как центром интегрированной хозяйственной структуры. Наконец, в-третьих, в результате многоуровневого взаимодействия всех субъектов возникает синергетический эффект в исследуемой сфере, экономическая выгода от которого распределяется среди участников. [2]

В развитие данного подхода, а также с учетом профиля настоящей публикации представляется возможным сформулировать ряд дополнительных характеристик инновационного процесса в рамках интегрированных корпоративных структур. В этой связи необходимо, прежде всего, отметить, что в результате объединения инновационных потенциалов предприятий формируется новый ареал развертывания соответствующих организационно-экономических отношений — корпоративная инновационная среда. Еще один существенный момент связан со следующим обстоятельством: в этом «поле» ключевыми элементами становятся инновационные проекты различного уровня — корпорации в целом, отдельных предприятий, конкретных подразделений. Наконец, главным управленческим инструментом в сфере инноватики выступает проектный менеджмент (ПМ), который и является предметом данной статьи.

В этом контексте авторы поддерживают тезис о том, что «ключевым фактором обеспечения конкурентоспособности предприятия в цифровой экономике становятся не технологии, а новые модели управления». [1] Возвращаясь к проектному менеджменту, следует отметить, что современные отечественные предприятия используют инструментарий ПМ в сфере инноватики в двух главных формах. В первом случае проектный менеджмент базируется на традиционном процессном подходе, суть которого заключается в выделении в рамках инновационного процесса этапов, с которыми жестко сопрягаются соответствующие конкретной фазе управленческие технологии. Менее распространен второй формат ПМ, основанный на так называемом гейтовом подходе («Stage-gate model»), разработанном американским ученым Робертом Купером (Robert G. Cooper) в 80-х годах двадцатого века. Данный подход изначально предназначался для реализации комплекса маркетинговых задач при создании новых продуктов. [3]

Представляется, что принципиальное отличие концепции Р. Купера от традиционного процессного подхода заключается в том, что в последнем случае в фокусе находится содержание задач, решаемых в рамках отдельного этапа. Что же касается гейтового подхода, то в его рамках акцент делается на стыковке этапов между собой, технологиях перехода от одной фазы к другой.

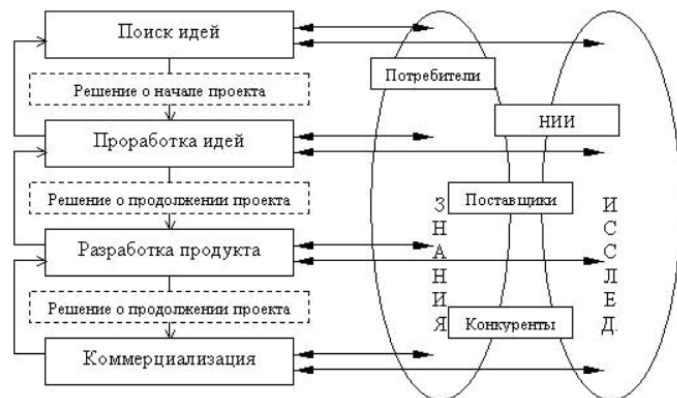
В дальнейшем рассматриваемая технология проектного менеджмента полу-

чила широкое распространение в других областях современного бизнеса, в том числе и в сфере управления инновационными процессами. В данной статье гейтовый подход трактуется как комплексный план мероприятий по управлению конкретными инновационными проектами на уровне предприятия.

На основе анализа теоретических и практических материалов, посвященных исследуемому подходу, представляется необходимым выделить его более широкие по сравнению с традиционными методами возможности, а именно: а) обозначать типовые этапы разработки любого продукта, что создает условия для его стандартизации; б) определять ключевые условия и требования для прохождения каждого этапа жизненного цикла проекта; в) эффективно контролировать исполнение бюджета и достижение промежуточных результатов проекта; г) минимизировать риски инвестиционных вложений путем своевременного информирования о потенциальных рисках.

В своей основе гейтовый подход базируется на тех же ключевых этапах прохождения продукта от обоснования концепции до серийного производства, но, как уже отмечалось, главное внимание уделяется их сопряжению в целях сокращения потерь — как временных, так и материальных. Принципиально важно отметить, что обязательным условием для завершения каждого этапа жизненного цикла проекта становится принятие решения субъектом, ответственным за инвестиции. При этом определяющее значение принадлежит оценке достигнутых результатов, в соответствии с которыми дальнейшая траектория реализации проекта может быть представлена следующими альтернативными вариантами: 1) продолжение проекта; 2) его продолжение с учетом корректировок; 3) возвращение на доработку; 4) прекращение проекта. С учетом ключевой роли разнообразных оценок в структуре гейтового подхода представляется обоснованным тезис о его технологической и методической близости с системой контроллинга.

Графически суть разработанной Р. Купером модели представлена на рисунке, из которого становится очевидным, что на практике отдельно взятый гейт представляет собой совокупность критериев и технологий оценки конкретного этапа инновационного процесса.



Источник (в переводе авторов): R. Cooper. How companies are reinventing their idea-to-launch methodologies. [Электронный ресурс]. URL. Режим доступа: http://www.stage-gate.net/downloads/working_papers/wp_38.pdf (дата обращения: 12.10.2018).

Перспективы дальнейшего использования инструментария проектного менеджмента в инновационной сфере видятся в постепенном синтезе технологического и гейтового подходов. Об этом свидетельствуют разработки специалистов госкорпорации «Росатом», где в качестве основных этапов жизненного цикла инновационного проекта выделены: этап 0 — выявление потребности, формирование идеи реализации проекта; этап 1 — разработка концепций (сценариев) реализации проекта; этап 2 — детальная проработка концепции реализации проекта; этап 3 — окончательная проработка проекта; этап 4 — создание продукта, интеграция, запуск и тестирование; этап 5 — выход на целевой рынок эксплуатации; этап 6 — анализ результата эффективности реализации проекта.

Соответствующая «линейка» гейтов, опосредующих переход от одного этапа к другому, такова: А1 — решение о подтверждении потребности в реализации проекта; А2 — решение об одобрении концепции реализации проекта; В1 — решение о переходе к инвестиционной фазе проекта; В2 — решение о начале строительства/реализации; В3 — решение о приемке результата проекта и сдаче в промышленную эксплуатацию; С1 — решение о завершении проекта; С2 — решение о закрытии проекта (решение о необходимости дальнейшего развития результатов).

Представляется, что единство научно обоснованных этапов инновационного цикла и методически выверенных гейтов образует основу для дальнейшего повышения эффективности проектного менеджмента на уровне предприятий.

Список литературы

1. **Коряков А. Г.** Конкурентоспособность как фактор экономической динамики промышленных предприятий // Образование. Наука. Научные кадры. 2012. № 5. С. 110–114.
2. **Павлов Е. О., Монахов В. А.** К вопросу о содержании и соотношении основных категорий в сфере инновационного развития предприятия // Экономические науки. 2018. № 7 (164) С. 59–70.
3. **Хлебникова Н. С.** Подход к управлению проектами в госкорпорации «Росатом» на основе гейтовой модели. [Электронный ресурс]. URL. Режим доступа: <http://pmolimp.ru/files/content/408/hlebnikova-pdf.pdf> (дата обращения — 11.10.2018).
4. **Cooper R.** How companies are reinventing their idea-to-launch methodologies. [Электронный ресурс]. URL. Режим доступа: http://www.stage-gate.net/downloads/working_papers/wp_38.pdf (дата обращения — 12.10.2018).

И. М. Степнов

Д.э.н., профессор
 Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
 Институт проблем рынка РАН
 г. Москва, Российская Федерация
 E-mail: stepnoff@inbox.ru
 +79105064144

Ю. А. Ковальчук

Д.э.н., профессор
 Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет)
 Институт проблем рынка РАН
 г. Москва, Российская Федерация
 E-mail: fm-science@inbox.ru
 +79106248084

Об особенностях управления созданием стоимости на цифровых платформах

Аннотация. Рассматриваются отдельные аспекты процесса управления созданием стоимости на цифровых платформах, которые представляются как технологический инструмент обмена в современной экономике, обеспечивающий процессы посредничества, фактически поддерживая координацию для рынка, создавая стоимость на основе цифровой кооперации. Установлено, что при цифровизации взаимодействия следует обращать существенное внимание на управление стоимостью организаторами процессов координации — с целью максимизации их дохода и справедливого распределения дохода между участниками. Определена эффективность координации как критерий управления созданием стоимости на цифровых платформах, что позволяет осуществлять выбор эффективных решений цифровой кооперации и целевое управление рентабельностью инвестированного капитала при формировании цепочек добавленной стоимости в цифровой среде. Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда (проект № 16–18–10149) в Институте проблем рынка Российской академии наук.

Ключевые слова: цифровая платформа, управление стоимостью, цепочка добавленной стоимости, координация, взаимодействие, бизнес-процесс, цифровой двойник, цифровая кооперация.

I. Stepnov

Doctor of Economics, professor
 Financial University under the Government of the Russian Federation
 Market Economy Institute, Russian Academy of Sciences
 Moscow, Russian Federation
 E-mail: stepnoff@inbox.ru
 +79105064144

J. Kovalchuk

Doctor of Economics, professor
 Moscow Aviation Institute (National Research University)
 Market Economy Institute, Russian Academy of Sciences
 Moscow, Russian Federation
 E-mail: fm-science@inbox.ru
 +79106248084

About the particularities of value creation management in digital platforms

Abstract. Some aspects of the value creation management process in digital platforms are considered. Digital platforms are presented as a technological tool of exchange in the modern economy, providing mediation processes, actually supporting market coordination, creating value on the digital cooperation basis. It is established that the interaction digitalization should pay significant attention to the value management by the organizers of the coordination processes — in order to maximize their income and income equitable distribution between the participants. The coordination efficiency as a criterion of value creation management in digital platforms, which allows the effective solutions selection of digital cooperation and targeted management of invested capital return in the formation of value chains in the digital environment. The research was performed by a grant of Russian Science Foundation (project No. 16–18–10149) in Market Economy Institute, Russian Academy of Sciences.

Keywords: digital platform, value chain, coordination, interaction, business process, digital twin, digital cooperation.

Рост инвестиций в высокотехнологичные отрасли современной экономики во многом обоснован активным внедрением цифровых технологий в практическую хозяйственную деятельность. Цифровые технологии обеспечили в 2017 году более чем 25%-ный годовой прирост капитализации в секторе информационных технологий, согласно динамике индекса S&P 500. Указанные тенденции также подтверждены такими аналитическими отчетами, как Bank of America Merrill Lynch¹ (выявлен значительный приток инвестиций в акции высокотехнологичных компаний), Европейской комиссии EU Industrial R&D Investment Scoreboard² (прирост инвестиций в НИОКР обеспечивается за счет компаний в сфере инфокоммуникационных услуг (11,7% в мире и 12,7% в ЕС), здравоохранения (6,9% в мире и 7,9% в ЕС) и производства инфокоммуникационного оборудования (6,8% в мире и 14,4% в ЕС).

Фундаментальная оценка происходящих изменений в экономике, ведущих к становлению цифрового капитализма [1], позволяет сделать вывод о том, что получение прибыли в цифровом мире обеспечивается за счет цифровой кооперации по оказанию услуг на платформенном принципе.

Смещение современной экономики в цифровой сектор услуг не меняет существенным образом экономических отношений, но добавляет определенные специфичные признаки:

- 1) происходит перенос оказания услуг в новую среду — платформу, причем с максимально полным циклом, включая оплату (например, замена программного продукта сервисом);
- 2) развиваются процессы дематериализации активов, приносящих доход;
- 3) основным источником прибыли становится триединый объект — «услуга — информация — коммуникация»;
- 4) взаимодействие участников платформы осуществляется по заранее предопределенному алгоритму, что обеспечивает экономию транзакционных издержек (в сравнении с вариантом отсутствия платформы);
- 5) развивается изменение формы найма работников по оказанию услуг — через платформу, включая частичную занятость на ряде платформ, что при-

¹ Bank of America Merrill Lynch

² The 2017 EU Industrial R&D Investment Scoreboard. R&D ranking of the world top 2500 companies. URL: <http://iri.jrc.ec.europa.eu/scoreboard17.html> (дата обращения – 18.07.2018).

водит к существенной экономии стандартных издержек и росту производительности труда в связи с сокращением непроизводительных потерь времени.

Платформы, сокращая издержки на координацию, демонстрируют экономическое признание не в силу достижений научно-технического прогресса, не в силу «всеобщей цифровизации», а по причинам единственности на сегодня наиболее эффективного решения по вовлечению в бизнес-процесс информационно-коммуникационных отношений [2], позволяющих монетизировать эти отношения [3], эффективности контроля над созданием стоимости и распределением ее результатов, неограниченности проектирования рынков соответствия как наиболее свободной рыночной ниши и эффективности организации деятельности на этих рынках на основе платформенного принципа [4].

Широкое распространение цифровых платформенных решений в настоящее время уже позволяет определить рыночную сущность цифровой платформы. В целом не вызывает возражений определение Массачусетского технологического университета¹ [5, 6], в котором утверждается, что «цифровая платформа — обеспеченная высокими технологиями бизнес-модель, которая создает стоимость, облегчая обмены между двумя или большим числом взаимозависимых групп участников». Однако следует уточнить, что данная бизнес-модель основана на процессах купли-продажи не столько товаров и/или услуг, сколько информации о самих пользователях, ставя знак равенства между поставщиком и потребителем. Таким образом, цифровая платформа как технологический инструмент обмена в современной экономике обеспечивает процессы посредничества, фактически поддерживая координацию для рынка, создавая стоимость на основе цифровой кооперации.

Неотъемлемой частью цифровой трансформации, особенно в промышленности, стало устойчивое сочетание одновременного упоминания «цепочек добавленной стоимости» и цифровых преобразований [7, 8]. Наиболее прогрессивным становится направление развития, в рамках которого цифровая трансформация направлена на создание цифровых двойников бизнес-и технологических процессов². По нашему мнению, цифровой двойник и сам бизнес-процесс должны полностью соответствовать последовательности создания стоимости, отдавая отчет в том, что в реальных приложениях это могут быть и неидентичные решения, но именно такой подход открывает новые возможности для управления созданием стоимости цифровых решений. Наличие цифровых двойников позволяет осуществить проектирование и моделирование функционирования цепочки добавленной стоимости до начала реального бизнес-процесса.

Технически осуществимо создание моделей, осуществляющих пооперационный анализ взаимодействия в цепочках создания стоимости, но в настоящее время для целей управления более эффективно, с нашей точки зрения, отражение хозяйственной деятельности по процессам. Пооперационный учет позволил бы более точно учесть вклад каждого участника, но до объединения в единый процесс операционные возможности каждого участника достаточно вариативны. Цепочка создания стоимости существенно снижает степень неопределенности операционных возможностей и поэтому более целесообразна. Кроме того, при проектировании цепочки могут быть учтены затраты на

«взаимопонимание» между операционными элементами, тогда как при пооперационном учете их следует также прогнозировать отдельно [9].

Кроме того, следует обратить внимание на феномен «частичной занятости» участников цепочек добавленной стоимости при платформенном подходе, получающий все большее распространение. Частичная занятость позволяет координатору процесса во многом сократить издержки, связанные с полной занятостью. При этом «частичная занятость» как экономическое явление начинает распространяться не только на привлекаемых исполнителей, но и на недвижимость, уникальное оборудование и т.д.

Указанные выше особенности позволяют сделать вывод о том, что при цифровизации взаимодействия между участниками рыночных отношений следует обращать существенное внимание на управление стоимостью организаторами процессов координации — с целью максимизации их дохода и справедливого распределения дохода между участниками. При этом следует уточнять роли участников взаимодействия:

- организатор процесса;
- рыночные участники, т.е. не связанные какими-либо отношениями с организаторами процесса и привлекаемые исключительно на рыночных условиях;
- платформенные участники, т.е. зарегистрированные на цифровой платформе и связанные ограничениями как минимум по умолчанию или иными договоренностями;
- участники, чьи отношения регулируются смарт-контрактами, включая оплату и контроль.

Рыночное взаимодействие посредством платформ может осуществляться как путем традиционных контрактов, на основе соглашений «по умолчанию» зарегистрированных пользователей платформ и на основе смарт-контрактов, полностью реализованных в цифровой среде. При практических решениях будет представлена совокупность таких отношений под управлением координатора взаимодействия (инициатора или организатора создания конкретной цепочки добавленной стоимости). Но следует отметить, что смарт-контракт (особенно контракт на «разницу», т.е. именно на вновь созданную стоимость, а не на полную стоимость) не решает вопрос о привязке объекта учета (в том числе и налогового) и принадлежности результата до тех пор, когда для целей учета будут регистрироваться на цифровой платформе не исполнители, не корпорации, не предприниматели, не объекты, а процессы. При управлении стоимостью следует обратить внимание на возможность исключения из рассмотрения учета важного фактора — валюты финансирования [10]. Широкое распространение криптовалют (токенов) приводит к тому, что многие цифровые цепочки стоимости решают проблемы финансового управления именно через криптовалютные решения — от привлечения денежных средств до уплаты налогов в отдельных юрисдикциях.

Эффективность координации как критерий управления созданием стоимости на цифровых платформах может быть определена как отношение рентабельности инвестированного капитала организатора процесса к рентабельности этого процесса в целом, с учетом вложений всех участников и полученного ими результата: а) при значении указанного показателя, равного единице, эффекта координации не возникает; б) при значении менее единицы организатор процесса создал взаимодействие, стимулируя участников более высокой нормой доходности, чем собственная; в) при значении более единицы эффект координации возник, и организатор достиг более высокой рентабельности, чем рентабельность всего процесса. Из вышесказанного следует, что создание

¹ Van Alstyne M., Parker G., Choudary S.P. Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy. Harvard Business Review, April, 2016. URL: <http://ide.mit.edu/sites/default/files/publications/Pipelines%2C%20Platforms%2C%20and%20the%20New%20Rules%20of%20Strategy.pdf.pdf> (дата обращения — 24.07.2018).

² PWC&SIEMENS PLM Software. Комплексный подход к цифровой трансформации производственных предприятий. URL: https://www.pwc.ru/ru/publications/PwC_Siemens_Digital_transformation.pdf (дата обращения — 01.08.2018).

цифровых платформ не приводит к автоматически возникаемому эффекту координации и требует управления данным эффектом.

Представленный выше критерий целесообразен как для поиска эффективных решений цифровой кооперации [11], так и для целевого управления рентабельностью инвестированного капитала при формировании цепочек добавленной стоимости в цифровой среде. В дальнейших исследованиях эффективность данного критерия будет проверена на совокупности статистических данных при развитии цифровых платформ.

Список литературы

1. **Schiller D.** Digital Capitalism: Networking the Global Market System. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1999. 294p.
 2. **Koutsoukis N.** — S., Mitra G. Decision modelling and information systems: the information value chain. Boston. London: Kluwer Academic, 2002. 366 p.
 3. **Constantinides P., Henfridsson O., Parkerb G.** Platforms and Infrastructures in the Digital Age. Information Systems Research. 2018;29 (2):381–400. DOI: <https://doi.org/10.1287/isre.2018.0794>.
 4. **Ковальчук Ю. А., Степнов И. М.** Перспективность использования методологии дизайна рынков соответствия в деятельности национальных проектных офисов (на примере кластерных проектов). Друкеровский вестник. 2016; (4):65–74. DOI: <http://dx.doi.org/10.17213/2312-6469-2016-4-65-74>.
 5. **Ghasemkhani H., Soule D., Westerman G. F.** Competitive advantage in a digital world: Toward an information-based view of the firm. MIT Initiative on the Digital Economy. Working Paper. 2014;5:1–25. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2698775>.
 6. **Soule D. L., Carrier N., Bonnet D., Westerman G. F.** Organizing for a digital future: Opportunities and challenges. MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting. Working Paper. 2014;10:1–22. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2698379>.
 7. **Lindgreen A., Maon F., Vanhamme J., Sen S.** Sustainable value chain management: a research anthology. Farnham, Surrey; Burlington, Vermont: Gower, 2013. 529 p.
 8. **Dehmer J., Niemann J.** Value chain management through cloud-based platforms. Procedia-social and behavioral sciences. 2018;238:177–181.
 9. **Степнов И. М., Ковальчук Ю. А.** Моделирование добавленной стоимости в цифровом стратегическом менеджменте. Учет. Анализ. Аудит. 2018; 5.
 10. **Масленников В. В., Федотова М. А., Сорокин А. Н.** Новые финансовые технологии меняют наш мир. Вестник Финансового университета. 2017; 2 (98): 6–11.
 11. **Корденко В. Г., Мельник М. В.** Современные тенденции в бизнес-анализе: исследование экосистемы компании, анализ информационной составляющей бизнес-модели, оценка возможностей роста. Региональная экономика: теория и практика. 2018; 1 (448): 38–57.
- © Степнов И. М., 2018.
© Ковальчук Ю. А., 2018.

М. В. Романова

К.э.н., доцент, РМР, АСР, СРП-1
Член правления Московского отделения
Института управления проектами РМІ
г. Москва, Российская Федерация

Использование гибких подходов и инструментов при реализации инфраструктурных проектов для инвесторов

Аннотация. Гибкий подход обеспечивает вовлеченность инвесторов в инфраструктурные проекты и возможность эффективно управлять проектом. Данные методы и инструменты применяются при определенных условиях, что накладывает ограничения на их использование российскими инвесторами, но в то же время дает новые возможности для развития бизнеса.

Ключевые слова: инфраструктурные проекты, гибкие подходы, вовлеченность инвесторов.

M.V. Romanova

PhD, Doctor, PMP, ACP, SPM-1
Vice-President of Moscow Chapter
Project Management Institute
Moscow Russia
romanova@pmi.ru
79150253830

Using Agile approach and tools for the implementation of infrastructure project by invertors.

Abstract. Agile approach provides investor's involvement in the infrastructure projects and a better control under an efficiency of the projects. Those tools and techniques consider as challenge for now by Russian investors but gives them a new opportunities for the business development.

Keywords: infrastructure projects, Agile approach, investor's involvement.

Источниками финансирования инфраструктурных проектов могут быть как государственные, так и частные инвестиции. схема организации участия инвесторов зависит, в первую очередь, от политической специфики и от масштаба проекта. Чтобы лучше понять структуру рынка финансирования инфраструктурных проектов, нужно разобраться в классификации объемов по общей стоимости самих проектов. Можно отметить, что малого размера проекты являются самыми востребованными в России. В практике их стоимость находится в интервале от 600 млн. до 1 млрд. рублей. Для более детального обзора классификация проектов по стоимости представлена в *табл. 1*. Для удобства стоимость проектов представлена в долларах США.

Таблица 1. Классификация проектов по стоимости¹

Тип проекта	Объем инвестиций, в млн. \$	Некоторые примеры объектов
Малые	До 20–50	Поликлиники, детсады, школы, парковки, иные муниципальные и региональные объекты

¹ Рейтинги и факты инвестиционных компаний, сентябрь 2018, www.banki.ru

Средние	80–350	Жилые кварталы, больницы, телекоммуникационные проекты и иная региональная инфраструктура
Крупные	400–800	Автомобильные дороги, включая мосты и обходы городов, медицинские комплексы, энергообъекты, включая сети и генерацию, морские порты и иная региональная и федеральная инфраструктура
Мегапроекты	Свыше 1000	ЦКАД, Московский авиационный узел, крупные автодороги и строительные комплексы и иные, в первую очередь федеральные, проекты

Каждый тип проекта интересен определенной группе финансовых структур. К сожалению, в российской практике финансирования проектов сложилась ситуация, когда крупные проекты, находящиеся в интервале от 0,4 до 1 млрд. \$ вызывают интерес у крупных финансовых корпораций, мелкие — у малых банков и частных инвесторов, а средние считаются наиболее недооцененными. Для малых структур они слишком масштабны, для крупных недостаточно велики, поэтому являются невостребованными. Выходом из ситуации мог бы стать интерес к данному типу проектов со стороны средних банков и финансовых организаций. Однако они только начинают демонстрировать определенный интерес к инфраструктурным проектам, привлекая профессиональные управленческие ресурсы, и использовать гибкие подходы и инструменты. То есть вовлекаясь в управление строительством без генерального подрядчика, за счет использования отдельных субподрядчиков на каждый вид работ, что позволяет параллельно вести проектирование, проводить тендеры, строительство, что значительно сокращает общие сроки проекта.

Однако надо учитывать технические особенности объекта. Но если при проектировании возможно использовать продуктовый подход и обеспечить вывод на рынок продуктов проекта итерационно, с минимальными затратами для клиентов, как, например, «ЕвроДиснейленд», построенный в Париже, Игры в Сочи-2014, объекты «Росатома», то показатели эффективности проектов становятся привлекательными для инвесторов, и вовлеченность инвесторов в проекты также повышается, являясь одним из ключевых факторов успеха проектов.

Традиционная схема	Управление строительством с участием финансовых компаний
Контракт на строительный подряд заключается с одним генподрядчиком, который затем заключает субподряды с исполнителями отдельных видов работ. Заказчик не может контролировать качество работ субподрядчиков, выбранных генподрядчиком. Строительство начинается позже из-за того, что вся проектная документация должна быть готова до тендера. В случае финансовых затруднений, возникает большая задержка с заключением контракта, так как необходимо заново все перепроектировать.	Заказчик заключает договоры напрямую с исполнителями работ, поскольку платит им напрямую. Заказчик обеспечивает им надежный денежный поток, то есть возможность обговорить скидки. Заказчик может контролировать качество и надежность работ. Возможность раньше заключить контракты на некоторые работы, например, земляные работы и установка свайного основания, когда на эти работы проектирование уже завершено, а на надземную часть еще нет, что позволяет раньше завершить весь проект.

Небольшая возможность учесть измененные требования Заказчика после заключения контракта	Возможность заранее приобрести оборудование с долгим сроком поставки, например инженерное, поскольку это обеспечивает ранним вовлечением субподрядчика по инженерии.
---	--

При использовании такого подхода Заказчик и Инвестор экономит следующие затраты¹:

Экономия на прибыли и накладных расходах генподрядчика	6,00%
Экономия на персонале генподрядчика	3,00%
Экономия на оплате сторонней фирме по проверке объемов	1,50%
Экономия на вознаграждение на управление проектом	2,50%
	13,00%
Вознаграждение Управляющего строительством	- 6,00%
Итого экономия (в % к общей стоимости строительства)	7,00%

Основным моментом является то, что Инвестор получает реальную экономию на сроках и качестве, нанимая профессионального управляющего для строительства своего объекта. А также получает «рычаги» влияния на качество выполняемых работ, так как выбирает субподрядчиков, может контролировать выполнение их работ, выбор субподрядчиков по отдельным видам работ производится на основании «прозрачных» тендеров только с одобрения Заказчика.

Конечно, при контрактах с управляющим строительством от Инвестора требуется большее участие в проекте, одобрение субподрядчиков, применение тех или иных более выгодных решений, но это только позитивно отражается на процессе строительства, так как Инвестор полностью в курсе хода выполнения работ, уверен, что все его требования учтены, специалисты Инвестора приобретают знания и опыт в управлении строительными проектами, что тоже очень важно.

Как правило, подрядчики работают слаженно при наличии следующего:

1. Конкретные перечни работ с четкой проектной информацией;
2. Свободный доступ к участку работ;
3. Предоставление согласованного результата в срок и бонусная система мотивации;
4. Регулярная и оперативная оплата выполненных работ.

Если любое из этих четырех условий не выполняется, возникают задержки и претензии как стремление подрядчика компенсировать такое невыполнение.

В отличие от подрядчика проектировщику не устанавливается единый срок завершения работ, заменяемый множественными сроками выполнения чертежей, спецификаций и ведомостей объемов по каждому пакету поставок или строительных работ. Путем разбивки суммы вознаграждения на пакеты (с удержанием на предстоящие отклонения в связи с изменениями в координации проектирования) можно осуществить разбивку и выплату бонуса. В случае нарушения сроков любого основного этапа, задерживающего размещение того или иного пакета работ, бонус по данному пакету проектирования удерживается и становится дополнительным стимулом для подрядчика по пакету

¹ Исследование Института управления проектами в строительстве, август 2018, www.pmi.ru

ускорить свои работы для соблюдения установленного срока их завершения, несмотря на более позднее начало работ.

При планировании и составлении календарных планов на предпроектной стадии для разработки четкой стратегии логистики и выполнения контрактных работ необходима разработка дорожной карты или генерального календарного плана, включающего:

- ключевые даты (вехи);
- поэтапность/координацию;
- важные аспекты досрочной сдачи работ (бонусы, критерии приемки);
- раннее выявление неблагоприятных тенденций и внешних зависимостей;
- обеспеченность ресурсами.

Контроль соблюдения календарного плана осуществляется с активным использованием вех или основных этапов, составляющих основу наблюдения за ходом работ. По достижении каждой ключевой даты сопоставляется фактический результат с плановым и обеспечивается достижение работ для наступления следующей ключевой даты. Т.е. цель — фиксировать и представлять отчеты по уровню всех ресурсов, выделяемых для каждого вида работ на площадке. Если подрядчик выбивается из сроков какого-либо основного этапа в результате неспособности выделить ресурсы, которые он обязался обеспечить, то используются финансовые резервы и выделение дополнительных ресурсов на последующем основном этапе работ для обеспечения его завершения к изначально установленной ключевой дате.

Согласование изменений по проекту производится в соответствии с матрицей согласования изменений (см. табл. 2).

Таблица 2. Матрица согласования изменений по проекту (пример)

Изменения по проекту	Согласующий орган (участник)		
	Владелец требований	Ответственный за проект	Руководитель департамента
Цели, результат	+	+	
Организационные / функциональные рамки проекта	+	+	
Сроки (вехи)		+	
Бюджет проекта / закупки		+	+
Персонал по проекту		+	+
...			

Подготовка и предоставление регулярной отчетности по проекту должно происходить в соответствии с потребностями тех или иных уровней контроля и сквозной приоритизацией (см. табл. 3).

Таблица 3. Уровни контроля (пример)

Уровень контроля	Контролирующий орган	Состав регулярной отчетности	Периодичность ¹³	Контролируемые проекты
Уровень высшего руководства	Президент	Сводный отчет о ходе исполнения проекта	Устанавливается в зависимости от проекта	Высокоприоритетные проекты
	Первые вице-президенты	Сводный отчет о ходе исполнения проекта	Устанавливается в зависимости от проекта	Высокоприоритетные проекты
Уровень владельца требований/спонсора	Вице-президенты. Руководитель департамента	Достижение ключевых результатов. Проблемные области проекта. Риски, угрозы	Еженедельно	Проект в рамках департамента
Уровень департаментов	Финансовый департамент. Департамент управления проектами	Актуализированный план платежей по проекту. Проблемные области проекта. Риски, угрозы	Еженедельно	Все проекты

Тенденция использования гибких проектных подходов и вовлечение инвесторов в проекты за последние пять лет стала очевидной для большинства компаний, например, JP Morgan применял подход Agile при разработке новых площадок и платформ по управлению акциями и торговлей, европейский банк «BNP PARIBAS» и ПАО «Альфа Банк» применяют подход Agile для развития филиалов и строительства новых офисов компаний-партнеров, ПАО «Сбербанк» адаптировал данный подход под корпоративным названием «Сберджайл». Соединение бизнесов и организаций в условиях глобализации становится постоянным источником для развития проектных инструментов и получения дополнительной прибыли для стейкхолдеров.

Список литературы

1. Craig Larman Agile and Iterative Development A Manager's Guide, Published by Addison-Wesley Professional, US, 2018, 344 p.
2. Рейтинги и факты инвестиционных компаний, сентябрь 2018, www.banki.ru
3. «Лучшие практики в строительстве», исследование Института Управления проектами, август 2018, www.pmi.ru

1 Отчетность также предоставляется для контроля вех соответствующего уровня.

Н. А. Череповская

К.э.н., доцент Департамента менеджмента
 Финансового университета при Правительстве Российской Федерации
 г. Москва, Российская Федерация
 E-mail: NACHerepovskaya@fa.ru
 +79854783137

Оценка сложности управления проектами в условиях неопределенности

Аннотация. В статье рассматриваются уровни и параметры сложности проектов, исследуемые учеными различных стран. В соответствии с имеющимися разработками в данной области по всем направлениям сложных проектов происходят изменения. На основании имеющихся исследований и разработок в данной области рассматриваются четыре категории сложности проектов, три волны при помощи библиометрического анализа, классификация по уровням технологической неопределенности.

Предложен авторский подход по оценке сложности управления проектами в условиях неопределенности на примере ПАО «КАМАЗ» по методологии IPMA Delta® — SOVNET. Разработаны рекомендации для дальнейшей эффективной реализации сложного проекта, которые позволят снизить уровень неопределенности на всех фазах проекта.

Ключевые слова: сложность управления проектом, условия неопределенности, оценка сложности управления проектами.

N. A. Cherepovskaya

Ph.D., associate professor of the Department of Management
 Financial University under the Government
 of the Russian Federation
 Moscow, Russian Federation
 E-mail: NACHerepovskaya@fa.ru
 +79854783137

Assessing the complexity of project management under uncertainty

Abstract. the article deals with the levels and parameters of complexity of projects studied by scientists from different countries. In accordance with the existing developments in this area, changes are taking place in all areas of complex projects. On the basis of available research and development in this area, four categories of project complexity, three waves using bibliometric analysis, classification by levels of technological uncertainty are considered.

The author's approach to assessing the complexity of project management under uncertainty on the example of PJSC "KAMAZ" on the methodology IPMA Delta® — SOVNET. Recommendations for further effective implementation of a complex project have been developed, which will reduce the level of uncertainty in all phases of the project.

Keywords: complexity of project control, conditions of uncertainty, complexity evaluation of project management.

Проектное управление на сегодняшний день является одним из важных видов деятельности человечества. К его результатам можно отнести египетские пирамиды, древнейшие города, Великую Китайскую стену, а также выход в космос и его исследование, современный интернет и компьютеры с интен-

сивно развивающимися технологиями. Эти примеры показывают временную эволюцию проектного управления [1].

Глобализационные проблемы и новые технологии определяют нарастающую степень сложности в проектном управлении. Последствиям новых трансформаций бизнеса в настоящее время уделяется значительное внимание в исследованиях и публикациях, акцент смещается в область сложности проектов, программ, портфелей проектов по актуальным направлениям инжиниринга, строительства, инноваций, информационных технологий, создавая новое направление исследований в проектном управлении. Управление сложными проектами в условиях информационной, технологической, инновационной неопределенности во многом строится на имеющемся опыте, методах анализа выходных данных экспертами-практиками. Неполнота информации, отсутствие единой методологии при планировании может привести в фазе исполнения к изменению или корректировке цели проекта. Поэтому актуальность своевременной оценки уровня неопределенности в том, что позволит своевременно выявлять причины и уточнять периоды наступления неопределенностей в сложных проектах по основным ограничениям: ресурсам, финансам, времени, качеству.

В Своде знаний бизнес-анализа (Business Analysis Body of Knowledge, BABOK), (ИВА) выявлены параметры сложности проекта: степень масштабности проекта и его влияния на организацию, применяемые методы и решения, уровень квалификации сотрудников. В Своде уделяется внимание инновационным проектам, их особенностям и оценки сложности управления ими. К числу параметров относится уникальность проекта, как результат — уникальность продукта, неточная и неполная структура исходной информации, неопределенность инновационного продукта при выходе на рынок во внешнюю среду [2].

В результате обобщения положений Свода знаний бизнес-анализа консалтинговая компания Kathleen Hassand Associates разработала методику оценки сложности проектов по категориям, включая категории сложности проекта, двухуровневую систему признаков сложности проектов, возможные значения признаков второго уровня и их соответствие категориям сложности, правила отнесения проекта к одной из категорий сложности на основе его оценки по отдельным признакам. Модель оценки сложности проекта предусматривает четыре уровня сложности: «несложный проект», «умеренно сложный проект», «очень сложный проект» и «мегапроект» [3]. Разработанная модель позволяет определять степень и параметры сложности проектов.

Анализ исследования сложности проектов с применением библиометрического метода учеными Манчестерского университета Великобритании и Министерства обороны Бразилии позволил использовать интеллектуальную базу данных Web of Science с 1966 по 2016 год, в количестве 1440 статей. Библиометрический метод представляет собой подмножество наукометрических данных, которые включают в себя анализ публикаций и их свойств [4, 5]. Данный метод за счет использования большого количества публикаций дает представление о проектном управлении как в целом, так и в деталях, структурируя его на области, например, по динамике цитируемых авторов и статей, разрывных концепциях.

Проведенные результаты библиометрического анализа показали, что изменения в проектном управлении происходили в сторону сложности постепенно, тремя волнами. Первая волна относится ко времени до 1985 года. В тематике проектного управления первой волны больше уделялось внимания организационной структуре, инновациям, крупным проектам, системному

мышлению, теории сложности, планированию и распределению ресурсов. Для второй волны, в период с 1990 по 2004 год, свойственна тематика планирования, а также распределения ресурсов и программирование. Именно в период второй волны наблюдается полемика о классификациях сложных проектов, адаптации и обучения персонала, инновациях, системной динамике, неопределенности. Для третьей волны определен период с 2005 года по настоящее время. Тематика проектов третьей волны поднимает вопросы о сложности проектов, интеграции знаний, размере проекта, многопроектном планировании, ограничении ресурсов, инженерных и инновационных проектах, с получением нового продукта, услуги. Данное исследование выявило тенденцию к объединению работ, от единичных до более централизованных, при помощи обсуждения. Сложность проекта определена происходящими изменениями в области инноваций и новых продуктов, инжиниринга, интеграции знаний, мегапроектов, организационных изменений [6].

Результаты исследования Школы управления Университета имени Давида Бен-Гуриона в Израиле позволил 127 проектов в 76 компаниях классифицировать в соответствии с уровнем технологической неопределенности на низкотехнологичные, средних технологий, высокотехнологичные, супервысокотехнологичные. В сочетании качественных и количественных методов определена оценка успешности проектов данной классификации. Традиционно проекты считаются успешными, когда они соответствуют временным, бюджетным и производственным целям. Для подрядчиков работа с низкотехнологичными проектами, не имеющими технологической неопределенности, всегда экономически выгодна, она позволяет получить прибыль с низкой маржой. В супертехнологичных проектах наблюдается перерасход времени и бюджета. Они относятся к рискованным проектам, и перерасход бюджета приводит к убыткам на краткосрочную перспективу. Но линейка новых товаров или услуг всегда приведет к прибыли в долгосрочной перспективе, а также к привлечению новых сегментов рынка. При планировании будущих долгосрочных перспектив преимущества имеют супертехнологичные проекты за счет прорывов и долгосрочного лидерства на рынке [7].

Неопределенность в проектах возрастает в зависимости от увеличения масштаба и сложности проектов, считает Дэвид Кледен. Неопределенность имеет важное значение на протяжении всего жизненного цикла проекта, формирует его видение в достижении цели. Для управления неопределенностью в сложных проектах Дэвид Кледен предлагает на фазе планирования составить три плана: базовый, номинальный и репрезентативный. Отличительная особенность репрезентативного плана от других в том, что он лежит в основе управления неопределенностью. Данный инструмент позволит ежедневно контролировать текущие изменения в фазе реализации проекта, руководитель проекта будет постоянно обновлять репрезентативный план (при наличии отклонений) с фактическим прогрессом. Ведение репрезентативного плана позволит сделать точный прогноз состояния проекта или предполагаемых дат его завершения [8].

Проведенные исследования Школы бизнес-администрирования в Сан-Паулу при Фонде Getulio — Vargas (FGV-EAESP) выявили факторы успеха управления проектами по разработке информационных систем [9]. Они отмечают, что необходимо наличие достаточного количества профессиональных менеджеров проектов, по направлениям специфики проектов, поскольку специализация влияет на уровень производительности работника. Для руководителей и менеджеров ИТ-проектов специальные требования к специфике проекта не

предъявляется, потому что они лучше других подготовлены к рискам в проекте, что подтверждают проведенные исследования [10, 11, 12]. Командная работа дает лучшие результаты не в единичных, разрозненных проектах, а в централизованных согласно модели управления [13]. Однако проведенное исследование учеными Школы бизнес-администрирования в Сан-Паулу позволило сделать новый вывод о более эффективной работе небольшой команды, сосредоточенной на определенном проекте. Сегодня передовой практикой является отсрочка начала проекта до устранения неопределенностей, которая может положительно повлиять на эффективность проекта. Аутсорсинг проекта не позволит повысить его эффективность из-за отсутствия ресурсов, имеющих опыт работы в крупных проектах с учетом их специфики, недостаточной технической экспертизы [14, 15].

Таким образом, происходящие изменения в глобализационных процессах увеличили сложность проектов в области инноваций, инжиниринга, организационных изменений. В супертехнологичных проектах условия неопределенности за счет ежедневного анализа плановых показателей позволяют управлять ею и достичь долгосрочного лидерства на рынке. Оценка управления сложными проектами, данная на основе анализа ряда исследований, поможет достичь эффективных результатов в проектном управлении.

Проведенный анализ реализуемого проекта «Реинжиниринг автопроизводства и создание перспективного семейства автомобилей КАМАЗ» ПАО «КАМАЗ» по методологии IPMA Delta®, разработанной «СОВНЕТ» [16] в рамках Форума: «Цифровая трансформация бизнеса и экономика знаний», позволил оценить сложность управления проектами в условиях неопределенности (выявить и обобщить возникшие факторы неопределенности в фазах инициации и планирования сложных проектов).

ПАО «КАМАЗ» производит тяжелые грузовые автомобили, на российском рынке занимает более 45%. В данном проекте организация использует гибкие методы управления. Проект сложный и рассчитан на долгосрочную перспективу с 2014 по 2021 год. В фазе планирования проекта корректировалась цель в связи со сложностью декомпозиции проектных работ. В 2014 году за счет ввода санкций у организации появились сложности с реализацией намеченных работ, так как они должны были быть выполнены турецкой организацией. В результате наступила неопределенность — кто будет выполнять сложные работы? Руководство проекта приняло решение об изменении цели по временным и стоимостным параметрам, а также по привлечению дополнительных специалистов. На текущий период все работы выполнены российскими специалистами раньше запланированных сроков, с меньшим бюджетом. В фазе исполнения проекта неоднократно корректировалась цель (в среднем 1 раз в год) в связи с тем, что данный период связан с отклонениями, рисками, неопределенностями, которые не учтены при планировании.

В настоящее время в организации реализуются 13 подпроектов, при этом персонал принимает участие в проектных работах на основе приказа руководителя, поскольку проектный офис только формируется. В организации оснащено помещение для проведения совещаний по проблемным вопросам и анализу реализации контрольных точек проекта. Еженедельный контроль и мониторинг реализации работ в подпроектах дает положительную динамику снижения сложных, рискованных ситуаций, связанных с неопределенностью при управлении проектами. Ведется проектная документация, поскольку в структуру входит модуль НИОКР — специалисты с инженерным образованием создают конструкторскую документацию. Однако при завер-

шении проектных работ важная документация и «выученные уроки» не всегда архивируют для дальнейшего использования опыта. Знания и навыки проектного управления сотрудники получают непосредственно на предприятии (корпоративное обучение). Сертифицированы руководители подпроектов. Отсутствует команда по управлению проектами на постоянной основе. Четко не определен состав организационной структуры, он состоит из модулей. При завершении проекта команда распускается. Планирование функциональных отделов организационной структуры нового проекта не учитывает их взаимосвязи, тем самым снижаются коммуникационные связи между отделами, что может повлечь временные отклонения (неопределенность) выполнения проектных работ.

В ПАО «КАМАЗ» реализуются технологически сложные проекты, что создает предпосылки для дальнейшего развития высокотехнологической отрасли тяжелых грузовых транспортных средств, проведенный анализ позволяет дать оценку по снижению уровня неопределенности и успешной реализации проектов.

В то же время следует заметить, чтобы снизить неопределенность в последующих фазах проекта, для данного сложного проекта необходимо выполнить ряд рекомендаций:

- принять и использовать единую методологию, которая позволит объединить все процессы управления проектами (в том числе необходимо применить для оценки зрелости организации по управлению проектами стандарт IPMA Delta®, разработанный ассоциацией «СОВНЕТ») [16];
- создать проектный офис и четкую организационную структуру сложного проекта;
- ввести сотрудников (проектных менеджеров) на постоянной основе;
- сертифицировать сотрудников на постоянной основе — проектных менеджеров;
- ресертифицировать (повторно) руководителей проектов для подтверждения более высокого уровня компетенций;
- вести учет документарной базы — накопитель опыта работы в проектах.

Выводы. В статье рассмотрен авторский подход по оценке сложности управления проектами в условиях неопределенности, который состоит из проектных практик на основе методологии IPMA Delta® — СОВНЕТ. Разработаны рекомендации для дальнейшей эффективной реализации сложного проекта, которые позволят проектной группе (проектному офису) снизить уровень неопределенности во всех фазах проекта. Следует отметить, что аргументированная оценка сложности управления проектами в условиях неопределенности представляется важной для планирования и развития всей организации и принятия стратегических решений в ходе управления проектами, программами, портфелями проектов.

Список литературы

1. **Morris, P. W. G.**, 1994. The management of projects. London, England: Thomas Telford.
2. A guide to Business Analysis Body of Knowledge (BABOK Guide). Version 2.0. Toronto: IIBA, 2009. 265 p.

3. **K. Hass.** Planting the seeds to grow a complex project management practice. Kathleen Hass and Associates, 2009. 22 p.
4. **Gingras, Y.**, 2016. Bibliometrics and research evaluation: Uses and abuses. Cambridge, MA: The MIT Press.
5. **Vinkler, P.**, 2010. The evaluation of research by scientometric indicators. Chandos learning and teaching series. Oxford, England: Chandos Publishing.
6. **Rezende, L. B., Blackwell, P., Gongalves, M. D. P.**, 2018. Research Focuses, Trends, and Major Findings on Project Complexity: A Bibliometric Network Analysis of 50 Years of Project Complexity Research. Project Management Journal, 49 (1), 42–56.
7. **Shenhar, A.J., Dvir, D., Levy, O., Maltz, A.C.**, 2001. Project success: a multidimensional strategic concept. Long Range Planning 34, 699–725.
8. **Cleden, D.**, 2009. Managing Project Uncertainty. Gower, Surrey, UK, p. 146.
9. **Sanchez O. P., Terlizzi M. A., de Moraes H. R.**, 2017. Cost and time project management success factors for information systems development projects. International Journal of Project Management. 35 (8), 1608–1626.
10. **El-Sabaa, S.**, 2001. The skills and career path of an effective project manager. Int. J. Proj. Manag. 19, 1–7.
11. **Muller, R., Turner, J.R.**, 2010. Leadership competency profiles of successful project managers. Int. J. Proj. Manag. 28, 437–448.
12. **Payne, J.H., Turner, J.R.**, 1999. Company-wide project management: the planning and control of programmes of projects of different type. Int. J. Proj. Manag. 17:55–59.
13. **Lee, G., Xia, W.**, 2010. Toward agile: an integrated analysis of quantitative and qualitative field data on software development agility. MIS Q. 34 (1), 87–114.
14. **Gorla, N., Somers, T.M.**, 2014. The impact of IT outsourcing on information systems success. Inf. Manag. 51, 320–335.
15. **Liu, S., Wang, L.**, 2014. Understanding the impact of risks on performance in internal and outsourced information technology projects: the role of strategic importance. Int. J. Proj. Manag. 32 (8), 1494–1510.
16. Управление проектами: Основы профессиональных знаний, Национальные требования к компетентности специалистов (Версия 3.1) / науч. ред.: Воропаев В. И. [и др.]. — М.: ЗАО «Проектная ПРАКТИКА», 2014. 259с.

Трифонов П. В.

К.э.н., доцент

Доцент Департамент менеджмента

Финансовый университет

при Правительстве РФ

г. Москва, Россия

Современные подходы к оценке производственного потенциала региона

Аннотация. В статье рассматриваются проблемы оценки производственного потенциала организации и осуществляется сравнительный анализ подходов к оценке производственного потенциала. Разработка механизмов оценки производственного потенциала для дальнейшего его совершенствования является актуальной и значимой проблемой как с научно-исследовательских позиций, так и с точки зрения практической значимости для предприятия.

Определение и оценка производственного потенциала представляют достаточно сложную экономическую задачу, которая несет дискуссионный характер для многих ученых и экономистов, поэтому в настоящее время не сложилось единого мнения о том, что же представляет собой производственный потенциал и какими методами его необходимо оценивать.

Ключевые слова: производственный потенциал, промышленное предприятие, производственные процессы, ресурсы предприятия.

Trifonov P. V.

Ph. D., associate Professor

Associate Professor management Department

Financial University

under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

Modern approaches to assessment production capacity of the region

Abstract. The article deals with the problems of assessing the production potential of the organization and provides a comparative analysis of approaches to assessing the production potential. The development of mechanisms for assessing the production potential for its further improvement is an urgent and significant problem, both from research positions and from the point of view of practical significance for the enterprise.

The identification and assessment of productive capacity is a rather complex economic task, which is debatable for many scientists and economists, so there is currently no consensus on what constitutes productive capacity and how it should be assessed.

Keywords: production potential, industrial enterprise, production processes, enterprise resources.

Одним из важнейших условий функционирования современного предприятия являются системы оценки его реального состояния, опирающиеся на учет возможности ресурсной подсистемы предприятия и перспективы развития производственной подсистемы. В работах экономистов представлен достаточно большой диапазон подходов для проведения оценки эффективности использования ресурсов предприятия, включая методики измерения

результативности хозяйственной деятельности. Использование технологий цифровой экономики обеспечивает производительность и качество труда управленцев в вопросах сбора, анализа и интерпретации информации, оптимизирующей ресурсную базу предприятия.

Однако в настоящее время отсутствует универсальный, системный подход к оценке производственного потенциала предприятия, направленный на повышение его конкурентоспособности и формирование экономической устойчивости. Такое обстоятельство заставляет осуществлять поиск и выбор оптимальной методики оценки производственного потенциала современного предприятия.

Проведя анализ существующих подходов к оценке производственного потенциала, следует отметить ряд наиболее активно используемых экономистами в своей управленческой деятельности. Чаще всего рассматривается в практике исследований производственного потенциала корреляционно-регрессионный анализ, относящийся к группе методов системного подхода. Основное преимущество такого метода заключается в возможности установить нормативное значение результата экономической деятельности на основе оптимизации нелинейной функции многофакторного анализа. Также возникает возможность проводить ранжирование или построение рейтингов промышленных предприятий или промышленных комплексов отдельно взятых регионов по уровню потенциала, что позволяет сделать экспертную оценку об эффективности использования производственных ресурсов исследуемого объекта. Формально производственный потенциал в данном случае рассматривается как интегральный показатель, определяющий степень интенсивности хозяйственной деятельности. Особенностью такого подхода является обобщение производственных ресурсов с учетом их значимости (веса) в структуре результата производственной деятельности. Недостатком такой методики является невозможность определения доли вклада конкретного вида ресурса в размер величины потенциала, отсутствует возможность расчета интегрального показателя для отраслевого комплекса [6].

Существует методика анализа иерархий (Т. Саати), относимая к группе синергетических подходов, позволяющая решить проблему учета организационно-управленческого фактора. Применяется в случаях, когда экспертные оценки не приводят к успеху и аналитические модели неэффективны. Логика метода представляет собой разложение проблемы на цели-подцели, критерии-подкритерии. Любую проблему можно представить как иерархию элементов, образующих ее суть. Преимуществом данной методики является возможность использования в качестве инструмента сравнения уровня использования производственного потенциала различных предприятий как одной отрасли, так и разных отраслей. К недостаткам данного подхода относят высокую трудоемкость расчетов и субъективизм экспертных оценок [8].

В последнее время наиболее часто используется метод стоимостных оценок ресурсов, в основе которого лежит методика оценки трудовых и природных ресурсов предприятия. Неоспоримым преимуществом такого подхода является относительно невысокая трудоемкость и доступность информации для расчета, однако критики этого подхода единогласно отмечают высокую погрешность расчетов, низкую степень сопоставимости получаемых единиц расчета от отдельных компонентам расчетов.

Особое внимание заслуживает индексный метод расчета, который можно отнести как к синергетическим, так и к результативным подходам оценки потенциала. Суть данного подхода заключается в том, что каждый элемент потенци-

ала рассматриваемых предприятий сопоставляется со средним нормативным значением этого же элемента по всей совокупности предприятий. Получаемый индекс характеризует относительную эффективность использования производственного потенциала рассматриваемого предприятия. В основе данной методики находится многофакторная корреляционная модель, отличающаяся от первого метода тем, что базируется она на статистической модели расчетов.

Метод бенчмаркинга является логическим продолжением предыдущей методики как результат ее улучшения на основе использования лучшего конкурентного опыта. Осуществляется поиск лучшего в отрасли значения для каждого ключевого показателя рассматриваемого предприятия. Положительной характеристикой данного метода является использование передового отраслевого опыта и распространение его не только на систему формирования производственного потенциала, но и совершенствование методов, стратегий и технологий управления. Также эта методика позволяет сравнивать предприятия из разных отраслей. Однако трудность применения данного метода заключается в доступе к закрытой конкурентной информации. Как недостаток методики можно отметить, что не ставится задача измерения величины самого производственного потенциала.

Авторы ресурсной концепции рассматривают в довольно упрощенном виде производственный потенциал, определяя его как совокупность ресурсов, не делают акцент на их взаимосвязи и взаимодействия в производственной системе. Определенно можно отметить, что такое понимание понятия исключает такие характеристики, как применимость и совместимость ресурсов [4].

Результативный подход рассматривает возможности предприятия выпуска конкурентоспособной продукции на основе использования материальных, технико-технологических, человеческих ресурсов [6].

В результате анализа можно выделить следующие подходы, которые используются в рамках сложившихся исторически в ходе эволюции научных взглядов и концепций на оценку производственного потенциала предприятий: системный, синергетический, институциональный, воспроизводственный, диалектический (представлены в табл.)

Подходы, используемые при определении производственного потенциала

Наименование подхода	Сущность	Основные авторы
Системный	Рассматривает потенциал как систему взаимосвязанных элементов, определяется характер и способ взаимосвязей между ними	Ю.В. Василенко, Ю.М. Симарев, Г.Д. Данчук
Синергетический	Рассматривает потенциал как саморазвивающуюся систему, рост которой основан на системном эффекте эмерджентности	Т. Саати
Институциональный	Рассматривает потенциал как систему, взаимодействующую с различным рода формальными и неформальными институтами	В.С. Шаталова, О.П. Крастинь, Э.Б. Фигурнов, А. Гракульские, А.В. Малеева
Воспроизводственный	Рассматривает потенциал как единство производства и остальных операций производственной системы	Ю.Т. Бубнов, В.Н. Бурков, Д.А. Новиков, П.П. Езерский

Диалектический	Рассматривает потенциал как сложное и противоречивое явление, делается акцент на его динамику и развитие	Ю.Ю. Донец, А.С. Паламарчук и др
Ресурсный	Рассматривает потенциал как набор ресурсов, принимающих в процессе производства форму факторов производства	А.И. Анчишкин, Г.В. Савицкая, Л.И. Абалкин, И.В. Лукинов, В.А. Золотарев, И.Н. Волик
Результативный	Рассматривает потенциал как возможности по выпуску конкурентоспособной продукции при использовании совокупности различных ресурсов	Ю.Ю. Донец, В.А. Котлов, В.Н. Авдовенко, С.Г. Струмилин, А.А. Белобородов.
Сравнительный (бенчмаркинг)	Рассматривает потенциал как результат сравнения уровня использования ресурсов у лучших в отрасли предприятий	Р. Кэмп, Д.Т. Кериз, М. Портер

Анализируя все вышеизложенное, можно определить, что производственный потенциал направлен на выявление уровня текущего состояния совокупности ресурсов организации относительно того состояния, которое описывает минимальные затраты при выпуске заданного объема продукции для конкретной рыночной ситуации. Оценка уровня производственного потенциала предприятия необходимо осуществлять с использованием показателей, отражающих конкурентоспособность выпускаемой продукции и технико-технологической устойчивости производственных систем в условиях глобализации и перехода экономических систем в условия функционирования цифровой экономики. Методика оценки должна быть привязана к созданию комплексной системы показателей по каждому кластеру производственного потенциала на основе принципов системности, функциональности, эмерджентности и синергизма.

Список литературы

1. **Авдеенко В.Н., Котлов В.А.** Производственный потенциал промышленного предприятия. — М.: Экономика, 1989.
2. **Анчишкин А.И.** Прогнозирование роста социалистической экономики. — М.: Экономика, 1973.
3. **Гунина И.А.** Механизм развития экономического потенциала промышленного предприятия: теория, методы: монография. — Воронеж: Научная книга, 2005.
4. **Горина А.А.** Оценка производственного потенциала предприятия // Экономические исследования и разработки. 23.12.2016.
5. **Донец Ю.Ю.** Эффективность использования производственного потенциала. — Киев.: Знание, 1998.
6. **Карсунцева О.В.** Производственный потенциал предприятия машиностроения: оценка, динамика, резервы повышения: Монография. — М: ИН-ФРА-М. 2014.
7. **Парамонов Ф.Н., Солдак Ю.М.** Теоретические основы производственного менеджмента. М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2009. 280 с.
8. **Попов В.Л., Марков Д.А., Крутова А.В.** и др. Управление производством и операциями. СПб.: Питер, 2014.

И. В. Трифонов

Д.т.н., доцент,
 профессор Департамента менеджмента
 Финансовый университет при Правительстве РФ
 г. Москва, Российская Федерация
 E-mail: asd91169@mail.ru
 +79636522477

Принятие управленческих решений при оценке качества проектов реструктуризации предприятий

Аннотация. В статье предложен вариант разрешения противоречия между содержанием понятия «качество», где «качество — совокупность свойств, признаков продукции и требований, которые к ним предъявляются», и инструментами оценки качества, где «качество — технический процесс сбора измеряемых величин и числовых данных, используемых для принятия управленческих решений». Предложен метод оценки качества проектов реструктуризации, позволяющий количественно оценить качество различных проектов и программ (их продуктов) без использования финансовых показателей.

Ключевые слова: проект; качество; реструктуризация; управление проектами; стратегические цели.

Trifonov I. V.

Doctor of technical sciences, associate professor,
 Professor of Management Department
 Financial University under the Government of the Russian Federation
 Moscow, Russian Federation
 E-mail: asd91169@mail.ru
 +79636522477

Admission of management solutions in assessing the quality of restructuring projects of enterprises

Abstract. The article proposes a solution to the contradiction between the content of the concept «quality», where «quality is a set of properties, product attributes and requirements that apply to them» and quality assessment tools, where «quality is a technical process of collecting measured values and numerical data used for making management decisions». A method for assessing the quality of restructuring projects has been proposed, allowing to quantify the quality of various projects and programs (their products) without using financial indicators.

Keywords: project; quality; restructuring; project management; strategic aims.

Рыночные условия сегодня характеризуются ростом конкуренции, колебаниями спроса/предложения, непостоянством всех видов воздействий на предприятия. В этих условиях необходимость своевременного преобразования форм организации деятельности предприятий становится постоянно действующим фактором их выживания и развития. Исходя из этого, остро встает вопрос повышения конкурентоспособности предприятий с помощью реализации проектов и программ реструктуризации как одной из форм эффективных стратегических изменений [1, 2].

Особенностью многих организационных решений, которые необходимо принять в ходе реструктуризации, является их амбивалентность, то есть двойственность, в части критериев оценки их качества. Практически всегда

качество организационных решений предлагают использовать в виде совокупности экономических показателей [2, 3].

Эти методы имеют достаточно существенные недостатки, основным является невозможность применения данных инструментов в проектах социальной и бюджетной направленности (неприбыльных проектах). Вторым недостатком является громоздкость большинства методов оценки качества по экономическим показателям [4, 5] и несоответствие измеримой величины (финансов) с общепринятым определением понятия «качество» [6, 7].

Целью данной статьи является разрешение данного противоречия в ходе реализации проектов реструктуризации предприятия в ключе выбора наилучшей альтернативы, исходя из аспекта качества организационного решения.

Для того чтобы разрешить противоречие, выделенное ранее, рассмотрим более подробно определение реструктуризации. Несмотря на популярность употребления термина «реструктуризация» в деловых кругах и в СМИ, содержание данной категории не является строго регламентированным.

Для оценки эффективности изменений в организации целесообразно рассматривать технологические операции организации по созданию продукции в виде процессов, направленных на изготовление определенного продукта и процессов управления.

Процессы управления рассматриваются в двух аспектах [2]:

- первый — управление непосредственно самой структурой и реализацией процесса, в котором существует поток продукции;
- второй — управление параметрами (характеристиками), которые определяют качество продукции.

Сеть процессов в организации редко имеет простую и последовательную структуру. Как правило, эта структура достаточно сложная, и для управления необходимо четко отслеживать все взаимосвязи между процессами. Каждый процесс в организации имеет свои входы и выходы, которые могут быть представлены в виде информации, материальных ресурсов или услуг. Исходя из большинства определений понятия «процессы в проектах» — можно выделить два вида: процессы, сосредоточенные на описании и упорядочивании работ в проекте, и процессы, ориентированные на продукт [8]. Поэтому обобщенно можно дать следующее определение проектам реструктуризации — это проекты изменений идентифицированных связей предприятия как системы [9, 10].

Для проектов реструктуризации начальной фазой жизненного цикла является фаза анализа существующего состояния предприятия (состояние «как есть»), поскольку именно этот процесс дает возможность выявить «узкие» места в существующей бизнес-системе.

Проекты реструктуризации реализуются не только на убыточных предприятиях, но и на предприятиях, которые успешно развиваются, поэтому проект реструктуризации может быть инициирован как проект развития, или антикризисный. В большинстве случаев проекты реструктуризации как раз и направлены на решение подобных задач.

Для построения математической модели понятие «качество» надо представить в двух составляющих. Первая составляющая — это качество как соответствующая технология (процессы, направленные на эффективную реализацию проекта). Вторая составляющая — это качество как степень удовлетворенности стейкхолдеров (процессы, направленные на получение необходимых характеристик продукта проекта с точки зрения стейкхолдеров).

Допустим:

$$X = \{x_1, x_2, \dots, x_n\}$$

– множество работ проекта, обеспечивающих получение определенного продукта проекта;

$Y = \{y_1, y_2, \dots, y_p\}$ – множество характеристик продукта;

$Z = \{z_1, z_2, \dots, z_m\}$ – множество требований к продукту со стороны стейкхолдеров.

Тогда $\Phi_R : X \times Y \rightarrow [0, 1]$ – функция принадлежности бинарного отношения R (в матричной форме – $\|\Phi_R(x, y)\|$).

Для всех $x \in X$ и всех $y \in Y$ функция — $\Phi_R(x, y)$ – степень значимости выполнения работы для получения определенной характеристики продукта проекта.

При этом $\pi : Y \times Z \rightarrow [0, 1]$ – это функция принадлежности бинарного отношения S.

Для всех $y \in Y$ и всех $z \in Z$ $S(y, z)$ – степень совместимости определенных характеристик продукта проекта с требованиями стейкхолдеров к продукту проекта.

В матричной форме это отношение — $\|\pi_s(y, z)\|$.

Получаем отношение, элементы которого определяются следующей функ-

$$\text{цией принадлежности } \mu_{Ai}(x, z) = \frac{\sum_y \Phi_R(x, y) \cdot \pi_s(y, z)}{\sum_y \Phi_R(x, y)} \text{ для всех } x \in X, y \in Y, z \in Z. \quad (1)$$

В матричной форме это отношение — $\|\mu_A(x, z)\|$.

Исходя из вышеизложенного, получаем отношение

$$\frac{\sum \mu_A(x, z)}{\sum \mu_A(x, z)} \times 100\% \quad (2)$$

которое определяет успешность проекта с точки зрения ожиданий стейкхолдеров, предъявляемых к качеству продукта проекта.

$\sum \mu_{Ai}(x, z)$ – определяем по формуле,

$$\sum \mu_{Ai}(x, z) = \sum \left(\frac{\sum_y \Phi_R(x, y) \cdot \pi_s(y, z)}{\sum_y \Phi_R(x, y)} \right) \text{ для всех } x \in X, y \in Y, z \in Z, \quad (3)$$

где значения $\Phi_R(x, y) = \max$ и $\pi_s(y, z) = \max$.

Данная оценка также разделяется на два вида: оценку технологии изготовления продукта и оценку удовлетворения потребностей стейкхолдеров.

Оценку технологии изготовления продукта рассчитываем по формуле

$$\left(\sum \mu_{Ai}(x, z) / \sum \left(\frac{\sum_y \Phi_R(x, y) \cdot \pi_s(y, z)}{\sum_y \Phi_R(x, y)} \right) \right) \times 100\% \text{ для всех } x \in X, y \in Y, z \in Z, \quad (4)$$

а второе отношение по формуле

$$\left(\sum \mu_{Ai}(x, z) / \sum \left(\frac{\sum_y \Phi_R(x, y) \cdot \pi_s(y, z)}{\sum_y \Phi_R(x, y)} \right) \right) \times 100\% \quad (5)$$

для всех $x \in X, y \in Y, z \in Z$.

Таким образом, предлагаемая модель принятия управленческих решений при оценке качества проектов реструктуризации предприятий с помощью уравнения (4) учитывает соответствие характеристик продукта проекта ожиданиям любого количества стейкхолдеров с использованием выбранной проектной практики.

Предложенная математическая модель имеет ряд ограничений, первое из которых — наличие субъективных (экспертных) оценок, что может приводить к суммарным оценкам, превышающим 100%. Для того чтобы снять данное ограничение, введем понятие нечеткого отношения, рассмотрев его свойства [11].

Нечетким отношением R на множестве X называется нечеткое подмножество декартова произведения $X \times X$, которое характеризуется функцией принадлежности $\mu_R(x, y)$, где $X \times X \rightarrow [0, 1]$. Причем $\mu_R(x, y)$ понимается как субъективная мера выполнения отношения xRy .

Большое значение в теории нечетких множеств имеет композиция (или произведение) нечетких отношений. В отличие от обычных (четких) отношений, композицию (произведение) нечетких отношений можно определить разными способами: максиминная композиция нечетких отношений, минимаксная композиция нечетких отношений и максимумпликативная композиция нечетких отношений.

При этом максиминная композиция позволяет максимизировать минимальный выигрыш. Минимаксная композиция позволяет минимизировать максимальный проигрыш. При этом обе эти композиции относятся к играм с нулевой суммой, достаточно хорошо работают в стабильной системе (проект к этой системе не относится) [12].

Поэтому в математической модели используем максимумпликативную композицию нечетких отношений A и B на X, которая является нечетким отношением $C = A \circ B$ с функцией принадлежности вида

$$\mu_{A \circ B}(x, y) = \sup_{z \in X} \{ \mu_A(x, z) \cdot \mu_B(z, y) \} \quad (6)$$

Таким образом, элементы отношения $T : X \times Z \rightarrow [0, 1]$ с учетом введения ограничений, связанных с нечеткими отношениями, определяются следующей функцией принадлежности

$$\mu_{Ai}(x, z) = \sup_{y \in Y} \{ \Phi_R(x, y) \cdot \pi_s(y, z) \} \text{ для всех } x \in X, y \in Y, z \in Z. \quad (7)$$

В матричной форме это отношение — $\|\mu_A(x, z)\|$.

Таким образом, отношение

$$\frac{\sum \mu_A(x, z)}{\sum \mu_A(x, z)} \times 100\% \quad (8)$$

определяет возможности организации реализовать ожидания стейкхолде-

ров по данному продукту. Выражение $\sum \mu_{A_i}(x, z)_{\dot{y} \dot{o} \dot{a} \dot{e} \dot{i}}$ рассчитывается по формуле

$$\sum \mu_{A_i}(x, z)_{\dot{y} \dot{o} \dot{a} \dot{e} \dot{i}} = \sup_{y \in Y} \{ \Phi_R(x, y)_{\dot{y} \dot{o} \dot{a} \dot{e} \dot{i}} \cdot \pi_S(y, z)_{\dot{y} \dot{o} \dot{a} \dot{e} \dot{i}} \}$$

для всех $x \in X, y \in Y, z \in Z$, (9)

где значения $\Phi_R(x, y) = \max$ и $\pi_S(y, z) = \max$.

После этого необходимо рассчитать отношения двух видов: первое отношение — оценка технологии изготовления продукта рассчитывается:

$$\left(\sum \mu_{A_i}(x, z)_{\dot{y} \dot{o} \dot{a} \dot{e} \dot{i}} / \sum \sup_{y \in Y} \{ \Phi_R(x, y)_{\dot{y} \dot{o} \dot{a} \dot{e} \dot{i}} \cdot \pi_S(y, z)_{\dot{y} \dot{o} \dot{a} \dot{e} \dot{i}} \} \right) \times 100\%$$

для всех $x \in X, y \in Y, z \in Z$, (10)

Второе отношение — оценка удовлетворения потребностей стейкхолдеров:

$$\left(\sum \mu_{A_i}(x, z)_{\dot{y} \dot{o} \dot{a} \dot{e} \dot{i}} / \sum \sup_{y \in Y} \{ \Phi_R(x, y)_{\dot{y} \dot{o} \dot{a} \dot{e} \dot{i}} \cdot \pi_S(y, z)_{\dot{y} \dot{o} \dot{a} \dot{e} \dot{i}} \} \right) \times 100\%$$

для всех $x \in X, y \in Y, z \in Z$, (11)

Выводы. В статье предложен метод принятия управленческих решений при выборе наилучшей альтернативы проекта реструктуризации, исходя из аспекта качества организационного решения.

Список литературы

1. **Белых Л. П.** Реструктуризация предприятий. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. 511 с.
2. **Білоконь А. І., Тріфонов І. В.** Управління проектами і програмами реструктуризації. Навчально-наукове видання. — Дніпропетровськ: Вид. ПП «Свідлер А. Л.», 2008. 138 с.
3. **Мазур И. И., Шапиро В. Д.** Управление качеством. — М.: Высшая школа, 2003. 334 с.
4. **Белоконь А. И., Левчинский Д. Л.** Переустройство организаций в направлении создания проектно-ориентированных систем // Вісник Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту ім. академіка В. Лазаряна. — Дніпропетровськ: ДНУЗТ, 2005. Вип. 6. С. 212–215.
5. **Белоконь А. И., Левчинский Д. Л.** Развитие организационных систем управления проектами и программами // Новини науки Придніпров'я. — Дніпропетровськ: Вид. «Дніпро-VAL», 2005. № 3. С. 73–75.
6. **Лapidус В. А.** Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях. Гос. ун-т управления; Нац. фонд подготовки кадров. — М.: ОАО Издательство «Новости», 2000. 432 с.
7. **Бушуев С. Д.** Словник-довідник з питань управління проектами. Українська асоціація управління проектами. — К.: Вид. дім «Ділова Україна», 2001. 640 с.
8. **Мазур И. И., Шапиро В. Д.** Управление проектами: Справочное пособие. — М.: Высшая школа, 2001. 450 с.
9. Руководство к своду знаний по управлению проектами (6-е издание). — режим доступа: <https://profobr27.ru/upload/medialibrary/nd2/pmbok.pdf>.
10. **Мазур И. И., Шапиро В. Д.** Реструктуризация предприятий и компаний. Справочное пособие для специалистов и предпринимателей. — М.: Высшая школа, 2000. 587 с.
11. Системы и системный анализ: Методы принятия решений в проектах / В. В. Мальи, А. И. Мазуркевич, К. Ф. Ковальчук и др. — Днепропетровск: «ИМА-пресс», 2011. 166 с.
12. **Орловский С. А.** Проблемы принятия решений при нечеткой исходной информации / предисл. Н. Н. Моисеева. — М.: Наука, 1981. 254 с.

Управление инвестициями в реальном секторе

Н. А. Диесперова

К.э.н., доцент кафедры прикладной экономики
 Российский университет дружбы народов
 г. Москва, Российская Федерация
 E-mail: diesperova_natal@mail.ru
 +7 (985) 7277683

Венчурное финансирование как фактор инновационного развития в России: проблемы и перспективы

Аннотация. В современных условиях эффективность экономики, так же как и роль страны на мировом рынке, в значительной мере определяется уровнем ее инновационного развития, одним из инструментов которого являются венчурные инвестиции в высокорисковые проекты в наукоемких и высокотехнологичных секторах экономики. В России сложившаяся система венчурного финансирования с точки зрения ее вклада в развитие инновационного сегмента реального сектора экономики работает в значительной мере вхолостую. Решение видится в предложенных автором мерах по совершенствованию **институциональной среды венчурного предпринимательства в России.**

Ключевые слова: венчурное финансирование, управление инвестициями, инновационная экономика, институциональная система.

N. A. Diesperova

PhD in Economic sciences,
 Associate Professor, Department of Applied Economics
 Peoples' Friendship University of Russia
 Moscow, Russian Federation
 E-mail: diesperova_natal@mail.ru
 +7 (985) 7277683

Venture capital as a factor of innovative development in Russia: problems and prospects

Abstract. In modern conditions, the efficiency of the economy, as well as the country's role in the world market, is largely determined by the level of its innovative development, one of the tools of which are venture investments in high-risk projects in high technology and high-tech sectors of the economy. In Russia, the existing venture capital financing system is idle, its influence on the development of the innovative part of the real sector of the economy is not great. The solution is seen in the proposed by the author improvement of the institutional environment of venture entrepreneurship in Russia.

Keywords: venture capital financing, investment management, innovation economy, institutional system.

Инновационность экономики сегодня является неперенным условием конкурентоспособности страны на мировом рынке, что определяет ее положение в мире и уровень благосостояния населения. Венчурное финансирование, как показывает международный опыт, является одним из признанных инструментов инновационного развития, обеспечивая значительный объем инвестиций в проекты наукоемких отраслей и высокотехнологичных секторов экономики, которые, по определению, характеризуются высокой степенью неопределенности и риска.

Важность проводимого исследования определяется необходимостью рас-

крыть специфику и механизм функционирования венчурного финансирования в России, выделить проблемы, определяющие его слабость как инструмента инновационного развития сегодня. А также сформулировать направления действий, которые, как представляется автору, реализовываемые в комплексе государством, операторами венчурного рынка, крупными корпорациями, разработчиками инновационных проектов и другими операторами рынка, могут в значительной мере улучшить сложившуюся систему венчурного финансирования с точки зрения ее соответствия ееначальному предназначению.

Сегодня определены приоритеты развития российской экономики, зафиксированные в Стратегии «Инновационная Россия-2020»¹, — это диверсификация и переход от экспортно-сырьевой модели экономики к инновационной, модернизация на основе развития высокотехнологичного и энергосберегающего производства. Значимым источником финансирования инновационной деятельности являются венчурные инвестиции.

Венчурное инвестирование традиционно представляет собой долгосрочное частное инвестирование в посевные и начальные стадии развития компании-реципиента, не являющейся публичной компанией, реализующей инновационный проект в высокотехнологичные отрасли. Инновационность проектов определяет возможность получения высокой нормы прибыли на вложенный капитал, тогда как новизна и сопутствующие технологические риски значительно повышают вероятность значительных финансовых потерь от инвестиционной деятельности.

Венчурным инвестированием занимаются венчурные фонды, которые выбирают проекты, согласно имеющейся у них методологии отбора, и вкладывают в них свободные средства. В мировой практике выделяют два вида инвестиционных фондов, которые в разной степени взаимодействуют со вновь созданными компаниями: РЕ-фонды — фонды прямых инвестиций, которые инвестируют в компании вне зависимости от этапа их жизненного цикла; VC-фонды — фонды венчурных инвестиций, которые вкладывают свои средства на ранних — преимущественно, начальной и посевной — стадиях инвестируемых компаний.

Венчурное инвестирование рассматривается как один из значимых факторов, определяющих успешное развитие высокотехнологичных отраслей в экономике. В этом аспекте более чем показателен опыт США, где венчурное финансирование получило свое развитие гораздо раньше, чем в РФ. В частности, такие компании, как Apple, Google, Microsoft, а также Intel, WhatsApp, Facebook, и ряд других выросли в мировых гигантов из небольших компаний, на ранних стадиях развития которых венчурные инвестиции составляли основную долю их внешнего финансирования². Сегодня капитализация этих компаний составила: Apple — более 800 млрд. долл., Google — 600 млрд. долл., Microsoft — 550 млрд. дол., Facebook — 500 млрд. дол., Intel — 250 млрд. дол., WhatsApp — 22 млрд. дол.

На компании, привлекавшие венчурный капитал, приходится сегодня значительный процент суммарной капитализации компаний в таких сферах, как софт и компьютерные технологии, — здесь такие компании обеспечивают до 80% суммарной капитализации; электроника и производство компьютеров — свыше 60%; здравоохранение — порядка 36%³. Около 44% расходов на

1 Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года. «Инновационная Россия-2020». Минэкономразвития России. Утверждена распоряжением Правительства РФ 8 декабря 2011 г. № 2227-п. URL: <http://www.innovus.biz/media/uploads/resources/Innovative-Russia-2020.pdf>.

2 2Q_2018_PitchBook_NVCA_Venture_Monitor, National Venture Capital Association, 2018 URL: <https://nvca.org/research/venture-monitor/>

3 Will Gornall, Ilya A. Strebulaev The Economic Impact of Venture Capital: Evidence from

НИОКР, осуществляемых публичными компаниями в США, приходится на компании, привлекающие венчурное финансирование. Это позволяет обоснованно утверждать, что венчурное инвестирование играет значительную роль в развитии как экономики США в целом, так и, что еще важнее, ее инновационного сектора. Его объем продолжает неуклонно увеличиваться, в частности, в 2017 г. объем венчурных сделок в США составил 81,9 млрд. долл., (1–2-й кв. 2018 г. — 57,5 млрд. долл.)¹, что более чем в два раза превышает аналогичный показатель 2008 года.

Российская система венчурных инвестиций и реализующих их венчурных фондов имеет определенную специфику. Она была сформирована зарубежным капиталом в переходные 1990-е. В частности, источники капитала венчурных фондов в 1994–1999 гг. на 97% были зарубежными, и только на 3% российскими². Далее количество зарубежных ВФ и их территориальное размещение менялись со временем фактически до 2007 г. 76% венчурных инвестиций в России предоставлял зарубежный капитал³. Однако миллиардные долларовые инвестиции зарубежного венчурного капитала (в 2006–2007 гг. инвестиции в российские компании составили 1,67 млрд. долл.)⁴ не оказали заметного влияния на «инновационность» российской экономики, и не стали эффективным финансовым инструментом превращения идеи в инновацию. Такая «трансформация» эффективного на Западе института венчурного финансирования в неэффективный в России обусловлена, как представляется, тем, что российские фонды в своем большинстве не являлись таковыми по выполняемым функциям.

В частности, в США 40–45% венчурных инвестиций приходится на посевную (порядка 10%) и раннюю (порядка 35%) стадии инновационного проекта⁵.

В России те же западные венчурные фонды до 95% своего капитала вкладывали в уже состоявшиеся предприятия с положительной динамикой роста «в рамках программ поддержки российских частных и приватизированных предприятий преимущественно среднего бизнеса». С 2008 года наблюдается ощутимое увеличение доли российских источников венчурного капитала (в 2008 г. доля российских источников уже достигает 46%⁶ и продолжает увеличиваться), но это не изменило общей политики венчурного финансирования.

Показательными с этой точки зрения являются данные по распределению прямых и венчурных инвестиций по стадиям (компаний-реципиентов) в России. В частности, на посевную и начальную стадии в 2010–2016 гг. приходилось 2–4% (в 2017 г. — 1,7%), на раннюю стадию — в 2010–2016 гг. не более 5% (в 2017 г. — 23,8%). Тогда как на поздние стадии в 2010–2016 гг. — 70–90% (в 2017 г. — порядка 75%)⁷.

Аналогичный анализ по секторам приложения инвестиций показывает, что

основной сферой приложения VC- и PE-инвестиций является сфера Информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) — 60–80% от общего объема рассматриваемых инвестиций), тогда как доли других секторов в разы меньше. В частности, на сектор Биотехнологии / Медицина, являющейся, безусловно, инновационной сферой, приходится не более 10–15%, а на промышленные технологии в целом приходится в среднем 10% (в 2017 г. — 21%) (табл. 1).

Таблица 1¹
Распределение инвестиций по отраслям в РФ, % (2008–2017 гг.)

Отраслевой сектор	2012	2013	2014	2015	2016	2017
ИКТ	61,70	64,56	81,33	76,67	76,80	57,94
Биотехнологии/ Медицина	3,99	9,82	6,00	15,33	9,60	7,14
Промышленные технологии	20,21	10,53	8,00	4,67	8,00	21,43
Другое	13,83	15,09	4,00	3,33	6,40	13,49

Тогда как анализ распределения венчурных инвестиций по отраслевым секторам в США показывает несколько иную картину (табл. 2).

Таблица 2²
Распределение инвестиций по отраслям в США, % (2010–2017 гг.)

Отраслевой сектор	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Программное обеспечение	33,1	34,9	42,9	41,4	46,6	42,0
Фарма & Биотехнологии	11,6	11,3	10,0	12,7	11,3	12,1
Другое	32,2	30,0	28,0	30,4	26,4	28,1
Медиа	3,2	4,0	3,1	2,6	1,8	3,2
ИТ-оборудование	6,6	6,4	4,9	3,1	3,6	3,0
Медицинские Сервисы и Системы	4,1	4,2	4,3	4,3	4,9	4,0
Медицинские устройства и принадлежности	9,1	9,3	6,9	5,5	5,3	7,6

Таким образом, на наукоемкие сектора приходится более 60% венчурных инвестиций, очень значительна и продолжает неуклонно расти доля, приходящаяся на Программное обеспечение (42%), а также на так называемый Life sciences сектор, включающий Биотехнологии (более 12%) / Медицину (около 12%) .

Рынок венчурных инвестиций продемонстрировал после 2013 г. стагнацию, в частности, объем венчурных инвестиций в 2017 г. сократился по сравнению с 2013 г. более чем на 50% (с 285 млн. долл. до 125 млн. долл.); число сделок сохранилось практически на том же уровне (188 в 2013 г. и 178 в 2017 г.), но при этом средний объем сделки сократился более чем на 50% (1,5 млн. долл. в 2013 г. и 0,7 млн. долл. в 2017 г.)³. В 2017 г. негативная тенденция не-

Public Companies URL: <https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/working-papers/economic-impact-venture-capital-evidence-public-companies>

1 2Q_2018_PitchBook_NVCA_Venture_Monitor, National Venture Capital Association, 2018 URL: <https://nvca.org/research/venture-monitor/>

2 Аналитические сборники РАВИ «Обзор рынка прямых и венчурных инвестиций в России», 1994–2004. – URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/zarubezhnyy-opyt-nalogovogo-stimulirovaniya-innovatsionnoy-deyatelnosti>

3 Аналитические сборники РАВИ «Обзор рынка прямых и венчурных инвестиций в России», 2004–2018. – URL: <http://www.rvca.ru/rus/resource/library/rvca-yearbook/>

4 Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». Статистические сборники ВШЭ. Индикаторы инновационной деятельности: 2007–2018. – URL: <https://www.hse.ru/primarydata/i>

5 2Q_2018_PitchBook_NVCA_Venture_Monitor, 1Q_2018_PitchBook_NVCA_Venture_Monitor, 1Q_2017_PitchBook_NVCA_Venture_Monitor, National Venture Capital Association, 2018 URL: <https://nvca.org/research/venture-monitor/>

6 Аналитические сборники РАВИ «Обзор рынка прямых и венчурных инвестиций в России», 2004–2017. – URL: <http://www.rvca.ru/rus/resource/library/rvca-yearbook/>

7 Там же.

1 Аналитические сборники РАВИ «Обзор рынка прямых и венчурных инвестиций в России», 2004–2018. – URL: <http://www.rvca.ru/rus/resource/library/rvca-yearbook/>

2 2Q_2018_PitchBook_NVCA_Venture_Monitor, 1Q_2018_PitchBook_NVCA_Venture_Monitor, 1Q_2017_PitchBook_NVCA_Venture_Monitor, National Venture Capital Association, 2018 URL: <https://nvca.org/research/venture-monitor/>

3 Аналитические сборники РАВИ «Обзор рынка прямых и венчурных инвестиций в России», 2004–2018.

сколько ослабла, некоторые ключевые показатели показали положительную динамику. В частности, суммарная капитализация российских венчурных фондов и фондов прямых инвестиций выросла до 21,2 млрд. долл., совокупный капитал венчурных фондов, работающих на рынке России, достиг 4,071 млрд. долл., показав рост по сравнению с предыдущими четырьмя годами, но так и оставаясь ниже уровня 2013 г. на 15%. Число действующих венчурных фондов также увеличилось и составило 194, что на 15% больше аналогичного показателя 2013 г.¹.

Следствием негативных тенденций в экономике стала также переориентация ряда фондов с российскими основателями на зарубежные рынки в рамках диверсификации своей инвестиционной деятельности, в публичном пространстве о подобной стратегии заявили управляющие команды InventurePartners, FlintCapital. Инвестирует на зарубежных рынках и созданный в конце 2015 года SistemaAsiaFund, а также Life.SREDA, Vestor.InPartners, RunaCapital, BuranVC, TargetGlobal (до ребрендинга — TargetVentures), Kinetic, CaspianVCPartners и др., тем самым ограничивая потенциал развития российской венчурной индустрии и отвлекая ресурсы от инвестиций в российские компании.

Отмеченная специфика российской венчурной индустрии, прежде всего, ее крайняя компактность по сравнению с экономически развитыми странами (0,7% РФ от мирового рынка венчурной индустрии против 56%, приходящихся на США), приоритет инвестиций стадии расширения, нацеленность на ИКТ-сектор и недостаток предложения капитала в реальном секторе экономики России и его инновационной составляющей (кроме IT), ориентация части фондов на зарубежные рынки приводит к тому, что она с точки зрения влияния на инновационное развитие реального сектора экономики работает в значительной мере вхолостую.

В качестве причин сложившейся ситуации могут быть названы следующие.

Несовершенство законодательной базы, осложняющее функционирование венчурных компаний на российском рынке. В частности, деятельность венчурных фондов определяется ФЗ от 25.02.1999 № 39-ФЗ «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений»² и ФЗ от 29.11.2001 № 156-ФЗ «Об инвестиционных фондах»³, в рамках которых венчурное финансирование приравнивается к другим видам финансирования, не учитывая его особенностей. Наиболее часто используемая организационно-правовая форма — закрытый паевой инвестиционный фонд — определяет необходимость согласования управляющей компанией фонда каждого решения о вложении с депозитарием и регистратором, получения одобрения со стороны ФСФР, повышенные требования к раскрытию информации, перегруженная система отчетности, сложная процедура создания фонда и т.д. Все это значительно осложняет работу, увеличивая затраты времени и финансовых средств. Кроме того, может возникать проблема двойного налогообложения для участников венчурного фонда, это осложняет привлечение иностранных инвесторов, а часть российских венчурных фондов предпочитает находиться в другой юрисдикции. Решением может являться создание более благоприятного правового режима, учитывающего специфи-

ку инвестирования венчурного капитала, а также стимулирование данного вида деятельности за счет предоставления налоговых льгот, например, на доход, получаемый компанией-инвестором при осуществлении «выхода» из компании-новатора.

Дефицит долгосрочного капитала. Одним из источников таких ресурсов в мире, в том числе в США, являются страховые компании и пенсионные фонды, которым в России законодательно запрещено предоставлять свои средства венчурным компаниям для финансирования высокорискованных проектов. Что касается иностранного капитала, здесь свой отпечаток наложил мировой финансовый кризис — инвесторы предпочитают большую ликвидность и меньший риск. Сейчас на посевных и начальных стадиях инвестирования вкладываются только российские инвесторы.

Увеличение инвестиций именно в начальные стадии инновационных проектов в значительной мере зависит от политики государства, которое может как напрямую предоставлять средства малому и среднему высокотехнологичному бизнесу через государственно-частные венчурные фонды, так и создавать условия для того, чтобы крупный бизнес поворачивался к инновационным стартапам. Президент Путин указал корпорациям на необходимость создавать инновационные фонды — о создании своих фондов уже заявили в «Роскосмосе», Объединенной авиастроительной корпорации, «Ростехе». Правительство России утвердило программу «Цифровая экономика», которая должна способствовать цифровизации России, в том числе ее сырьевого и инфраструктурного секторов, что вызвало интерес крупных венчурных инвесторов. Сколково «запустило» три собственных венчурных фонда.

Особенности предпринимательской среды. На российском рынке сегодня практически отсутствуют маркет-мейкеры, то есть компании, которые бы покупали проекты на поздних стадиях. Присутствует всего несколько игроков, например Mail.Ru Group или Yandex, что очень мало — на американском рынке действует порядка 20 000 маркет-мейкеров. Поэтому инвесторы опасаются вкладываться в проекты на ранних и посевных стадиях, опасаясь, что не смогут сделать «выход». Надо отметить, что ситуация постепенно меняется, стратегические компании становятся активнее, понимая, что приобретение инновационного стартапа дешевле, чем внутренние разработки, необходимые сегодня для сохранения конкурентоспособности на рынке.

Другой проблемой является малое количество проработанных стартапов, а также отсутствие ключевых компетенций у стартапера, неумение продать свою идею, проект, разработать бизнес-план, подобрать и удержать свою команду и т.д. При том, что по статистике 92% стартапов умирает, низкое качество имеющихся стартапов отталкивает инвесторов. Имеющиеся в России инкубаторы и бизнес-парки не обеспечивают требуемого уровня обучения данным компетенциям, существующие бизнес-инкубаторы и коворкинги могут вместить в год незначительное количество проектов, поэтому молодым компаниям негде и не на что разрабатывать и отстаивать свои идеи. Дефицит качественных стартапов приводит к тому, что инвесторы переориентируются на иностранные рынки. По данным Fitma, более половины сделок Top-10 российских фондов проводили за рубежом, например, Runa, Almaz, Flint, Maxfield, Target, InVenture. Как представляется, одним из способов решения данной проблемы может быть развитие сообщества бизнес-ангелов, которые могли бы стать важным источником информации для перспективных проектов, проводить качественный отбор, содействовать доведению научных разработок до стадии готовых продуктов.

— URL: <http://www.rvca.ru/rus/resource/library/rvca-yearbook/>

1 Аналитические сборники РАВИ «Обзор рынка прямых и венчурных инвестиций в России», 2004–2018.

— URL: <http://www.rvca.ru/rus/resource/library/rvca-yearbook/>

2 Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 № 39-ФЗ (последняя редакция) URL:http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22142/

3 Федеральный закон «Об инвестиционных фондах» от 29.11.2001 № 156-ФЗ (последняя редакция) URL:http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34237/

Проведенное исследование позволяет заключить, что венчурное финансирование является действенным инструментом инновационного развития национальной экономики, способствуя развитию наукоемких и высокотехнологичных отраслей, как это происходит в экономически развитых странах. Сложившаяся в России модель венчурного финансирования не в полной мере отвечает своему традиционному предназначению, поэтому требует совершенствования с учетом опыта экономически развитых стран, в частности США, для решения сформулированных в Стратегии задач инновационного развития России.

Список литературы

Аналитические сборники РАВИ «Обзор рынка прямых и венчурных инвестиций в России», 2004–2018. — URL: <http://www.rvca.ru/rus/resource/library/rvca-yearbook/>
 Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». Статистические сборники ВШЭ. Индикаторы инновационной деятельности: 2007–2018. — URL: https://www.hse.ru/primarydata/ii2Q_2018_PitchBook_NVCA_Venture_Monitor of National Venture Capital Association, 2018 URL: <https://nvca.org/research/venture-monitor/>
 Will Gornall, Ilya A. Strebulaev The Economic Impact of Venture Capital: Evidence from Public Companies URL: <https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/working-papers/economic-impact-venture-capital-evidence-public-companies>

З. М. Илаева

К.э.н., доцент кафедры «Управление региональной экономикой»
 ФГБОУ ВО «Чеченский государственный университет»
 г. Грозный, Российская Федерация
 E-mail: zarema-ilaeva@rambler.ru
 +7 938 895 37 03

Б. С. Батаева

Доктор экономических наук,
 профессор Департамента корпоративных финансов и корпоративного управления
 Финансового университета при Правительстве Российской Федерации,
 г. Москва, Россия.
 BBataeva@fa.ru

Государственная поддержка инвестиционной деятельности в регионе (на примере Чеченской Республики)

Аннотация. Экономическое пространство региона выступает как среда экономических отношений. Инвестиции в современном мире играют важную роль для развития предпринимательской деятельности в регионе, они значительно улучшают условия ведения бизнеса, увеличивают численность работников в разных сферах экономики.

Сущность исследования состоит в рассмотрении системы управления инвестициями на территории Чеченской Республики, дается анализ инвестиционной деятельности, проводимой руководством республики, направленной на создание благоприятных условий для ведения бизнеса.

Таким образом, в статье обоснован вывод о необходимости перехода республики к новым механизмам совершенствования управления для привлечения инвестиций в предпринимательскую деятельность и выделены предложения о внедрении конкретных практических действий для развития инвестиционной привлекательности территории республики.

Ключевые слова: инвестиции, регион, предпринимательская деятельность, конкуренция.

З. М. Илаева

PhD Econ., associate professor management of regional economy
 FGBOU WAUGH «The Chechen state university»
 Grozny, Russian Federation

Б. С. Батаева

Doctor of economics,
 Professor Of corporate Finance
 and corporate governance
 Financial University under the Government
 of the Russian Federation, Moscow, Russia.
 BBataeva@fa.ru

State support of investment activity in region (on the example of the chechen republic)

Abstract. The economic space of the region acts as an environment of economic relations. Investments, in the modern world, play an important role for the development of entrepreneurship in the region, they significantly improve the business environment, increase the number of employees in different sectors of the economy.

The essence of the study is to consider the investment management system in the Chechen Republic, the analysis of investment activities carried out by the leadership of the Republic aimed at creating favorable conditions for doing business.

Thus, the article substantiates the conclusion about the need for the transition of the Republic to new mechanisms of management improvement to attract investment in business and identified proposals for the implementation of specific practical actions for the development of investment attractiveness of the territory of the Republic.

Keywords: investment, region, entrepreneurship, competition.

В Федеральном законе Российской Федерации об инвестициях говорится, что инвестиционная деятельность — это «вложение инвестиций и осуществление практических действий в целях получения прибыли и (или) достижения иного полезного эффекта»¹.

Инвестиционный фактор в экономике регионов имеет определенную особенность, это взаимодействие спроса и предложения по использованию ресурсов. Этот фактор рассматривается по двум направлениям: как с позиции привлечения инвестиций, то есть предполагается выгода для инвестора, так и с позиции выгоды для получателя этих ресурсов.

В настоящее время в Чеченской Республике инвестиции, в первую очередь внебюджетные, являются ключевыми драйверами устойчивого экономического роста. В нынешних макроэкономических и политических условиях создание максимально комфортных условий для инвесторов, реализация различных мер государственного стимулирования притока инвестиций — это задача номер один.

Со стороны руководства республики для увеличения объема привлекаемых внебюджетных инвестиций проводится сознательная и последовательная политика, направленная на создание благоприятных условий для ведения бизнеса.

Следует отметить, что потенциал реализуется не полностью. В этой связи требуется разработка предложений, направленных на развитие системы управления предпринимательской деятельностью, которые соответствовали бы интересам большего количества хозяйствующих субъектов и способствовали экономическому развитию республики, это:

- упрощение административных процедур;
- подготовка необходимой инженерной инфраструктуры;
- снижение коррупционности;
- налаживание диалога и обратной связи с инвесторами.

Действующее законодательство Чеченской Республики предусматривает ряд льгот и преференций для субъектов инвестиционной и предпринимательской деятельности — гарантии, поручительства, субсидии, займы, льготное налогообложение (налог на прибыль снижен с 18% до 13,5% в части, зачисляемой в республиканский бюджет, — для предпринимателей, осуществляющих инвестиционную деятельность в приоритетных отраслях экономики на территории республики, снижен налог на имущество для организаций, реализующих проекты, включенные в Перечень приоритетных инвестиционных проектов Чеченской Республики).

Для оказания государственной поддержки наиболее значимых для социально-экономического развития региона проектов осуществляется формирование Перечня приоритетных инвестиционных проектов Чеченской Респу-

блики (постановление правительства Чеченской Республики от 19 декабря 2013 года № 342).

Таблица 1.
Приоритетные направления для ЧР

Годы	Объем инвестиций в основной капитал (млн. руб.)	В % отношении	Внебюджетные инвестиции (млн. руб.)	В % отношении	Рост в % к предыдущему году
2017	65403,1	108,0%	55200,6	88,4%	9,3%.
2016	61,97		15003,91		102,4%
2015	61385,64	101,5%	46716,5	110,12%	

По индексу инвестиционной привлекательности республика занимает 14-е место среди субъектов СКФО.

По данным инвестиционного климата итоговый рейтинг Чеченской Республики за 2015 год составил 41.

Таблица 2.
Рейтинг инвестиционной привлекательности Чеченской Республики за 2015 г.¹

	Индекс	Оценка
1	Регуляторная среда	D
2	Институты для бизнеса	A
3	Инфраструктура и ресурсы	B
4	Поддержка малого предпринимательства	C

Одной из главных проблем на пути привлечения инвестиций в республику является высокий уровень риска. Инфраструктурные риски по своему значению в формировании инвестиционной привлекательности региона стоят на первом месте. Поэтому особое внимание уделяется созданию и развитию инфраструктуры бизнеса: особых экономических зон, промышленных парков, инвестиционных площадок, бизнес-инкубаторов.

Ведущую роль в этом процессе играет создание стабильной правовой платформы для прихода инвесторов в регион: закрепление на законодательном уровне понятного механизма реализации проектов, предоставление реально работающих налоговых и иных льгот, гарантий защиты инвестиций от неблагоприятных изменений законодательства и политических рисков. Создание и развитие особых экономических зон является одним из перспективных направлений развития региона.

В 2016 году для реализации инвестиционных проектов было создано акционерное общество «Корпорация развития Чеченской Республики». В рамках создания и функционирования особой экономической зоны туристско-рекреационного типа «Ведучи» между Правительством Чеченской Республики, АО «Курорты Северного Кавказа» и ООО «Ведучи» согласован и подписан график реализации Всесезонного туристско-рекреационного комплекса «Ведучи»,

¹ ФЗ «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 № 39 ФЗ.

¹ Совместный проект фонда «Росконгресс» и агентства стратегических инициатив <https://investinregions.ru/regions/chechnya/support/>

предусматривающий реализацию I этапа строительства курорта 2016–2020 гг. с объемом инвестиций 24,3 млрд. руб., открытие первого в Чеченской Республике и третьего в составе Северо-Кавказского туристического кластера горнолыжного курорта «Ведучи» состоялось 26 января 2018 года.

В соответствии с Законом Чеченской Республики от 12.05.2014 № 20-рз «Об индустриальных парках в Чеченской Республике» создан индустриальный парк «Грозненский» в Заводском районе г. Грозного (общий объем планируемых инвестиций — 835,2 млн. рублей, планируется создание до 200 рабочих мест). На создание индустриального парка были привлечены федеральные субсидии в размере 265,6 млн. рублей. Открытие парка состоялось в марте 2018 года. Индустриальный парк обеспечен всей необходимой внешней и внутренней инженерной инфраструктурой, внутриплощадочной дорожной развязкой, удобными подъездами, имеет собственную железную дорогу, выходящую на магистральные линии, что также будет способствовать снижению затрат, связанных с поставкой материалов и отгрузкой готовой продукции.

Реализация проектов индустриального парка направлена на:

- импортозамещение;
- обеспечение населения экологически чистой продукцией по более низким ценам;
- снижение безработицы посредством создания 187 новых рабочих мест, в том числе высокопроизводительных — 57.

Для реализации инвестиционных проектов предусмотрена государственная поддержка в форме:

- выделения (оформления) земельных участков;
- субсидирования процентных ставок по привлекаемым кредитам;
- подведение инженерных коммуникаций;
- а также перечень мероприятий, предусмотренных и предлагаемых к реализации в рамках действующих государственных программ Чеченской Республики.

Таблица 3.
Мероприятия форм поддержки предпринимательства

№ п/п	Перечень мероприятий
1	АНО «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов»
2	Стандарт деятельности органов исполнительной власти субъекта Российской Федерации по обеспечению благоприятного инвестиционного климата в регионе
3	Национальный рейтинг состояния инвестиционного климата субъектов Российской Федерации
4	Целевые модели упрощения процедур ведения бизнеса и повышения инвестиционной привлекательности субъектов Российской Федерации

Для привлечения инвестиций в предпринимательскую деятельность Чеченской Республики необходима система мер, которая включала бы в себя:

1. Внедрение в Чеченской Республике лучших практик регионов — лидеров Нацрейтинга в соответствии с «дорожной картой», утвержденной распоряжением Правительства Чеченской Республики от 12 августа 2016 года № 215-р.;
2. Разработка целевой модели — совокупности обязательных целевых по-

казателей (сроки, стоимость, количество процедур и др.) по ключевым факторам, наиболее влияющим на улучшение инвестиционного климата в субъекте Российской Федерации по приоритетному направлению, к которому относится целевая модель;

3. Реализация «дорожных карт» в республике осуществляется ответственными органами исполнительной власти региона во взаимодействии с органами местного самоуправления муниципальных образований Чеченской Республики. В процесс внедрения целевых моделей вовлечены территориальные органы федеральных органов исполнительной власти, а также ресурсоснабжающие и сетевые организации;

4. Координация деятельности по внедрению целевых моделей в республике осуществляется проектным офисом.

Средний процент достижения целевых значений мероприятий «дорожных карт» в республике по итогам 2017 года, согласно данным, представленным в системе «Region ID», составляет 89%.

В заключение можно сделать вывод: за последние годы достигнуто значительное улучшение инвестиционной привлекательности республики, в обозримом будущем чеченскую экономику в общем и предпринимательство в частности ждут значительные изменения, связанные с переходом республики к новым механизмам совершенствования управления предпринимательством, повышением инвестиционной привлекательности, что во многом зависит от наращивания экономического потенциала региона, который позволит увеличить налогооблагаемую базу, создавать новые рабочие места, наладить выпуск собственной конкурентоспособной продукции.

Список литературы:

1. ФЗ «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 № 39 ФЗ.
2. Сайт Министерства экономического, территориального развития и торговли Чеченской Республики: <http://www.economy-chr.ru>
3. Микитчук В. П. Оптимизация развития предпринимательской среды в условиях особой экономической зоны Магаданской области // Экономика и управление, 2014 С.28.
4. Федеральная служба государственной статистики. <https://www.fedstat.ru>.
5. <https://investinregions.ru/regions/chechnya/support/>
6. Росстат: «Инвестиции в России-2017». <https://nangs.org/analytics/rosstat-investitsii-v-rossii-s-prilozheniyami-onlajn-pdf-rar>
7. <http://chr-invest.ru/>

©Илаева З.М., 2018

Л. Д. Капранова

Кандидат экономических наук, доцент Департамента корпоративных финансов и корпоративного управления

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

г. Москва, Россия

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-9130-1252>

LKapranova@fa.ru

KLD-Home@mail.ru

Инвестиции в инфраструктуру

Аннотация. Предмет исследования. Инвестиции в развитие инфраструктуры в России и ее регионах.

Цели работы. Анализ применения различных финансовых механизмов стимулирования инвестиционной активности и направления их совершенствования.

Методология. В работе применялись методы анализа научных исследований и статистических данных и их синтеза в теоретические выводы и практические рекомендации.

Результаты. Предложено смягчение регулирования инвестиционной деятельности со стороны государства для повышения заинтересованности финансовых организаций в инвестиционном процессе.

Выводы. У России есть все необходимые предпосылки для развития инфраструктуры. Необходимо совершенствовать механизмы оказания финансовой поддержки финансовых организаций и частных инвесторов в финансировании крупных инфраструктурных проектов, а также развивать законодательство о государственно-частном партнерстве и поддержке малого бизнеса.

Ключевые слова: инвестиции; инвестиционный потенциал; инвестиционный климат; экономический рост; проектное финансирование.

L. D. Kapranova,

Candidate of Economic Sciences,

Associate Professor of the Department of corporate Finance

and corporate management

Financial University, Moscow, Russia;

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-9130-1252>

LKapranova@fa.ru

KLD-Home@mail.ru

Investments in infrastructure

Abstract. Importance Investments in infrastructure development in Russia and its regions.

Objectives. Analysis of the application of various financial mechanisms to stimulate investment activity and the direction of their improvement

Methods. Methods of the analysis of scientific researches and the statistical data and their synthesis in theoretical conclusions and practical recommendations were applied.

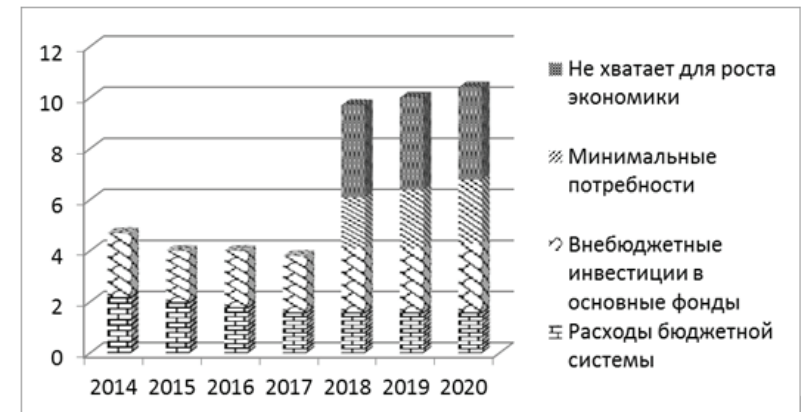
Results. Conclusions and Relevance Proposed: mitigation of regulation of investment activities by the state to increase the interest of financial institutions in the investment process.

Keywords: investments; investment potential; investment climate; the economic growth; public private partnership.

Развитие инфраструктуры президент Владимир Путин назвал одним из главных приоритетов в работе правительства на ближайшие годы. В настоящее время инвестиции в инфраструктуру со стороны государства и частного сектора не превышают 4,8% ВВП, или 4,3 трлн. руб. Соотношение бюджетных и внебюджетных инвестиций составляет приблизительно 1:1,5. Но этих средств недостаточно, так как значительная их часть приходится на реконструкцию и ремонт. В то же время многие значимые для развития экономики и повышения уровня и качества жизни граждан отрасли в значительной степени зависят от бюджетных ассигнований либо контролируются госкомпаниями, у которых возможности инвестировать ограничены необходимостью реализовывать инвестпрограммы и субсидиями. Минимальная потребность российской инфраструктуры на 2018 г. составляет 2,3 трлн. руб. Но для существенного экономического роста необходимо вложить около 5,6 трлн. рублей (см. рис).

В 2017 г. из консолидированного бюджета страны было выделено на инфраструктурные проекты около 1,6 трлн. руб. — на 27,3% меньше, чем в 2014 г. Эта сумма значительно меньше, чем у стран БРИКС. Так, если Индия, Китай и Бразилия инвестировали в 2017 г. 6,5, 4,8 и 2,9% ВВП соответственно, Россия — лишь 1,9%. Снижаются и затраты региональных бюджетов на инфраструктуру. В 2017 г. на основе ежемесячных данных Федерального казначейства они сократились на 13% — до 1,1 трлн. руб., а их доля в ВВП упала с 1,5% по итогам 2016 г. до 1,24% в 2017 г. Меньше вкладывать в инфраструктуру без риска довести ее состояние до критического просто нельзя, поскольку значительная часть инвестиций региональных бюджетов идет на реконструкцию и ремонтные работы, а не на новые инвестиционные проекты.

Правительство Российской Федерации признает необходимость госинвестиций. России необходимо вкладывать в среднем 2,8–3% ВВП ежегодно вплоть до 2030 г. (следует из транспортной стратегии страны), а в совокупности с частными инвестициями эта сумма составит 63–106 трлн. руб. в год. Однако проблема заключается в привлечении частных инвесторов к участию в инвестиционном процессе.



Динамика инвестиций в инфраструктуру и инфраструктурные потребности, трлн. руб.

В настоящее время в стране наблюдается дефицит проектов, готовых для финансирования. По состоянию на 2018 г. в наиболее продвинутом сегменте рынка (концессии свыше 1 млрд. руб.) обсуждалось около 190–235 проектов в разных инфраструктурных отраслях, но возможности быть реализованными у многих из них нулевые.

Россия в основном пользуется инфраструктурой, созданной еще в советские времена и основанной на бюджетных инвестициях. Сейчас особенно остро встал вопрос о необходимости смягчения регулирования со стороны государства, чтобы повысить интерес финансовых организаций к таким инвестициям.

Так, для банков следует изменить расчет нормативов при покупке облигаций инфраструктурных проектов, а также снизить нагрузку при резервировании и расчете капитала. Ценные бумаги федеральных концессий, по которым предусмотрена плата концедента и есть гарантия выплаты возмещения кредиторам, предлагается включить в ломбардный список. Также предлагается устранить ограничение на рефинансирование качественных проектных кредитов или облигаций проектных компаний. Эти меры позволят снизить стоимость финансирования.

Банки, особенно крупные, обладают запасом ликвидности, однако они почти не участвуют в проектном финансировании. Если включить проектные кредиты и облигации в ломбардный список, то увеличится число заинтересованных банков в этом процессе, а изменения в резервировании будут стимулировать банки, у которых ограниченный доступ к фондированию, участвовать в финансировании инфраструктурных проектов. Таким образом возрастет число крупных банков, которые расширят свое участие в финансировании проектов инфраструктуры.

В настоящее время в инфраструктурные проекты в основном инвестируют такие банки, как Сбербанк, Газпромбанк, ВТБ и ВЭБ. У многих банков нет свободного капитала, в то время как снижение резервирования позволит увеличить финансирование концессионных соглашений.

Для НПФ возможно снятие ограничений на выкуп ими облигационных выпусков. В настоящее время им разрешено приобретать не более 40% облигаций эмитента в обращении. Предлагается упростить менеджерам фондов обоснование инвестиций в инфраструктуру при наличии альтернативных вариантов с таким же уровнем риска, а также включить лимит на инфраструктурные облигации в структуре активов НПФ. Подобные предложения могут касаться и страховых компаний, которые сейчас в инфраструктуру не вкладывают свои средства.

Большинство выпусков облигаций, которые выкупили НПФ, были кэптивными, то есть они были связанными со структурами эмитентов. Предлагается снять ограничения и предоставить НПФ права брать на себя больше рисков при инвестициях в инфраструктурные проекты.

Список литературы

1. НП «Центр развития ГЧП», Министерство экономического развития Российской Федерации. Рейтинг регионов России по уровню развития государственно-частного партнерства 2014–2015 гг. М., 2015.
2. **Афанасьев Р. С., Голованова Н. В.** Понятие эффективности бюджетных расходов: теория и законодательство // Научно-исследовательский финансовый институт. Финансовый журнал. 2016. № 1. С. 61–69.
3. «Эрнст энд Янг (СНГ) Б.В.». Материалы исследования «Курс 2030: исследование развития инфраструктуры в России». 2014.

4. **Шабалин М. К.** Правильная оценка стоимости инвестиционного объекта в кризисное время // Научно-исследовательский финансовый институт. Финансовый журнал. 2016. № 4. С. 66–75.

5. **Бокарев А. А., Богачева О. В., Смородинов О. В.** Развитие методологии оценки эффективности управления государственными инвестициями в инфраструктуру // Научно-исследовательский финансовый институт. Финансовый журнал. 2017. № 4. С. 91–105.

6. InfraONE «Инвестиции в инфраструктуру 2018».

Р. М. Мельников

Д.э.н., профессор, профессор кафедры государственного регулирования экономики
e-mail: rmmel@mail.ru
+7 915 428 7602

В. А. Тесленко

Аспирант кафедры государственного регулирования экономики
e-mail: valentinesleslenko@gmail.com
+ 7 499 956 0924
Институт государственной службы и управления
Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации

Оценка влияния инвестиций в человеческий капитал на динамику экономического роста и инновационную активность российских регионов

Аннотация. В работе на основе анализа панельных данных Росстата оценивается влияние инвестиций в человеческий капитал на экономический рост и инновационную активность российских регионов. Расчеты показали, что повышение доли занятых с высшим образованием оказывает небольшое позитивное воздействие на динамику экономического роста в регионах с промышленной и аграрной специализацией и не оказывает значимого влияния в регионах, специализирующихся на услугах и добыче сырья. Положительное влияние прироста занятых с высшим образованием на выпуск инновационной продукции характеризуется убывающей отдачей. Оптимальная для роста инновационной активности доля занятых с высшим образованием составляет около 1/3. Ограниченность доступа к кадрам с СПО, полученным по программам подготовки квалифицированных рабочих, сдерживает экономический рост и инновационную активность во многих российских регионах, что свидетельствует о неэффективности инвестиций в человеческий капитал на макроуровне.

Ключевые слова: инвестиции в человеческий капитал; экономический рост; инновационная активность.

R. M. Melnikov

Doctor of economics, professor, department of state regulation of economy

V. A. Teslenko

Ph.D. student, department of state regulation of economy
Institute of public administration and management
Russian Presidential academy of national economy and public administration

Evaluating the impact of investments in human capital on economic growth and innovation activity in Russian regions

Abstract. The authors estimate the impact of investments in human capital on economic dynamics and innovation activity in Russian regions using Rosstat panel data. The results of calculations demonstrate that increase in the share of employed with higher education somewhat increase the rates of growth in regions with industrial and agricultural specialization and has no significant effect on growth in regions with specialization in services and mining. Investment in higher education has a positive, but decreasing impact on the innovative product output. Optimal for knowledge-based development share of employed with higher education

is about 1/3. The deficit of employed with basic vocational education constrains growth and innovation activity in many regions, and macroeconomic efficiency of human capital investments in Russian conditions is questionable.

Keywords: investment in human capital; economic growth; innovation activity.

За период рыночных трансформаций образовательная структура занятых в экономике России существенно изменилась. В 1992 г. доля занятых, имеющих высшее образование, составляла 16,1%, но в 2015 г. достигла 33%. Тенденция к росту доли занятых, имеющих высшее образование, проявилась во всех регионах России.

Существенное увеличение доли занятых с высшим образованием формально указывает на прирост человеческого капитала российских регионов. Вместе с тем воздействие этих инвестиций на экономический рост и инновационную активность представляется довольно неоднозначным, поскольку, согласно Е. В. Балацкому, они осуществлялись за счет «раздувания образовательного пузыря»¹, когда предоставление высшего образования не сопровождалось полноценным формированием профессиональных компетенций, особенно производственно-технологического характера. В последние годы в связи с ужесточением контроля за деятельностью вузов и ухода с рынка образовательных услуг недобросовестных игроков ситуация несколько изменилась к лучшему, но высшее образование по-прежнему осталось массовым, а альтернативная образовательная траектория, связанная с получением среднего профессионального образования (СПО) — непривлекательной.

Целью настоящей работы является оценка влияния инвестиций в человеческий капитал на экономический рост и инновационную активность субъектов Российской Федерации. Основным методом исследования является оценивание регрессионных моделей с фиксированными эффектами на основе использования панельных данных Росстата.

Рассмотрим следующую спецификацию эконометрической модели:

$$\Delta \ln(y_{i,t}) = b_0 + b_1 y_{i,t-1} + b_2 h_{i,t-1} + b_3 sv_{i,t-1} + b_4 pvi_{i,t-1} + b_5 f_{i,t-1} + b_6 inv_{i,t-1} + b_7 inn_{i,t-1} + b_8 \Delta \ln(oil_t) + \mu_i + \varepsilon_{i,t} \quad (1)$$

где $y_{i,t}$ — реальный ВРП на одного занятого в субъекте Федерации i в году t , $\Delta_{\ln}(y_i, t)$ — темп прироста реального ВРП на одного занятого в субъекте Федерации i в году t , $h_{i,t}$ — доля занятых, имеющих высшее образование, в субъекте Федерации i в году t , $sv_{i,t}$ — доля занятых, имеющих СПО, полученное по программам подготовки специалистов среднего звена, pvi, t — доля занятых, имеющих СПО, полученное по программам подготовки квалифицированных рабочих и служащих, rft, t — численность исследователей в регионе на 10 тыс. занятых, inv_i, t — доля инвестиций в основной капитал, $inv_{i,t}$ — доля организаций, которые осуществляли технологические инновации, $\Delta \ln(o_{it})$ — темп прироста цен на нефть в году t , μ_i — индивидуальный эффект субъекта Федерации, $\varepsilon_{i,t}$ — случайная ошибка.

Все независимые переменные этого уравнения, кроме изменения цены на нефть, берутся с лагом в один год. Это дает возможность избежать смещений в оценках, обусловленной корреляцией остатков модели и объясняющих переменных в условиях их эндогенности, не используя инструментальных переменных. Такой подход применялся, в частности, в работах Р. Рамос, Ж.

1 Балацкий Е. В. Синдром аритмии реформ в системе высшего образования // Журнал Новой экономической ассоциации. 2014. № 4. С. 111.

Суринак и М. Артис¹ и Я. Кадила, Л. Петковой и Д. Платна², которые посвящены оценке влияния инвестиций в человеческий капитал на экономический рост в регионах Европейского Союза. Независимая переменная $\Delta \ln(oilt)$ считается строго экзогенной и поэтому не лагируется.

Возможность эффективного использования инвестиций в человеческий капитал существенно зависит от отраслевой специализации региона. Для проведения классификации субъектов Федерации по отраслевой специализации были определены коэффициенты локализации вида деятельности j в субъекте Федерации i , $Q_{i,j} = \frac{E_{i,j}/E_i}{E_j/E}$ где $E_{i,j}$ — количество занятых для вида деятельности j в субъекте Федерации i , E_i — общая численность занятых для субъекта Федерации i , Q_j — количество занятых для вида экономической деятельности j по экономике России в целом, E — общая численность занятых по экономике России в целом. Затем исходя из значений коэффициентов локализации для видов деятельности «сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство; рыболовство, рыбоводство» ($j=1$), «добыча полезных ископаемых» ($j=2$) и «обрабатывающие производства» ($j=3$) субъекты Российской Федерации были классифицированы следующим образом.

Если $Q_{i,j} > 1,5$, то субъект Федерации считался имеющим аграрную специализацию. Если $Q_{i,2} > 1,5$, то субъект Федерации считался специализирующимся в сфере добычи полезных ископаемых. Если $Q_{i,3} > 1,25$, то субъект Федерации считался специализирующимся в сфере обрабатывающей промышленности. Если ни одно из условий $Q_{i,1} > 1,5$, $Q_{i,2} > 1,5$ и $Q_{i,3} > 1,25$ не выполнялось, то субъект Федерации считался специализирующимся в сфере услуг.

Полученные оценки параметров регрессий с фиксированными эффектами для этих групп субъектов Российской Федерации приведены в табл. 1.

Таблица 1.
Оценка влияния инвестиций в человеческий капитал на темпы прироста ВРП на одного занятого в субъектах Российской Федерации с различной отраслевой специализацией

Объясняющая переменная	Аграрные регионы	Добывающие регионы	Промышленные регионы	Сервисные регионы
$y_{i,t} - 1$	-38,800*** (11,262)	-5,250*** (0,416)	-58,109*** (10,767)	-37,719*** (9,513)
$h_{i,t} - 1$	4,122*** (1,536)	-0,016 (1,791)	1,546*** (0,309)	-0,202 (0,299)
$h^2_{i,t} - 1$	-0,064** (0,027)			
$sv_{i,t} - 1$	-0,483* (0,279)	-2,251 (2,131)	1,243*** (0,373)	0,500 (0,421)
$pv_{i,t} - 1$	0,087 (0,207)	0,595 (1,549)	0,766*** (0,257)	1,135*** (0,024)

¹ Ramos R., Surinach J., Artis M. Regional economic growth and human capital: the role of overeducation // Research Institute of Applied Economics Working Papers, 2009, 24 p.
² Cadil J., Petkova L., Blatna D. Human capital, economic structure and growth // Procedia Economics and Finance. 2014. № 12. p. 85–92.

$rf_{i,t} - 1$	-0,033 (0,029)	-0,149 (0,270)	-0,016 (0,014)	-0,037 (0,106)
$inv_{i,t} - 1$	-0,055 (0,110)	0,655 (0,504)	0,099 (0,121)	0,064 (0,112)
$inn_{i,t} - 1$	0,089 (0,088)	-0,305 (0,659)	0,028 (0,047)	0,031 (0,112)
$\Delta \ln(o_{i,t})$	0,140*** (0,015)	0,235* (0,128)	0,163*** (0,017)	0,156*** (0,022)
константа	-31,647 (24,290)	45,710 (107,181)	-51,590*** (17,864)	8,264 (22,055)
R ²	0,567	0,655	0,641	0,590
число регионов	24	20	24	18

Примечание: в скобках приведены стандартные ошибки; *, **, *** — уровень значимости 10%, 5% и 1% соответственно.

Для всех групп регионов статистически значимое влияние на темпы прироста ВРП оказывают начальный уровень ВРП и динамика цен на нефть. Инвестиции в человеческий капитал в наибольшей степени способствуют экономическому росту в субъектах Федерации с промышленной специализацией. В регрессии, оцененной по группе промышленных регионов, коэффициенты при переменных доли занятых с профессиональным образованием среднего и высшего уровня всех типов являются положительными и статистически значимыми на уровне 1%. Повышение доли занятых с высшим образованием в большей степени стимулирует рост, чем повышение доли занятых с СПО, полученным по программам подготовки специалистов среднего звена, а повышение доли занятых с СПО, полученным по программам подготовки специалистов среднего звена — в большей степени, чем доли занятых с СПО, полученным по программам подготовки квалифицированных рабочих и служащих.

Эффект убывающей отдачи от инвестиций в человеческий капитал в регионах этой группы не выявляется. Это позволяет сделать вывод, что промышленно развитые регионы достаточно эффективно используют человеческий капитал, что не позволяет в полной мере поддерживать позицию В. Е. Гимпельсона¹ об отсутствии эффективного спроса на человеческий капитал в экономике России.

Повышение доли занятых с высшим образованием также оказывает стимулирующее воздействие на экономический рост в субъектах Федерации с аграрной специализацией. При включении в модель переменной квадрата доли занятых с высшим образованием, что дает возможность учесть нелинейный характер зависимости темпов прироста ВРП на одного занятого от накопленных инвестиций в человеческий капитал, переменные $h_{i,t} - 1$ и $h^2_{i,t} - 1$ оказываются статистически значимыми, причем коэффициент при переменной $h_{i,t} - 1$ имеет положительный знак, а при переменной $h^2_{i,t} - 1$ — отрицательный знак. Таким образом, увеличение доли занятых с высшим образованием в аграрных регионах стимулирует экономический рост, но отдача от него снижается по мере повышения доли экономически активного населения с высшим образованием.

В добывающих и сервисных регионах повышение доли занятых с выс-

¹ Гимпельсон В. Е. Нужен ли российской экономике человеческий капитал? Десять сомнений // Вопросы экономики. 2016. № 10. С. 129.

шим образованием не оказывает статистически значимого воздействия на экономическую динамику. Регионы с сервисной специализацией испытывают дефицит экономического населения с СПО, полученным по программам подготовки квалифицированных рабочих и служащих, что сдерживает экономический рост.

Коэффициент при переменной $gf_{i,t-1}$ статистически незначим для всех групп регионов вследствие «разомкнутости» российской национальной инновационной системы¹. Таким образом, модель эндогенного роста П. Ромера², предполагающая определяющую роль в экономическом развитии человеческого капитала, сконцентрированного в секторе НИОКР, не отражает специфику российских условий.

Коэффициенты при объясняющих переменных $inv_{i,t-1}$ и $inn_{i,t-1}$ также статистически незначимы. В то же время в регрессии со случайными эффектами, отклоненной тестом Хаусмана, коэффициент при $inv_{i,t-1}$ является положительным и статистически значимым. Таким образом, субъекты Федерации, характеризующиеся большой долей инвестиций в ВРП, обеспечивают повышенные темпы роста экономики, но увеличение доли инвестиций в ВРП в каждом конкретном субъекте Федерации статистически значимого эффекта не оказывает. Возможно, это обусловлено исчерпанием положительного косвенного эффекта капитальных затрат после завершения работ на инвестиционной фазе, в особенности в случае реализации проектов по созданию объектов инфраструктуры. Коэффициент при переменной $inn_{i,t-1}$ статистически незначим вследствие второстепенной роли инноваций в реализации стратегий развития большинства российских компаний.

Далее изучим влияние инвестиций в человеческий капитал на инновационную активность регионов с использованием следующей спецификации эконометрической модели:

$$innov_{i,t} = b_0 + b_1 y_{i,t-1} + b_2 h_{i,t-1} + b_3 s_{i,t-1} + b_4 p_{i,t-1} + b_5 f_{i,t-1} + b_6 rndexp_{i,t-1} + b_7 stock_{i,t} + b_8 \ln(oil_{i,t}) + \mu_i + \varepsilon_{i,t}$$

где $innov_{i,t}$ — реальный объем инновационных товаров, услуг, работ на 10 тыс. занятых в регионе i в году t , $rndexp_{i,t}$ — реальные (дефлированные по индексу потребительских цен) затраты на исследования и разработки на 10 тыс. занятых, $stock_{i,t}$ — сумма выданных патентов за предыдущие 5 лет на 10 тыс. занятых, остальные независимые переменные соответствуют используемым в уравнении (1), μ_i — индивидуальный эффект региона, $\varepsilon_{i,t}$ — случайная ошибка.

Корреляционный анализ показал высокую корреляцию между двумя рассматриваемыми переменными — затратами на НИОКР и суммой выданных патентов за предыдущие 5 лет. В целях избежания мультиколлинеарности эти переменные были включены как объясняющие в разные спецификации регрессионных моделей.

Результаты оценивания моделей с фиксированными эффектами по данным всех российских регионов представлены в табл. 2.

Таблица 2.
Оценка влияния инвестиций в человеческий капитал на объем выпуска инновационных товаров и услуг на 10 тыс. занятых в российских регионах

Объясняющая переменная	M1	M2	M3
$y_{i,t-1}$	-0,000 (0,006)	-0,004 (0,006)	-0,001 (0,007)
$h_{i,t-1}$	25,441* (13,913)	154,030** (66,355)	23,683 (16,141)
$h2_{i,t-1}$	-	-2,272** (1,146)	-
$sv_{i,t-1}$	-0,651 (17,837)	-2,337 (17,804)	3,670 (20,698)
$pv_{i,t-1}$	40,310*** (14,152)	39,726*** (14,112)	40,639** (16,419)
$rf_{i,t-1}$	-0,588 (1,194)	-0,693 (1,191)	-0,018 1,385
$rndexp_{i,t-1}$	1,320*** (0,176)	1,320*** (0,175)	-
$stock_{i,t}$	-	-	113,138*** (1,778)
$\ln(oil_{i,t})$	231,518 (151,351)	240,402 (150,962)	126,230 (175,679)
константа	-2224,801 (884,150)	-3932,785 (1232,832)	-3171,744 (1025,904)
R^2	0,747	0,763	0,550

Коэффициенты детерминации регрессий, оценки параметров которых представлены в табл. 2, достаточно высоки, гипотезы об отсутствии у уравнений объясняющей способности отвергаются на уровне значимости 0,1%. Результаты расчетов показывают, что при рассмотрении спецификации M1 три независимые переменные (доля занятых, имеющих высшее образование, доля занятых, имеющих СПО, полученное по программам подготовки квалифицированных рабочих, и затраты на исследования и разработки) оказывают значимое положительное влияние на выпуск инновационной продукции в регионах. Кроме того, для изучения возможной нелинейной связи между изменением доли занятых, имеющих высшее образование, и уровнем выпуска инновационной продукции в модель был включен квадрат доли занятых с высшим образованием (спецификация M2). При оценивании спецификации M2 коэффициенты при переменных $h_{i,t-1}$ и $h^2_{i,t-1}$ оказываются статистически значимыми на уровне 5%, причем коэффициент при переменной $h_{i,t-1}$ имеет положительный знак, а при переменной $h^2_{i,t-1}$ — отрицательный знак. Таким образом, инвестиции в высшее образование оказывают небольшое позитивное влияние на выпуск инновационной продукции, но отдача от этих инвестиций носит убывающий характер.

Оценки коэффициентов при переменных $h_{i,t-1}$ и $h^2_{i,t-1}$, полученные для M2, позволяют определить процент занятых с высшим образованием, при котором выпуск инновационной продукции в регионе максимален: $h_{opt} = -154,03/2 / (-2,272) = 33,9$. Таким образом, повышение процента занятых в экономике региона, имеющих высшее образование, до 33,9% способствует росту выпуска

¹ Белоусов Д.Р., Фролов И.Э. Долгосрочный научно-технологический прогноз. Методологии построения, контуры технологического будущего, сценарии развития // Форсайт. 2008. № 3. с.54–66.

² Romer P. M. Endogenous technological change // Journal of Political Economy. 1990. Vol. 98. № 5, Part 2. p.71–102.

инновационной продукции, а превышение этого уровня способствует снижению выпуска инновационной продукции.

Превышение оптимальной с позиций влияния на уровень инновационной активности доли занятых с высшим образованием наблюдалось в четырнадцати российских регионах: Московской области, Москве, Санкт-Петербурге, Республике Адыгея, Республике Калмыкия, Республике Ингушетия, Карачаево-Черкесской Республике, Республике Северная Осетия, Ставропольском крае, Самарской области, Ханты-Мансийском автономном округе, Ямало-Ненецком автономном округе, Республике Тыва и Камчатском крае. Можно заключить, что, по крайней мере, в половине из этих регионов обеспеченность кадрами с высшим образованием превышает объективные потребности экономики, и инвестиции в высшее образование на региональном уровне используются неэффективно.

Результаты оценивания спецификации M3 также свидетельствуют о положительном влиянии переменной доли занятых с СПО, полученным по программам подготовки квалифицированных рабочих, на выпуск инновационной продукции. Введенная в регрессию вместо независимой переменной $gndexp$ переменная $stock$ оказывает положительное и статистически значимое на уровне 0,1% влияние на зависимую переменную. Таким образом, знания, накопленные в секторе НИОКР и подтвержденные полученными патентами, в российских условиях все же способствуют повышению уровня инновационного выпуска предприятий региона.

В целом результаты проведенных расчетов свидетельствуют, что повышение доли занятых с высшим образованием оказывает некоторое позитивное воздействие на динамику экономического роста в регионах с промышленной и аграрной специализацией и не влияет на экономический рост в регионах, специализирующихся на услугах и добыче сырья. Оптимальная с позиций создания благоприятных условий для роста инновационной активности доля занятых с высшим образованием составляет около 1/3. Человеческий капитал, сконцентрированный в секторе НИОКР, не оказывает значимого воздействия на экономический рост и инновационную активность, что связано с «разомкнутым» характером инновационных систем регионального уровня и ограниченности спроса на инновации реального сектора российской экономики. Невозможность доступа к кадрам с СПО, полученным по программам подготовки квалифицированных рабочих, сдерживает экономический рост и инновационную активность во многих российских регионах, что свидетельствует о неэффективности структуры инвестиций в человеческий капитал на макроуровне.

Список литературы

1. Балацкий Е. В. Синдром аритмии реформ в системе высшего образования // Журнал Новой экономической ассоциации. 2014. № 4. С. 111–140.
2. Белоусов Д. Р., Фролов И. Э. Долгосрочный научно-технологический прогноз. Методологии построения, контуры технологического будущего, сценарии развития // Форсайт. 2008. № 3. С. 54–66.
3. Гимпельсон В. Е. Нужен ли российской экономике человеческий капитал? Десять сомнений // Вопросы экономики. 2016. № 10. С. 129–143.
4. Мельников Р. М., Тесленко В. А. Оценка влияния человеческого капитала на экономическую динамику российских регионов // Регион: экономика и социология. 2018. № 1. С. 93–115.
5. Cadil J., Petkovova L., Blatna D. Human capital, economic structure and growth // Procedia Economics and Finance. 2014. № 12. p. 85–92.
6. Ramos R., Surinach J., Artis M. Regional economic growth and human capital: the role of overeducation // Research Institute of Applied Economics Working Papers, 2009, 24 p.
7. Romer P. M. Endogenous technological change // Journal of Political Economy. 1990. Vol. 98. № 5, Part 2. p. 71–102.

УДК 338

Б. Е. Одинцов

Д.э.н., профессор Департамента анализа данных, принятия решений и финансовых технологий
Финансовый университет при Правительстве РФ
г. Москва, Российская Федерация,
Odintsov45@list.ru
8–495–738–26–17

О разрешении некоторых противоречий в управлении самоинвестированием предприятия

Аннотация. В рамках проблемы сохранения баланса между развитием и стабильностью предприятия предлагается метод ликвидации ряда противоречий, затрудняющих процесс управления эффективностью самоинвестирования на предприятии. Для этого предлагается в зависимости от приоритетов, устанавливаемых в различные периоды его функционирования, периодически прибегать к одной из доминант: либо стремление к устойчивому функционированию, либо к развитию за счет наращивания инвестиционного потенциала.

Ключевые слова: стратегическая цель, предприятие, собственные инвестиции, управляющие предписания, связь развития и функционирования, управление эффективностью бизнеса.

Boris E. Odintsov

Financial University under the Government of the Russian Federation,
Doctor of Economics Sciences, Professor of the
Department of data analysis, decision-making
and financial technologies, Odintsov45@list.ru

About resolving some of the controversies in the management of self investment enterprises

Abstract. Within the framework of the preservation of a balance between development and stability of the enterprise the method of elimination of a number of contradictions in the process of investing itself performance management across the enterprise. For this purpose, it is proposed, depending on the priorities established in the different periods of his operation periodically to resort to one of the dominant: either aspiration to sustainable or to development through increased investment capacity.

Keywords: strategic objective, the enterprise, our own investments, control requirements, communications development and operations, business performance management.

Далее под самоинвестированием предприятия будем понимать процесс направления нераспределенной прибыли, амортизационных отчислений и других собственных источников (банковских кредитов, облигационных займов, эмиссии акций, паевых и других взносов юридических и физических лиц в уставный (складочный) капитал хозяйственных товариществ и обществ, средств бюджетного и внебюджетных фондов, средств, предоставляемых иностранными инвесторами в форме кредитов, займов, взносов в уставные капиталы и т.д.) на расширенное воспроизводство основного капитала, а также на реализацию социальных программ. Эффективное управление данным процессом на базе современных информационных технологий пока проблематично, так как сопряжено с рядом противоречий расчетного и системного характера. Рассмотрим их.

1. Уровень рентабельности инвестированного капитала, как известно, рассчитывается по формуле:

$$R_{инв} = \frac{\Pi_{чист}}{K_{соб} + D_{обяз}},$$

где: $R_{инв}$ рентабельность инвестиционного капитала (ROIC (Return of Invested Capital))

$\Pi_{чист}$ – чистая прибыль (NI- Net Income); $K_{соб}$ собственный капитал (Invested Capital);

$D_{обяз}$ долгосрочный капитал (долгосрочные обязательства (Long Term Liabilities)).

Вглядываясь в данную формулу, можно заметить, что как в числителе, так и в знаменателе имеется прибыль: в числителе — чистая, а в знаменателе — нераспределенная (в составе собственного капитала). Очевидно, что в основе расчетов и той и другой лежит валовая прибыль. Связь между ними означает, что стремление к повышению уровня рентабельности за счет увеличения прибыли (любой) ведет к увеличению как числителя, так и знаменателя. Разница между этими величинами ориентировочно равна объему дивидендов. При организации прямых расчетов рентабельности проблем не возникает, но при обратных вычислениях, выполняемых для получения управляющих предписаний, у одного из этих показателей появляется второй «отец» (см. рис.) Данная аномалия требует своего разрешения.

2. Второе противоречие возникает в процессе стыковки управляющих предписаний, ориентированных на повышение эффективности активов, и управляющих предписаний, предназначенных для повышения эффективности инвестиций. Как известно, рентабельность чистых активов равна:

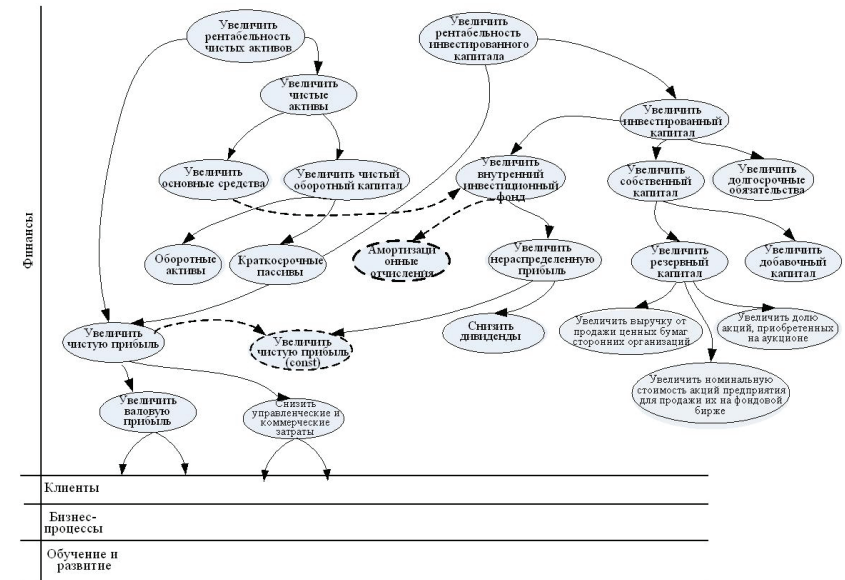
$$RA = \frac{\Pi_{чист}}{A_{чист}},$$

где: RA рентабельность чистых активов; $\Pi_{чист}$ — чистая прибыль; $A_{чист}$ — средняя величина чистых активов.

Как видим, в обеих формулах в числителе имеется один и тот же показатель, величина которого, согласно управляющим предписаниям, различна. Данное противоречие также требует своего разрешения, так как у показателя «чистая прибыль» появляется уже третий «отец» (см. рис.)

3. Третье противоречие прячется в прямой связи между величинами внутреннего инвестиционного фонда и величиной основных средств, так как последние пополняются за его счет. Требование увеличить основные средства со стороны показателя будет противоречить такому же требованию со стороны показателя $R_{инв}$

Иллюстрацией перечисленных противоречий служит рисунок, где представлена связь элементов инвестиционного капитала с различными сферами деятельности предприятия в форме фрагментов двух деревьев целей в координатах системы сбалансированных показателей (ССП),



Фрагмент деревьев целей в координатах ССП, предназначенный для увеличения рентабельности инвестиций и активов предприятия которые, в случае надобности, могут быть развиты. Это позволит задействовать в расчетах также такие сферы деятельности, как «Клиенты», «Бизнес-процессы», а также «Обучение и развитие».

Следует обратить внимание на пунктирные стрелки, обозначающие конфликтующие показатели. Некоторые из них используются в качестве констант, так как не изменяются в результате выработки управляющих предписаний, например амортизационные отчисления, рассматриваемые как данность (их можно использовать, но нельзя изменить в результате формирования управляющих предписаний).

То же касается и второго показателя «чистая прибыль (const)», используемого в качестве фиктивной величины, необходимой для превращения сети в дерево (подробнее см. [2]).

Согласно рисунку повышение инвестированного потенциала (инвестированного капитала) осуществляется за счет трех источников: увеличения собственного капитала, увеличения обязательств и увеличения внутреннего инвестиционного фонда. Если последний пополняется за счет нераспределенной прибыли и аккумуляции амортизационных отчислений, то увеличение собственного капитала осуществляется за счет резервного и добавочного капиталов.

Наращивание инвестиционного потенциала за счет резервного капитала возможно за счет:

- получения выручки от продажи ценных бумаг сторонних предприятий, находящихся в собственности предприятия;
- дополнительной эмиссии ценных бумаг предприятия и продажи их на фондовых биржах;

- увеличения номинальной стоимости акций предприятия и продажи их на фондовых биржах;
- приобретения доли акций предприятия на вторичном рынке или на аукционе.

Источником второй части инвестиционного капитала (увеличения обязательств) служат внешние заемные средства, которые могут быть как краткосрочными (до 12 месяцев), так и долгосрочными (более года). К заемным источникам относят кредиты банков и займы, предоставленные другими юридическими или физическими лицами на условиях возвратности.

Третий элемент (добавочный капитал) формируется путем привлечения целевых финансов инвесторов и за счет вкладов учредителей.

С точки зрения оперативного управления инвестициями особо следует выделить внутренний инвестиционный фонд, так как амортизационные отчисления и нераспределенная прибыль образуются ежемесячно. Амортизационные отчисления, которые не являются прямым источником собственного капитала и поэтому не увеличивают его, но будучи содержимым внутреннего инвестиционного фонда обеспечивают оперативное реинвестирование средств в активы предприятия. Важнейшей характеристикой амортизационных отчислений является также и то, что в некоторых (экстренных) случаях их временно используют в качестве оборотных средств, и тогда инвестиционный потенциал снижается.

Кроме повышения рентабельности инвестиций на рисунке также представлена и иная цель: увеличить рентабельность чистых активов. Здесь следует обратить внимание на то, что для ее расчета будут использоваться, опять же, чистая прибыль, а также основные средства. Эти показатели уже используются в расчетах рентабельности инвестиций, что является демонстрацией перечисленных выше противоречий.

Очевидно, что разрешение означенных противоречий должно зависеть от стратегических приоритетов, касающихся развития и стабильности предприятия. Устойчивая стабильность — это способность системы сохранять свои свойства, противодействуя внешним и внутренним возмущениям, но и возвращаться в равновесное состояние. Только стабильно функционирующее предприятие может быть эффективным.

Развитие — это всегда ломка старого и появление качественно нового, отражающего результаты ввода инноваций, передовых знаний, перспективных бизнес-процессов, новых технологий и т. д. Интенсивность их внедрения, как известно, влияет на степень нестабильности или неустойчивости предприятия, что требует разработки соответствующих методов управления этим состоянием.

Здесь можно указать на один из главных вопросов современного менеджмента: **возможен ли компромисс (баланс) между развитием и стабильностью в функционировании предприятия и если возможен, то каким образом он достигается.** Заметим, что стабильность и развитие — это антиподы (процессы различной направленности): стабильностью характеризуется процесс функционирования предприятия, а развитием — его прогресс, что требует поиска особого подхода для обеспечения их компромисса. Общие принципы и подходы достижения такого компромисса рассмотрены нами в [1]. Здесь же рассмотрим частный случай нахождения данного компромисса за счет поиска решения сформулированных выше проблем.

Известно, что управление инвестиционными процессами должно осуществляться в соответствии с требованиями стратегической цели предприятия.

Для этого создаются информационные системы управления эффективностью бизнеса (Business Performance Management — BPM), что пока не затрагивает управление его инвестициями. Именно поэтому принцип для такого рода систем, сформулированный Международным комитетом Standards Group [3], звучит следующим образом: на предприятии стратегия должна быть основой для ежемесячного бюджетирования, что лишь косвенно влияет на процессы самоинвестирования.

Наблюдается независимость инвестиционных процессов от процессов управления предприятием. Объясняется это тем, что ориентация современных информационных технологий, поддерживающих процесс инвестирования, направлена в основном на создание соответствующих проектов. Это их главный недостаток. А между тем мало иметь проект, необходимо в случае самоинвестирования ежемесячно обеспечивать его в надлежащем объеме прибылью.

Здесь мы утверждаем следующее: все означенное напрямую зависит от требований стратегической цели, согласно которой развивается за счет инвестиций и функционирует предприятие. Постепенное продвижение к ее достижению обеспечивается получаемой ежемесячной нераспределенной прибылью, амортизационными отчислениями, продажей акций и облигаций и т. д., необходимыми как для функционирования предприятия, так и для его развития. Каким образом достигается компромисс между развитием и стабильностью, подробно рассмотрен нами в [1].

Теперь можно рассмотреть метод борьбы с ранее сформулированными противоречиями. Пусть на следующий плановый период рассматривается два альтернативных вектора управления:

– первый: доминантой является стремление к устойчивому и эффективному функционированию, при этом скорость продвижения к развитию будет обеспечиваться по «остаточному» принципу.

– второй: доминантой выступает стремление к развитию за счет наращивания инвестиционного потенциала, при этом устойчивость и эффективность функционирования играет роль поддерживающей стороны.

Тогда все три противоречия можно ликвидировать следующим образом: первая доминанта:

$RA \rightarrow \max$

если $\Pi_{\text{чист}}^A \leq \Pi_{\text{чист}}^{\text{инв}}$ то $\Pi_{\text{чист}}^A = \Pi_{\text{чист}}^{\text{инв}}$.

если $OC^A \leq B_{\text{фонд}}^{\text{инв}}$ то $OC^A = B_{\text{фонд}}^{\text{инв}}$

вторая доминанта:

если $R_{\text{инв}} \rightarrow \max$

если $\Pi_{\text{чист}}^{\text{инв}} \geq \Pi_{\text{чист}}^A$ то $\Pi_{\text{чист}}^{\text{инв}} = \Pi_{\text{чист}}^A$ (рассчитанный по дереву инвестиций)

если $B_{\text{фонд}}^{\text{инв}} \geq OC^A$, то $B_{\text{фонд}}^{\text{инв}} = OC^A$ (рассчитанный по дереву инвестиций)

где RA — рентабельность чистых активов; $R_{\text{инв}}$ — рентабельность инвестированного капитала; $\Pi_{\text{чист}}^A$ — чистая прибыль, полученная в результате стремления к эффективности предприятия; $\Pi_{\text{чист}}^{\text{инв}}$ — чистая прибыль, полученная в результате стремления к развитию предприятия; OC — объем основных

средств, полученный в результате стремления к эффективности предприятия;

ВинвФонд — инвестиционный фонд, полученный в результате стремления к развитию предприятия.

Список литературы

1. **Одинцов Б. Е.** Сбалансированно-целевое управление развитием предприятия: модели и технологии: Научное издание/Под ред. проф. А. Н. Романова. — М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2017. 190 с.
 2. **Одинцов Б. Е.** Информационные системы управления эффективностью бизнеса: учебники практикум для бакалавриата и магистров/Б.Е. Одинцов. — М.: Издательство Юрайт, 2015. 260 с.
 3. Управление эффективностью бизнеса. Концепция Business Performance Management/Е.Ю. Духонин, Д. В. Исаев, Е. Л. Мостовой и др.; Под ред. Г. В. Генса. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 269 с.
- Одинцов Б. Е. 2018

УДК 336.027

Т. Н. Седаш

К.э.н., доцент департамента
«Корпоративные финансы и корпоративное управление»,
ФГБОУ ВО «Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации»,
г. Москва, Российская Федерация
E-mail: tnsedash@fa.ru
+79055320859

Анализ европейского опыта стимулирования развития ВИЭ

Аннотация. Статья посвящена мерам стимулирования развития возобновляемых источников энергии. Был проанализирован современный европейский опыт проведения конкурсных торгов (тендеров) на строительство генерирующих объектов ВИЭ, поддержки использования ВИЭ в строительстве зданий и на транспорте, сделан вывод о перспективности его применения в России.

Ключевые слова: возобновляемые источники энергии, энергосбережение, энергоэффективность, стимулирование, европейские страны.

T. N. Sedash

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Department of "Corporate Finance and Corporate Management",
Finance University under the Government of the Russian Federation,
Moscow, Russian Federation

Analysis of european experience of stimulation the renewable energy sources development

Abstract. The article is devoted to measures to stimulate the development of renewable energy sources. The modern European experience of competitive bidding (tenders) for the construction of renewable energy generating facilities, support for the use of renewable energy in building construction and transport was analyzed, it was concluded that it is promising for use in Russia.

Keywords: renewable energy sources, energy conservation, energy efficiency, stimulation, European countries.

Необходимость использования возобновляемых источников энергии (ВИЭ) вызвана истощаемостью традиционных (ископаемых) источников энергии, их высокой ценой, а также климатическими изменениями, вызванными ростом выбросов углекислого газа и угрозой глобального потепления, увеличением загрязнения окружающей среды.

Большинство стран мира на государственном уровне стимулируют развитие ВИЭ. Так, по данным Renewables 2018 Global Status Report, в 2017 г. политики поддержки ВИЭ придерживаются 179 стран мира (в 2016 г. их было 176)¹.

Для российской экономики, по нашему мнению, наиболее важно изучение и адаптация европейского опыта, поскольку ряд стран Европы близок нам по климатическим условиям, а страны бывшего соцлагеря — по развитию инфраструктуры (например, централизованной системе отопления и т.п.).

Основными экономическими мерами, которые используются для поддержки развития возобновляемой электроэнергетики в Европе и входят в так называемую «feed-in policy» являются:

¹ Renewables 2018 Global Status Report <http://www.ren21.net/status-of-renewables/global-status-report/>

- специальные тарифы на покупку «зеленой» электроэнергии (feed-in tariffs – FIT);
- свободный доступ на рынок электроэнергии;
- недискриминационное льготное присоединение к электрической сети;
- субсидии для производителей, гранты;
- «зеленые сертификаты» (права на загрязнение);
- налоговые льготы, освобождение от уплаты экологических налогов;
- льготные кредиты;
- конкурсные торги;
- нормативы и стандарты в секторе возобновляемой энергетики.

Кроме того, развитию ВИЭ способствуют и такие финансовые инструменты, как ликвидация субсидий на ископаемые виды топлива, применение различных схем торговли выбросами, введение налогов на выбросы углерода и т.д.

В 2017 г. Европейский Союз ввел в действие пакет законов «Чистая энергия для всех европейцев» (The EU's Clean Energy for All Europeans), который включает общие подходы к политике энергетического рынка, ВИЭ, вводит единую систему отчетности для оценки эффективности проведения мер по стимулированию развития ВИЭ и снижению эмиссии углекислого газа¹. Цель данного пакета — за счет возобновляемых источников энергии добиться 35% удовлетворения спроса на энергию к 2030 году.

Определенный интерес, на наш взгляд, представляет такая мера государственной политики европейских стран, как проведение конкурсных торгов (аукционов, тендеров). Стоит отметить, что в России проводится конкурсный отбор инвестиционных проектов по строительству генерирующих объектов ВИЭ (отдельно для каждой технологии ВИЭ). Однако в европейских странах разработана многоуровневая система, в соответствии с которой крупномасштабные проекты осуществляются посредством тендеров, в то время как малые проекты по-прежнему поддерживаются за счет специальных тарифов на покупку «зеленой» электроэнергии (feed-in tariffs– FIT) .

Так, например, в Германии поправки к закону о возобновляемых источниках энергии (Renewable Energy Act), вступившие в силу в 2017 г., расширили механизм проведения тендеров по проектам морской (водной) ветроэнергетики (offshore wind power) и осуществлению финансовой поддержки солнечных фотоэлектрических систем, расположенных на многоквартирных жилых домах. При этом была расширена целевая группа FIT для небольших проектов (для солнечных фотоэлектрических и ветроэнергетических проектов мощностью менее 750 кВт, для проектов получения энергии из биомассы с мощностью менее 150 кВт.), включая льготы для возобновляемого производства и потребления в арендуемых объектах, осуществляемого домовладельцем или арендатором. Великобритания установила новую ставку FIT для анаэробного сбраживания.

Страны, не входящие в ЕС, также придерживаются данной тенденции, например Молдова создала систему тендеров для крупномасштабных проектов и меры поддержки небольших проектов с помощью FIT.

В 2017 г. были проведены тендеры, связанные с развитием ВИЭ во многих странах: Франция объявила о планах по проведению тендера по производ-

ству 3 ГВт береговой ветровой энергии (onshore wind power), увеличила свою годовую цель по проведению тендера на солнечную энергию от 1,45 ГВт до 2,45 ГВт, провела тендер на солнечную и ветровую энергию мощностью 200 МВт; Испания провела конкурсные торги примерно на 8 ГВт энергии (проекты солнечной и ветровой энергетики); Польша провела свой первый тендер на возобновляемые источники энергии. Стоит отметить, что Россия провела конкурсные торги на 520 МВт солнечной энергии и 1,7 ГВт ветровой.

Важную роль в поддержке ВИЭ играет политика, связанная с энергосбережением и повышением энергоэффективности зданий и транспорта как одних из наиболее энергозатратных сфер.

Строительные энергетические коды (Building energy codes), обязательные и добровольные энергетические кодексы для зданий, существуют в более чем 60 странах мира. Требования, изложенные в них, могут касаться как использования конкретных технологий, таких, как солнечные водонагреватели или энергосберегающие приборы, так и стандартов производительности либо максимального использования энергии.

Во многих странах используются различные стимулы для внедрения возобновляемых или энергосберегающих технологий при строительстве или модернизации зданий. Так, в 2017 г. в Венгрии начала действовать система беспроцентного кредитования домовладельцев, которые используют энергоэффективные технологии или технологии ВИЭ, в том числе солнечные тепловые, солнечные фотоэлектрические и биомассовые котлы, в рамках программы 370 млн. евро¹. В Македонии возмещается до 30% издержек по приобретению бытовых солнечных водонагревателей; кроме того, действуют льготы по НДС, если для обогрева и охлаждения помещений используется солнечная тепловая энергия. ЕС финансировал большую часть затрат на солнечную установку центрального отопления стоимостью 1,4 млн. евро в Сербии. Германия создала новую схему субсидирования, предназначенную для солнечной энергии, биомассы или отработанного тепла, связанную с централизованным теплоснабжением, для удовлетворения более 50% годового спроса; в соответствии с новым механизмом поставщики имеют право на получение грантов, которые покрывают до 60% стоимости технико-экономических обоснований и до 50% затрат на новые инвестиции. Словения предоставила субсидии на 35–55% от инвестиционных затрат для частных компаний и государственных органов, инвестирующих в возобновляемые источники энергии для районных тепловых сетей. В Андалусии (Испания) была принята программа устойчивого развития, которая предусматривает субсидирование от 30% до 85% инвестиционных затрат на солнечные тепловые системы, а также на теплоизоляцию зданий и улучшение освещения.

В Европейском Союзе важное значение уделяется мерам поддержки развития ВИЭ в транспортном секторе. Так, к 2020 г. 10% транспортного топлива, потребляемого в каждом государстве — члене ЕС, должны поступать из возобновляемых источников.

Политика в области развития возобновляемых источников энергии в транспортном секторе сосредоточена главным образом на автомобильном транспорте. В ряде стран предоставляются государственные гранты на разработку биотоплива второго поколения, различные льготы для разработки и использования электрических и экономических транспортных средств.

В 2017 г. Словения объявила о запрете на регистрацию новых дизельных

¹ European Commission (EC), "Commission proposes new rules for consumer centred clean energy transition", 30 November 2016, <https://ec.europa.eu/energy/en/news/commission-proposes-new-rules-consumer-centred-clean-energy-transition.8>

¹ Frank Stier, "Hungary: Government strengthens support for renewables and energy efficiency in residential market", *solarthermalworld*, 26 June 2017, <http://www.solarthermalworld.org/content/serbia-eu-supports-903-m2-solar-district-heating-installation.36>

и бензиновых автомобилей после 2030 года. Великобритания и Франция планируют запретить продажу всех дизельных и бензиновых автомобилей и микроавтобусов с 2040 г., Шотландия — с 2032 г., а Норвегия — с 2025 г.

Таким образом, можно сделать вывод, что хотя в России и используется ряд мер, стимулирующих развитие ВИЭ (например, проведение конкурсных торгов на строительство генерирующих объектов ВИЭ), их недостаточно для совершения прорыва в данной сфере. Адаптация и применение в России европейского опыта поддержки ВИЭ и повышения энергоэффективности, в первую очередь, в строительстве и модернизации зданий и на транспорте, позволят повысить конкурентоспособность отечественной экономики и ее экологичность.

Список литературы

1. European Commission (EC), «Commission proposes new rules for consumer centred clean energy transition», 30 November 2016, <https://ec.europa.eu/energy/en/news/commission-proposes-new-rules-consumer-centred-clean-energy-transition>.
2. **Frank Stier**, «Hungary: Government strengthens support for renewables and energy efficiency in residential market», solarthermalworld, 26 June 2017, <http://www.solarthermalworld.org/content/serbia-eu-supports-903-m2-solar-district-heating-installation>.
3. Renewables 2018 Global Status Report <http://www.ren21.net/status-of-renewables/global-status-report/>

Е. Б. Тютюкина

Д.э.н., профессор,
профессор департамента корпоративных финансов
и корпоративного управления,
Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации,
г. Москва, Российская Федерация
8 (916) 930–65–12
e-mail: ebtyutyukina@fa.ru

Инвестиционные модели формирования инфраструктуры для развития туризма на Северном Кавказе

Аннотация. Предлагаются инвестиционные модели формирования различных объектов инфраструктуры для развития туристской индустрии на территории Северо-Кавказского федерального округа, а именно: транспортной инфраструктуры (транспортных хабов и линейной транспортной инфраструктуры), туристских объектов, объектов безопасности (пропускных пунктов), объектов инженерной инфраструктуры, объектов размещения и социально-бытовой инфраструктуры.

Ключевые слова: инфраструктура для развития туризма, инвестиционные модели, частные инвесторы, публичный партнер.

Е. В. Tyutyukina

Doctor of economics, professor,
Professor of Department of Corporate Finance
and Corporate Governance,
Financial University
under the Government of Russian Federation,
Moscow, Russia
8 (916) 930–65–12
e-mail: ebtyutyukina@fa.ru

Investment models of infrastructure development for the development of tourism in the north caucasus

Abstract. Investment models are proposed for the formation of various infrastructure for the development of the tourist industry in the North Caucasus Federal District, namely: transport infrastructure (transport hubs and a linear transport infrastructure), tourist facilities, security facilities (checkpoints), engineering infrastructure facilities, accommodation facilities and social infrastructure.

Keywords: infrastructure for tourism development, investment models, private investors, public partner.

Одним из факторов, препятствующих развитию туристской индустрии в Северо-Кавказском федеральном округе (далее — СКФО), является отсутствие необходимой инфраструктуры.

В рамках работы над проектом стратегии развития туризма на территории СКФО до 2035 года автором были предложены инвестиционные модели формирования различных объектов инфраструктуры и их очередность.¹

¹ Выполнялась Финуниверситетом по договору НИР с Министерством по делам Северного Кавказа в 2017–2018 гг.

1. Инвестиционные модели формирования транспортной инфраструктуры. Формирование транспортной инфраструктуры должно осуществляться по двум направлениям:

1) формирование транспортных хабов — сети маршрутов, внутри которых перевозки между пунктами связаны через центральный транспортный узел (хаб), который может предложить лучший сервис, большой выбор различных пунктов назначения и высокую частоту выполнения рейсов. Одним из основных условий развития транспортного хаба является привлечение сильного национального перевозчика с устойчивым финансовым положением.

Необходимо формирование воздушных и морских хабов — объектов нелинейной транспортной инфраструктуры.

Уже в настоящее время требуется реконструкция 4 существующих аэропортов (Минеральные Воды, Нальчик, Беслан, Махачкала), строительство 3 новых аэродромов, в т. ч. для малой авиации (Дербент, Матлас, Мамисон) .

В качестве инвестиционных моделей строительства аэропортов должны использоваться (в разрезе инвестиционных объектов):

- взлетно-посадочной полосы — бюджетное финансирование (средства федерального бюджета, предусмотренные ФЦП «Развитие транспортной системы России», подпрограмма «Гражданская авиация»);

- терминалов — соглашение о ГЧП, в рамках которого осуществляется 100%-ное финансирование проекта частным партнером.

В качестве частных партнеров следует рассматривать:

- международные консорциумы, российских и иностранных инвесторов — профессиональных управленцев аэропортами;

- АО «Корпорация развития Северного Кавказа». Данный институт развития для финансирования строительства и эксплуатации объектов инфраструктуры может выпускать квазисуверенные облигации, кредитный риск которых незначительно отличается от риска по государственным ценным бумагам за счет государственных гарантий возвратности заемных ресурсов.

Строительство морского порта должно осуществляться с использованием соглашения о ГЧП, в рамках которого осуществляется структурирование сделки (в том числе со 100%-ным участием в финансировании частного партнера).

В качестве частного партнера может выступать АО «Корпорация развития Северного Кавказа», которая может привлекать финансовые ресурсы путем выпуска квазисуверенных облигаций.

Для привлечения частных инвесторов целесообразно создание портовой особой экономической зоны (ПОЭЗ). Налоговые льготы, применяемые в ПОЭЗ, будут способствовать привлечению инвестиций в развитие портовой инфраструктуры и внедрение передовой техники и прогрессивных технологий.

Бюджетное финансирование публичным партнером должно быть включено в ФЦП «Развитие транспортной системы России», подпрограмма «Морской транспорт».

2) строительство и модернизация линейной транспортной инфраструктуры (уже в настоящее время необходимы реконструкция магистральных авто- и железных дорог, строительство автомобильной дороги Черкесск — Сухум, скоростной железной дороги Махачкала — Баку) должны осуществляться с использованием модели концессионного соглашения, в рамках которой осуществляется структурирование сделки. В концессионном соглашении прописывается механизм гарантирования концессионеру минимальной доходности (в том числе путем заключения прямых соглашений между публичным партнером, финансирующей стороной и частным партнером) .

Бюджетные ассигнования могут быть получены из Инвестиционного фонда Российской Федерации (субсидии при реализации концессионных проектов на осуществление деятельности по организации строительства и реконструкции автомобильных дорог) .

Создание необходимой транспортно-логистической системы обеспечит инвестиционную привлекательность для «якорных» инвесторов (крупных гостиничных операторов) .

2. Инвестиционные модели создания и реконструкции туристских объектов. Создание и реконструкция туристских объектов должны осуществляться параллельно с созданием транспортной инфраструктуры.

Основными инвестиционными моделями создания туристских объектов (за исключением санаторно-курортных), в зависимости от уровня их коммерческой составляющей, могут быть:

1) бюджетное финансирование (средства государственных программ по развитию культуры и туристско-рекреационного комплекса субъектов СКФО);

2) модель концессионного соглашения, в рамках которой осуществляется структурирование сделки. В концессионном соглашении прописывается механизм гарантирования концессионеру минимальной доходности (в том числе путем заключения прямых соглашений между публичным партнером, финансирующей стороной и частным партнером);

3) соглашения о ГЧП с использованием проектного финансирования. При этом в качестве инструмента привлечения частных инвестиций региональными и муниципальными органами власти могут быть:

- субфедеральные и муниципальные облигации, имеющие статус облигаций общего покрытия. Финансирование туристских объектов может быть одной из целей их эмиссии, а погашение выпуска частично или полностью предусматривается за счет поступлений от реализации проекта.

- в качестве перспективного следует рассматривать TIF — инструмент финансирования инвестиционных проектов, заключающийся в покрытии первоначальных инвестиций (которые могут быть получены за счет выпуска муниципальных облигаций) ростом налогов в результате увеличения стоимости недвижимости, земли, инфраструктуры, строительства, развития торговли и т. п.;

4) бюджетное софинансирование, включающее использование следующих механизмов:

- прямые соглашения, заключаемые между субъектом СКФО и кредитной организацией, финансирующей частного инвестора;

- бюджетные кредиты, предоставляемые частному инвестору под полное ликвидное обеспечение.

От лица государства могут выступать региональные институты развития;

5) освобождение от уплаты региональных и местных налогов организаций и индивидуальных предпринимателей, осуществляющих эксплуатацию туристских объектов (введение налогового иммунитета) на период срока окупаемости вложенных ими средств на создание и реконструкцию объектов;

6) частное финансирование с использованием инструментов «специального инвестиционного контракта» и «приоритетного инвестиционного проекта».

Методами привлечения частных инвестиций в проекты по модернизации и реконструкции санаторно-курортных объектов должно стать:

- их акционирование под государственные гарантии выплаты дивидендов, предоставляемые региональными институтами развития;

- краудинвестинг под государственные гарантии региональных институтов развития.

3. Создание и реконструкция объектов безопасности (пропускных пунктов).
Создание пунктов пропуска (на границе России в Дагестане), а также их реконструкцию (Верхний Ларс в Республике Северная Осетия — Алания) осуществлять за счет бюджетного финансирования.

4. Создание и реконструкция объектов инженерной инфраструктуры.

Финансирование создания и реконструкции объектов инженерной и производственной инфраструктуры должно осуществляться:

- инженерных коммуникаций электросетей и отопления, газопроводов для объектов туристской индустрии — в рамках реализации инвестиционных программ ПАО «Газпром» и ПАО «Интер РАО ЕЭС»;

- инфраструктуры связи — в рамках реализации инвестиционных программ операторов связи.

5. Инвестиционные модели создания объектов размещения.

Создание и развитие объектов размещения возможно только после формирования необходимой транспортно-логистической системы.

Инвестиционные модели создания объектов размещения различаются по типам:

- крупные («якорные»),
- сетевые,
- средние и малые.

Присутствие «якорных» инвесторов — крупных гостиничных операторов (российских и международных успешных брендов), способствует развитию малого и среднего бизнеса, занятого в туристской индустрии (предприятия питания, прачечные, кухни-заготовочные, общественные туалеты, магазины, объекты предоставления бытовых услуг и др.).

Создание и развитие крупных и сетевых объектов размещения должно осуществляться частными инвесторами. В силу низкой рентабельности капитала гостиниц и ресторанов (табл.), необходимо предоставление налоговых льгот на период среднего срока окупаемости проектов по их созданию, характерных для каждого типа объекта размещения:

- применение повышающего коэффициента к норме амортизации в отношении собственных амортизируемых основных средств в налоговом учете;
- снижение ставки налога на имущество организаций;
- снижение ставки налога на прибыль организаций, зачисляемого в региональный бюджет;
- снижение ставки налога на землю.

Рентабельность активов гостиниц и ресторанов

Годы	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Рентабельность активов гостиниц и ресторанов, %	4,0	3,4	3,2	2,1	(4,1)	(12,6)

Целесообразно для крупных гостиничных операторов ввести инструмент «специального инвестиционного контракта», заключаемого между инвестором и субъектом РФ и/или муниципальным образованием.

При отборе инвестиционных проектов для включения в подпрограммы социально-экономического развития субъектов Российской Федерации, входящих в состав СКФО, государственной программы Российской Федерации «Развитие Северо-Кавказского федерального округа» отдавать приоритет развитию объектов размещения крупных российских и международных брендов.

Создание объектов размещения российскими и международными успешными брендами способствует развитию банковского кредитования, использующего различные инструменты: отсрочку процентов — на этапе создания; различные процентные ставки; механизмы привлечения льготного финансирования (программы субсидирования); механизмы обеспечения рисков кредиторов; синдицированное кредитование; вхождение в качестве прямого инвестора.

Создание и развитие средних и малых объектов размещения (гостиниц, семейных отелей и т.п.) должно осуществляться частными инвесторами при оказании им прямой и косвенной финансовой поддержки путем:

- субсидирования капитальных вложений частного инвестора на региональном уровне;
- льготного налогообложения (установления дифференцированных налоговых ставок) на период среднего срока окупаемости проектов по их созданию;
- субсидирования процентов по банковским кредитам;
- развития микрофинансирования;
- развития банковских кредитных продуктов, при использовании которых необходимо создать защитные механизмы от поглощения бизнеса коммерческими банками (хеджирование рисков, гарантии региональных институтов развития);
- предоставление банковских гарантий под гарантии региональных институтов развития.

6. Создания объектов социально-бытовой инфраструктуры.

Финансирование инвестиционных проектов по реконструкции объектов социальной инфраструктуры (набережная и исторический центр Владикавказа (Республика Северная Осетия — Алания); объекты сопутствующей инфраструктуры в Ведучи (Чеченская Республика); благоустройство городов КМВ и муниципальные программы развития туризма (Ставропольский край); благоустройство и развитие пос. Архыз (Карачаево-Черкесская Республика); строительство объектов досуга (Карачаево-Черкесская Республика) и др.) осуществлять за счет:

- бюджетного финансирования (средства государственных программ по развитию культуры и туристско-рекреационного комплекса субъектов СКФО);
- в качестве перспективного следует рассматривать TIF — инструмент финансирования инвестиционных проектов, заключающийся в покрытии первоначальных инвестиций (которые могут быть получены за счет выпуска муниципальных облигаций) ростом налогов в результате увеличения стоимости недвижимости, земли, инфраструктуры, строительства, развития торговли и т.п.

Финансирование создания объектов социально-бытовой инфраструктуры (предприятий питания, прачечных, кухонь-заготовочных, общественных туалетов, магазинов, объектов предоставления бытовых услуг и др.) должно осуществляться частным бизнесом в рамках реализации региональных программ поддержки малого и среднего бизнеса.

Список литературы

1. Федеральный закон от 21.07.2005 № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях». — www.consultant.ru
2. Федеральный закон от 13.07.2015 № 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации». — www.consultant.ru

Ю. М. Чеботарь

К.э.н., доцент, профессор кафедры финансового менеджмента и финансового права Московского городского университета управления Правительства Москвы,
e-mail: chebotar54@yandex.ru
89163307208

Выбор источников формирования инвестиционного капитала холдинга

Аннотация. В докладе рассматриваются основные способы и источники формирования инвестиционных ресурсов компании холдингового типа. Особое внимание уделяется рассмотрению ограничений при выборе источников финансирования холдинга. На основе проведенного исследования в статье предлагается матрица этих ограничений применительно к холдингу.

Ключевые слова: холдинг, инвестиционные ресурсы, инвестиционный капитал, способы и источники формирования инвестиционного капитала, ограничения.

Y. M. Chebotar

PhD, Associate Professor, Professor, Department of financial management and financial law of the Moscow City Government University of management in Moscow
e-mail: chebotar54@yandex.ru
89163307208

The choice of sources of investment capital holding

Abstract. The report examines the main ways and sources of investment resources holding company type. Particular attention is paid to the restrictions when selecting sources of financing of the holding. On the basis of the carried out research work in the article matrix of these limitations in relation to the company.

Keywords: holding, investment funds, investment capital, methods and sources of investment capital, restrictions.

Одной из наиболее актуальных проблем развития компании холдингового типа в современной рыночной среде является проблема выбора оптимальных источников формирования инвестиционных ресурсов. Для того чтобы обоснованно подойти к такому выбору, целесообразно начать с исследования трех основных способов формирования инвестиционного капитала компании [1], [2], [3]:

- за счет собственных средств (собственные средства учредителя или инициатора проекта — вклад в уставный капитал; выпуск акций, выкупаемых учредителем; займы аффилированных компаний);

- за счет привлеченных средств (средства, не принадлежащие учредителю, но не носящие возвратного характера — продажа акций или доли в уставном капитале сторонним инвесторам, коллективным инвесторам, фондам; государственные инвестиции; субсидии из бюджета);

- за счет заемных средств (средства, привлеченные на возвратной основе, — банковский кредит, коммерческий заем, выпуск облигаций, лизинг, факторинг, государственный кредит).

В чистом виде каждый из способов встречается редко, обычно используются смешанные способы формирования инвестиционных ресурсов. Как правило, собственные источники используются в первую очередь, затем, в зависимо-

сти от поставленных ограничений, доступности и стоимости заемных и привлеченных средств, формируется структура инвестиционного капитала [4].

Назовем основные возможные источники формирования ресурсов, используемые в практике инвестирования холдингов: выпуск акций и/или облигаций, вклад в уставный капитал, привлечение банковского кредита и/или коммерческого займа, лизинг, факторинг, субсидии из бюджета, государственная поддержка [5].

Предположим, что необходимая для осуществления крупного инвестиционного проекта сумма значительно превышает возможности самостоятельного финансирования за счет средств холдинга как инвестора, следовательно, необходимо заемное финансирование. При этом можно отметить следующие ограничения при выборе источников финансирования:

1. Необходимо обеспечить 100%-ный контроль над новой компанией.
2. Обеспечить наименьшую стоимость привлекаемых ресурсов.
3. Привлечь денежные средства на длительный срок — от 7 до 8 лет.
4. При привлечении средств от других предприятий холдинга обеспечить выполнение их собственных производственной и инвестиционной программ.

Из рассмотрения исключим четвертый пункт (возврат средств в компанию-донор), так как это ограничение относится лишь к конкретному источнику и не может служить общей характеристикой для всех источников финансирования.

Для составления матрицы «Возможности/ограничения» по вертикали перечислим предлагаемые на сегодня рынком источники финансирования инвестиций, а по горизонтали — принятые основными ограничения. В клетках на пересечении источника с ограничением будем либо вписывать сложности, возникающие при наложении каждого ограничения на конкретный источник, либо ставить плюс, если особых сложностей не возникает.

**Матрица «Возможности / ограничения»
для источников финансирования холдинга**

Возможные источники финансирования	Ограничения			
	100%-ный контроль над компанией	Наименьшая стоимость ресурсов	Срок 7–8 лет	Заключение об использовании
Вклад в уставный капитал учредителем	+	+	+	Необходимо
Выпуск акций (продажа доли, стратегический инвестор)	1. Размытие контроля над компанией; 2. Деление прибыли; 3. Ограничение свободы действий	1. За счет распределения прибыли — высокая стоимость ресурсов	+	Неприемлемо
Выпуск облигаций	+	1. Значительные затраты на привлечение; 2. Строго целевой характер расходования; 3. При отсутствии положительной истории и устойчивого финансового состояния — высокая стоимость ресурсов или проблемы с привлечением	1. Сложность привлечения на столь длительный срок; 2. Более длительный срок предполагает большую стоимость	Неприемлемо

Банковский кредит	+	1. Фиксированная стоимость ресурсов, платить проценты необходимо даже при отсутствии прибыли; 2. Проценты необходимо уплачивать с момента получения кредита, а не с момента получения дохода	1. Сложно привлечь на столь длительный срок; 2. Не все банки имеют возможность кредитовать на длительный срок; 3. Более высокий процент при длительном периоде кредитования	Приемлемо
Коммерческий заем	+	1. Договорная стоимость, обычно — выше банковской ставки	1. Короткий срок привлечения — практически всегда — до года (для независимых компаний)	Неприемлемо
Субсидии из бюджета	+	+	+	Необходимо при возможности
Лизинг	+	1. Снижение прибыли на начальных этапах за счет ускоренной амортизации может стать причиной убыточности в период выхода на производственную мощность; 2. Использование возможно только для приобретения техники или оборудования	1. Срок определяется условиями, обычно ниже 5 лет	Приемлемо
Факторинг	+	1. Высокая стоимость	1. Краткий период привлечения	Неприемлемо
Государственная поддержка	+	+	+	Необходимо при возможности

Итак, приемлемыми источниками, с учетом наложенных ограничений, для инвестиционного проекта холдинга могут выступить собственные средства, банковский кредит, лизинг, государственная поддержка и субсидии из бюджета.

Определив возможные источники финансирования, необходимо установить набор тех источников, которые будут использоваться в инвестпроекте и их величины (соотношения).

В дальнейшем с точки зрения повышения эффективности при выборе источников финансирования и их соотношения необходимо руководствоваться известными показателями: эффектом финансового рычага, анализом платежеспособности и финансовой устойчивости и, конечно, соображениями экономии затрат.

При этом важно правильно оценить возможности привлечения средств из тех или иных источников. Так, возможности привлечения собственного капитала при всех достоинствах этого способа формирования инвестиционных ресурсов весьма ограничены. Кроме того, при финансировании проекта

исключительно за счет собственных средств снижается эффективность использования собственного капитала. Привлечение банковских кредитов ограничивается показателями и возможностями компании-заемщика, использование государственной поддержки — наличием государственных программ поддержки данной отрасли и принципиальной возможностью получения этой поддержки конкретным проектом.

Список литературы

1. **Васильев В. Л.** Управление инвестициями в предпринимательстве и экономике страны // Страховое дело. 2014. № 10/11. С. 3–8.
2. **Игошин Н. В.** Инвестиции. Организация управления и финансирование. Учебник для вузов. 5-е изд., ЮНИТИ-ДАНА 2015.
3. **Красильников С.** Альтернативные инвестиции в условиях холдинга // Проблемы теории и практики управления. 2015. № 4. С. 35–43.
4. **Остапкович Г.** Инвестиционная активность крупных и средних российских промышленных производств в 2014 году // Инвестиции в России. 2015. № 4. С. 3–10.
5. **Чеботарь Ю. М., Безденежных В. И.** Государственная поддержка малого предпринимательства и управление проектами государственно-частного партнерства в Москве. — М.: АНО «Академия менеджмента и бизнес-администрирования», 2016. С.45–48.

Т. А. Щербина

К.э.н., доцент Департамента корпоративных финансов
и корпоративного управления
Финансовый университет
г. Москва, Российская Федерация
E-mail: gero-tamara@yandex.ru
+79262239279

Новая траектория финансового сектора

Аннотация. Предметом исследования является процесс цифровой трансформации финансового сектора, выявление тенденций по внедрению инновационных технологий в банковскую сферу России, выявление основных направлений инвестиционной деятельности в данной сфере.

Цель исследования состоит в выявлении новых возможностей и барьеров в деятельности участников финансового рынка под влиянием новых финансовых технологий.

Результаты. Выявлены доминирующие тенденции трансформации банковского сектора под воздействием финансовых технологий, разработаны теоретические и практические рекомендации, направленные на активизацию и стимулирование ускоренного внедрения инновационных банковских продуктов и услуг. Определена инвестиционная привлекательность крупных FinTech стартапов, их направленность и динамика инвестиций в них.

Выводы. Внедрение новых технологий на финансовом рынке позволяет снизить транзакционные издержки участников финансового рынка, а также осуществить переход к безналичному взаимодействию. Основными барьерами на пути распространения финансовых технологий является человеческий фактор (финансовая неграмотность населения и его недоверие к финансовым инновациям), а также юридические и технологические барьеры. Для преодоления данных барьеров необходимо сделать сервис максимально удобным и простым в использовании, что требует кардинальных изменений интерфейса и алгоритма взаимодействия. Основными факторами инновационного развития финансового сектора являются: инфраструктурные инвестиции, правовое обеспечение, гибкая налоговая система, государственное регулирование. Главной проблемой остается регулирование новых компаний и новых технологий, что обусловлено трудностями отслеживания стартапов и безопасностью остальных участников рынка. Тенденция к росту числа новых ФинТех-компаний в финансовом секторе, а также рост объема венчурных инвестиций в финансовом секторе свидетельствуют о прогрессе в развитии финансового сектора.

Ключевые слова: инновации, инвестиции, цифровая услуга, финансовый сектор.

T. A. Shcherbina

Associate Professor of Corporate Finance Department
and corporate governance
Financial University
Moscow, Russian Federation
E-mail: gero-tamara@yandex.ru
+79262239279

New trajectory of the financial sector

Abstract. Object of research is process of digital transformation of the financial sector, identification of tendencies on introduction of innovative technologies to

the bank sphere of Russia, identification of the main directions of investment activities in this sphere.

Purposes. The research objective consists in identification of new opportunities and barriers in activity of participants of the financial market under the influence of new financial technologies.

Results. The dominating tendencies of transformation of the banking sector under the influence of financial technologies are revealed, the recommendations submitted on activation and stimulation of the accelerated introduction of innovative banking products and services are developed theoretical and practical. The investment attractiveness of large FinTech of startups, their orientation and dynamics of investments into them is defined.

Conclusions. Introduction of new technologies in the financial market allows to lower transaction costs of participants of the financial market and also to carry out transition to non-cash interaction. The main barriers on the way of distribution of financial technologies is the human factor (financial illiteracy of the population and its mistrust to financial innovations), and also legal and technological barriers. For overcoming these barriers it is necessary to make service by the most convenient and simple in use that demands cardinal changes of the interface and an algorithm of interaction. Major factors of innovative development of the financial sector are: infrastructure investments, legal support, flexible taxation system, state regulation. The main problem there is a regulation of the new companies and new technologies that is caused by difficulties of tracking of startups and safety of other participants of the market. Tendency to growth of number of the new Financial Technical-companies in the financial sector and also growth of volume of venture investments in the financial sector confirm progress in development of the financial sector.

Keywords: innovations, investments, digital service, financial sector.

Финансовый сектор, как одна из составных частей экономики страны, должен обеспечивать высокое качество услуг и стремиться к такому уровню надежности, который мог бы гарантировать его устойчивость перед внешними воздействиями негативного характера. В этом контексте особенно примечательна роль инноваций, которые призваны существенно повысить качество, удобство и надежность банковских продуктов и услуг, повышая конкурентоспособность финансового сектора России в целом. Инновацией в финансовой сфере можно признать запуск новых финансовых услуг и продуктов или качественное улучшение существующих, а также продвижение новых технологий их подачи. Наиболее активно преобразования начинаются в секторах потребительского банковского обслуживания и платежей. За ними последуют страхование и управление активами, криптовалютной.

История внедрения финансовых технологий свидетельствует о том, что скорость обслуживания, удаленный доступ и качество финансовых услуг определяют траекторию трансформации финансового сектора¹:

- в 1967 году, в городе Энфилде, банк «Барклайс» (Barclays) установил первый банкомат, который явился, по сути, первой новой технологией, созданной для финансового сектора;

- появление интернета до кризиса 2008 года способствует появлению онлайн-платежей и сопутствующей им инфраструктуры, международной платежной системы PayPal и компании Ant Financial, поставляющей финансовые услуги;

- в 2009 году на финансовом рынке начинают развиваться криптогра-

1 Масленников В.В., Федотова М.А., Сорокин А.Н. Новые финансовые технологии меняют наш мир // Финансы: теория и практика. 2017. № 2 (98). С. 6–11.

фические технологии (Сатоши Накамото придумал цифровую пиринговую наличность);

- появление смартфонов и мобильных приложений способствовали возникновению интернет-банков, которые работают без отделений и не предполагают непосредственное присутствие клиента. Рост внедрения смартфонов, по данным исследовательской компании Trend Force, вызвал увеличение масштаба мирового рынка мобильных платежей, которые к концу 2017 года достигли 780 млрд. долларов, показав годовой рост на 25,8%;¹

- появление площадок краудфандинга знаменовало появление прорывных технологий на финансовом рынке, дающих возможность быстро информировать о старте целевую аудиторию, оказывать финансовую поддержку стартапам и значительно снизить затраты на продвижение товаров;

- в настоящее время начали активно внедрять революционные для финансового сектора технологии, которые существенно трансформируют финансовый сектор: блокчейн (Blockchain), искусственный интеллект, робототехника и квантовые технологии (квантовый компьютер). Посредством финансовых технологий обеспечивается софт (это разнообразные компьютерные программы) и услуги финансовым сервисам. Банки, готовые к контакту круглосуточно (24x7) через собственные мобильные приложения и различные каналы связи (WeChat, Facebook Messenger, Google Hangouts, Whatsapp) уже появились на рынке России. Такими банками являются «Точка» финансовой группы «Открытие» и «Тинькофф Банк». Также в отечественной практике уже есть прецеденты внедрения роботов в деятельность банка. Так, в 2017 году компания Promobot, крупнейший российский производитель сервисных роботов, поставила партию роботов (модификации Promobot v.3) в «Сбербанк» в качестве новых сотрудников².

Следует выделить еще два значимых направления в развитии финансовых технологий, это — «Фабрика данных» и Big Data, которые позволяют финансовым организациям усовершенствовать аналитику в целом, построить стратегию и повысить эффективность, выходить на новые рынки, такие, как здравоохранение, авторынок, рынок недвижимости³.

«Фабрика данных» помогает специалистам банка осуществить сбор и анализ многообразной как личной, так и поведенческой информации о клиенте, сегментировать клиентскую базу, чтобы выстраивать стратегию работы с каждым сегментом в отдельности.

Программа Big Data также обеспечивает возможность применения технологий работы с супермассивами внешних данных для решения задач по монетизации данных и в области поведенческого анализа клиентов и сотрудников. Примером использования Big Data в российских банках может служить проект банка «Тинькофф». В банке активно используются BI-системы, создано традиционное хранилище данных Data Warehouse (DWH), а система Big Data стала дополнением к этой системе⁴. Новые технологии дают возможность банкам получить ценную информацию, связанную с клиентскими транзакциями, что позволяет оценить платежеспособность клиента, его готовность

1 Интернет-ресурс ChannelForIT. В 2017 году мировой рынок мобильных платежей достигнет 780 млрд долларов. [Электронный ресурс]. – Режим доступа – URL: <http://channel4it.com/editorials/V-2017-godu-mirovoy-rynok-mobilnyh-platizhey-dostignet-780-mlrd-dollarov-2454> (дата обращения – 29.08.18).

2 Официальный сайт ПАО «Сбербанк России» / [Электронный ресурс] / Режим доступа: <https://www.sberbank.ru/ru/about/today> (дата обращения – 29.08.18).

3 Чистяк С., Барберис Я. Финтех: Путеводитель по новейшим финансовым технологиям. М.: Альпина Диджитал. 2016. 343 с.

4 Носов Н. Big Data в российских банках. Начало большого пути. [Электронный ресурс]. – Режим доступа – URL: <https://www.itweek.ru/idea/article/detail.php?ID=176526>

(дата обращения – 29.08.18).

заплатить за те или иные услуги. Полученные данные позволяют развивать всевозможные предсказательные системы. Так, по потребительской корзине постоянного клиента можно узнать о его предпочтениях, что позволяет сформировать индивидуальный набор финансовых услуг. Лидеры банковской отрасли уже накопили огромные массивы самых разных данных о клиентах и пытаются анализировать их для повышения безопасности и качества обслуживания. Порядка 25% всех больших данных (Big Data) принадлежат финансовому сектору, и в среднем на компанию приходится по 4 петабайта данных¹. Банки хранят все, что касается их клиентов: анкеты, истории транзакций и общения с клиентами, внутреннюю информацию. Использование мобильных телефонов и носимых устройств потенциально добавляют в этот набор данные о местоположении и физической активности пользователя. Будучи владельцами потенциально ценнейшей информации, 34% банков активно инвестируют в развитие технологий Big Data². Банки могут использовать накопленные данные не только для собственной аналитики, но и продавать их своим клиентам, например розничным продавцам. В этом случае финансовый институт, предлагающий подобные услуги, повышает степень привязанности к своим сервисам.

В настоящее время концепция высококачественного сервиса уступает место клиентоцентричному сервису, а создание персонализированных предложений становится полем для конкурентной борьбы между банками. Так, 78% потребителей подтверждают, что персонализированные предложения стимулируют их покупать товары и услуги, в то же время только 28% компаний сегодня инвестируют в персонализацию³.

Клиенты предпочитают решать свои задачи с банком в режиме онлайн⁴. В настоящее время около 30% всех клиентов в развитых экономических странах взаимодействуют с банками только через цифровые каналы и предпочитают совершать покупки онлайн. Даже та часть клиентов, которая до сих пор тяготеет к традиционным каналам коммуникации с банками, периодически использует цифровые каналы для совершения тех или иных операций. Клиенты, активно использующие цифровые каналы, в большей степени удовлетворены работой со своим банком, чем пользователи традиционных каналов. В ближайшем будущем неспособность обеспечить цифровые возможности для прирожденно «цифрового» поколения (клиентов 18–34 лет) может привести банки к финансовому краху.

Новые финансовые технологии позволяют также снизить риски при кредитовании малого и среднего бизнеса⁵. Минимизировать риск можно, заключив партнерство с платформами вроде Funding Circle (в России этот путь выбрал «Альфа-Банк», запустивший в начале 2016 года проект «Поток») или создать специальную платформу (этот путь выбрала Турецкая «дочка» Сбербанка «Deniz Bank», создав платформу «Kumsal»). Уже сейчас услуги банка по кредитованию клиентов работают практически в автоматическом режиме. Так, в Сбербанке

1 Когда данных слишком много: Банки на передовой. Big Data. [Электронный ресурс]. – Режим доступа – URL: <https://republic.ru/specials/data-economics/articles/bankiri/>

(дата обращения – 29.08.18).

2 Литвинов А.Н., Щербина Т.А. Цифровая трансформация российских банков – Журнал «Экономика и предпринимательство», 2017. № 12-1(89-1). С. 1308–1312.

3 Пять трендов для инноваций в ритейле. [Электронный ресурс]. – Режим доступа – URL: <http://www.forbes.ru/tehnologii/338743-pyat-trendov-dlya-innovaciy-v-riteyle> (дата обращения – 29.08.18).

4 Банки.ru / URL: Исследование: около 30% американцев получают банковские услуги исключительно через цифровые каналы [Электронный ресурс]. – Режим доступа. URL: <http://www.banki.ru/news/lenta/?id=10444524> (дата обращения – 29.08.18).

5 Миловидов В.Д. Будущее финансового рынка // Проблемы национальной стратегии. 2017. № 5 (44). С. 131–157.

в настоящее время 99% решений по кредитам физлицам принимаются автоматически, без участия сотрудников кредитной организации.

Инвестиционная деятельность субъектов финансового сектора происходит по многим направлениям. В рамках рассмотрения принципиально новых направлений инвестирования в финансовые и реальные активы можно выделить следующие:

- инвестиции в биометрические технологии, в частности связанные с внедрением на национальном уровне Единой биометрической системы идентификации личности¹;

- инвестиции в отрасль финансовых технологий, призванных поддержать соответствие бизнес-процессов требованиям времени и повысить их эффективность, а также инвестиции в робототехнику. Наиболее популярные среди них — это P2P-кредитование, E-wallets, Bitcoin, mPOS-эквайринг, T-2 commerce, M-wallets (mobile banking), онлайн-банкинг и др.².

В настоящее время число стартапов в сфере FinTech увеличивается с огромной скоростью. По данным отчета Global Fintech Report Q1 2018, в первом квартале 2018 года финтех-компании по всему миру совершили 323 сделки по привлечению венчурных инвестиций на общую сумму 5,4 млрд. долларов³. Самыми популярными областями развития финтеха остаются страхование, кредитование, персональные финансы, здоровье и блокчейн. Исследователи CB Insights заметили снижение инвестиций в стартапы, специализирующиеся на альтернативном кредитовании, инвестиции же в финтех-компании, работающие с мониторингом рынков капитала, растут. Значительная часть блокчейн-проектов продолжает привлекать финансирование через ICO. Инвесторы вложили в блокчейн-проекты 3,3 млрд. долларов [10]. Стоимость некоторых из FinTech компаний («единороги») достигла и превысила 1 млрд. долларов. По данным исследователей CB Insights, сейчас в финтех-индустрии насчитывается 26 компаний-единорогов, которые оцениваются в 77,6 млрд. долларов. Но при этом самой дорогой считается китайская компания Lufax — ее оценка равняется 18,5 млрд. долларов [10]. Россия значительно отстает от остальных регионов в мире по числу инвестиций в FinTech стартапы и по количеству таких компаний. По оценкам специалистов международной консалтинговой компании Bain & Company московский офис), годовые инвестиции в финансовые IT в России превысили \$100 млн, что на душу населения в 10–12 раз меньше, чем в западных странах и Юго-Восточной Азии⁴. Основными направлениями российских инвестиций в FinTech являются проекты в области SaaS (программное обеспечение как услуга), сервисы, работающие по модели подписки, проекты в области электронной коммерции и маркетплейсы. За последние годы больше всего инвестиций было сделано в финтех-компании, которые занимаются электронной коммерцией и платежами (38%), вторыми по привлекательности для инвесторов стали стартапы, работающие в банковском и секторе кредитования (26%), на третьем месте по популярности у инвесторов — проекты, связанные с управлением ценными бумагами, стоимостью и капиталами. Банки наибольший интерес проявляют к проектам в сфере

BigData, создания приложений и ПО для клиентских кабинетов, агрегаторов финансовых решений. Несмотря на то что сейчас Россия достаточно сильно отстает в FinTech индустрии от таких сильных регионов, как США, Европа и Азия, нельзя не заметить ее тенденцию к росту числа новых компаний в этой отрасли, а также объема венчурных инвестиций.

В целом финансовый сектор развивается стремительнее многих других отраслей, поэтому существенный прогресс в части дальнейшей модернизации бизнес-процессов и внедрения иных инноваций в практическую деятельность банков может проявиться в довольно скором времени.

Основным препятствием развития электронного взаимодействия является человеческий фактор (недоверие населения к новым формам получения финансовых услуг и его финансовая неграмотность), а также юридические и технологические барьеры. С целью их устранения Банком России разработан План мероприятий (дорожная карта) по развитию финансовых технологий на рынке, в котором отражены мероприятия по совершенствованию механизмов электронного взаимодействия участников финансового рынка.

Меняется облик кадровой структуры финансового сектора. Безусловно, будут профессии, которые «умрут», но при этом цифровизация может даже открыть новые границы возможностей [7].

Главным сдерживающим фактором в России является недостаточное количество специалистов в области новых финансовых и ИТ-технологий. Однако эта проблема уже решается.

Список литературы

1. Масленников В. В., Федотова М. А., Сорокин А. Н. Новые финансовые технологии меняют наш мир // Финансы: теория и практика. 2017. № 2 (98). С. 6–11.
2. Интернет-ресурс ChannelForIT. В 2017 году мировой рынок мобильных платежей достигнет 780 млрд. долларов. [Электронный ресурс]. — Режим доступа — URL: <http://channel4it.com/editorials/V-2017-godu-mirovoyu-rynok-mobilnyh-platezhey-dostignet-780-mlrd-dollarov-2454> (дата обращения — 29.08.18).
3. Официальный сайт ПАО «Сбербанк России» / [Электронный ресурс] / Режим доступа: <https://www.sberbank.ru/ru/about/today> (дата обращения — 29.08.18).
4. Чишги С., Барберис Я. Финтех: Путеводитель по новейшим финансовым технологиям. М.: Альпина Диджитал, 2016. 343 с.
5. Носов Н. Big Data в российских банках. Начало большого пути. [Электронный ресурс]. — Режим доступа — URL: <https://www.itweek.ru/idea/article/detail.php?ID=176526> (дата обращения — 29.08.18).
6. Когда данных слишком много: Банки на передовой. Big Data. [Электронный ресурс]. — Режим доступа — URL: <https://republic.ru/specials/data-economics/articles/bankiri/> (дата обращения — 29.08.18).
7. Литвинов А. Н., Щербина Т. А. Цифровая трансформация российских банков — Журнал «Экономика и предпринимательство», 2017. № 12–1 (89–1). С. 1308–1312.
8. Пять трендов для инноваций в ритейле. [Электронный ресурс]. — Режим доступа — URL: <http://www.forbes.ru/tehnologii/338743-pyat-trendov-dlya-innovaciy-v-riteyle> (дата обращения — 29.08.18).
9. Банки.ru/ URL: Исследование: около 30% американцев получают банковские услуги исключительно через цифровые каналы [Электронный ресурс]. — Режим доступа. URL: <http://www.banki.ru/news/lenta/?id=10444524> (дата обращения — 29.08.18).
10. Миловидов В. Д. Будущее финансового рынка // Проблемы национальной стратегии. 2017. № 5 (44). С. 131–157.

¹ «Мастерчейн» — первый юридически чистый блокчейн в России / [Электронный ресурс] / Информационное агентство «РБК». — Режим доступа: <http://masterchain.rbc.ru/> (дата обращения — 29.08.18).

² Пятнадцать трендов в финансовых инновациях и стартапах. Лайф.СРЕДА. [Электронный ресурс]. — Режим доступа — URL: <http://www.sostav.ru/blogs/27523/13138/> (дата обращения — 29.08.18).

³ Global Fintech Report Q1 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: — URL: 2018 <https://www.cbinsights.com/research/report/fintech-trends-q1-2018/> (дата обращения — 29.08.18).

⁴ Григоренко Г., Хэдли Джеймс. Как финансовые технологии изменят стратегию банка. — Ведомости. 18.08.2016.

11. «Мастерчейн» — первый юридически чистый блокчейн в России / [Электронный ресурс] / Информационное агентство «РБК». — Режим доступа: URL: <http://masterchain.rbc.ru/> (дата обращения — 29.08.18) .

12. Пятнадцать трендов в финансовых инновациях и стартапах. Лайф.СРЕ-ДА. [Электронный ресурс] .— Режим доступа — URL: <http://www.sostav.ru/blogs/27523/13138/> (дата обращения — 29.08.18) .

13. Global Fintech Report Q1 [Электронный ресурс] .— Режим доступа: — URL: 2018 <https://www.cbinsights.com/research/report/fintech-trends-q1-2018/> (дата обращения — 29.08.18).

14. **Григоренко Г. Хэдли Джеймс.** Как финансовые технологии изменят стратегию банка. — Ведомости. 18.08.2016.

15. План мероприятий (дорожная карта) по развитию Банка России на 2016 год по реализации основных направлений развития финансового рынка Российской Федерации на период 2016–2018 годов. [Электронный ресурс] .— Режим доступа — URL: http://www.cbr.ru/finmarkets/files/development/roadmap_16082016.pdf (дата обращения — 29.08.18)

© Щербина Т. А., 2017

Новая траектория финансового сектора HR менеджмента

О. А. Моргунова

Доктор философии, координатор
Институт международной миграции и гендерных проблем
(IMAGRI, Брюссель)

И. Н. Белогруд

Д. филос. н., профессор кафедры
«Управление персоналом и психология»
Финансовый университет при Правительстве РФ
г. Москва, Российская Федерация
inbelogrud@fa.ru
+7 903 1085364

Международный опыт организации предпринимательских курсов для женщин-мигрантов: возможности применения цифровых технологий

Аннотация. Международный опыт по проблемам взаимодействия цифровых и традиционных технологий в организации курсов предпринимательства вызывает значительный интерес. Развитие мигрантского предпринимательства последних лет в европейском контексте показало, что при высоком уровне образования мигрантов, создавая новые компании, они ориентированы на слом этнических границ, расширение своей клиентской и партнерской базы. Важным выводом стало осознание важности встреч вне цифрового пространства. Такие встречи давали учащимся чувство уверенности, ощущение взаимной поддержки. Проект имел значительную интеграционную составляющую. Доклад посвящен проблемам взаимодействия цифровых и традиционных технологий в организации курсов предпринимательства для женщин-мигрантов в 2012–2017 годах.

Ключевые слова: мигранты, предпринимательские курсы, международный опыт, рабочие места, цифровые технологии.

О. А. Morgunova

Dr. philosophy, coordinator
Institute for International Migration and Gender Problems
(IMAGRI, Brussels)

I. N. Belogrud,

Dr. philosophy, Professor of the Department
«Human Resource Management and Psychology»
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow
inbelogrud@fa.ru
+7 903 1085364

International experience of organization of enterprise courses for women of migrants: possibilities of application of digital technologies

Annotation. International experience on the problems of interaction of digital and traditional technologies in the organization of entrepreneurship courses is of considerable interest. The development of migrant entrepreneurship in recent years in the European context has shown that with a high level of education for migrants, creating new companies, they are oriented toward scrapping ethnic boundaries, expanding their client and partner base. An important conclusion was the realization of the importance of meetings outside the digital space. Such

meetings gave students a sense of confidence, a sense of mutual support. The project had a significant integration component. The report is devoted to the problems of interaction of digital and traditional technologies in the organization of entrepreneurship courses for migrant women in 2012–2017.

Keywords: migrants, business courses, international experience, jobs, digital technologies.

Институт международной миграции и гендерных проблем (IMAGRI, Брюссель) создал инициативную группу для тестирования гипотезы, что женщины-мигранты, имеющие высокий уровень образования и вынужденные прервать свою карьеру в новой стране, могут быть заинтересованы в карьере в сфере предпринимательства, если для этого будут созданы благоприятные условия.

Институт создал партнерства с рядом негосударственных организаций, работающих с мигрантами во Франции (в районе Бордо), в Шотландии, в Чехии (в районе Праги). Для обеспечения сопоставимости результатов в различных странах для участия в проекте были отобраны женщины, живущие в этих странах и говорящие по-русски.

При осуществлении проекта был проведен рекрутинг желающих участвовать, обучающие курсы, создана система взаимного общения и поддержки учащихся в сети. В результате проекта был создан ряд предприятий малого и среднего бизнеса в странах-участницах. Однако, как показали результаты этой научно-практической работы, программа имела более широкие результаты, чем ожидалось.

Несколько слов о проблеме предпринимательства среди мигрантов. Традиционно считается, что мигранты создают анклавы этнического бизнеса и работают внутри этой этнической ниши. Однако развитие мигрантского предпринимательства последних лет в европейском контексте показало, что при высоком уровне образования мигрантов, создавая новые компании, они ориентированы на слом этнических границ, расширение своей клиентской и партнерской базы. Одной из задач этого проекта было подтверждение существования этой тенденции [1].

Еще одно предположение, которое тестировали в проекте, заключалось в том, что участники, оказавшиеся в ситуации эмиграции как члены семей высококвалифицированных специалистов, заинтересованы в продолжении своей карьеры и достижении самостоятельности, в то время как статистически это группа переселенцев имеет высокий уровень трудовой незанятости и можно было предположить, что эта ситуация является их собственным жизненным выбором [2].

Проект получил поддержку и финансирование Европейской комиссии, поскольку создание (потенциально) новых компаний и рабочих мест высококвалифицированными женщинами-мигрантами является важным в тех странах и регионах, где высококвалифицированная миграция составляет достаточно высокий процент переселенцев. Создавая возможность переезда всей семьей мигрантам со статусом высококвалифицированного специалиста, национальные экономики одновременно создавали потенциальные угрозы на рынке менее квалифицированного труда: незанятость жен и других членов семьи создала потенциальную угрозу конкуренции за малоквалифицированные и хуже оплачиваемые рабочие места, что означало конкуренцию с местным населением за такие рабочие места и процесс «дескиллинга», то есть потери профессиональных навыков в среде высококвалифицированных женщин-мигрантов [3].

Доклад рассматривает использование цифровых технологий при организации курсов, созданных с целью привлечь высококвалифицированных женщин-мигрантов к созданию предприятий малого и среднего бизнеса. Мигранты не являются в большинстве случаев компактно проживающей группой населения, поэтому использование цифровых технологий на стадии рекрутинга было очевидно. На пилотной стадии проекта были распространены анкеты через организации, помогающие найти работу в странах-участницах. Анкеты были распространены через мэйлинг-листы консультационных пунктов по поиску работы, а также были даны объявления в социальных сетях. Среди тех, кто ответил на анкету, определенный процент респондентов подтвердил свою заинтересованность и участие в таких курсах. Помимо цифровых опросов на стадии рекрутинга были использованы Skype interview.

Следует обратить внимание, что, несмотря на то что финансирование обеспечивало бесплатность мероприятий обучающей программы, значительную часть расходов на транспорт, питание, проживание должны были нести участники курсов [4].

Таким образом, на стадии рекрутинга был сформирован корпус учащихся. Финансирование проекта не позволяло принять большое число участников, поэтому была использована практически ланкастерская система «научи учителя». Руководители или активные участники онлайн-обществ мигрантов имели преимущественное право для участия в курсах, поскольку на своих персональных страницах, сайтах и блогах они могли популяризировать полученные знания. Как показала практика, впоследствии некоторые из них создали аналогичные малые инициативы на основе самофинансирования.

Обучение на курсах происходило в форме комбинации онлайн- и офлайн-методов. Несмотря на то что учащиеся получали информацию цифровыми способами, они имели возможность обсудить результаты проекта на веб-сайте. Были предусмотрены пятидневные курсы в каждой стране-участнице по различным аспектам создания предприятий.

Наиболее неожиданным выводом на этой стадии было осознание важности встреч вне цифрового пространства. Такие встречи давали учащимся чувство уверенности, ощущение взаимоподдержки. Польза коллективных дискуссий вне цифрового пространства была связана больше с психологическими сложностями переезда и поисками адекватного социального в новой стране, изучением языка. В то время как обучение навыкам предпринимательства легко проходило с помощью цифровых методов. Готовность жертвовать временем и воспитать в себе организованность в использовании времени были чрезвычайно важны как для онлайн-, так и для офлайн-коммуникации [5].

Результаты проекта были вывешены на веб-сайте, отправлены в виде цифровых репортов в Европейскую комиссию, однако работа на завершающей стадии проекта показала, что лоббирование проекта, информирование о новой программе политиков и других стейкхолдеров неэффективны, если они осуществляются цифровыми методами. Встречи с лицами, принимающими решения, политиками и местным руководством вне цифрового пространства оказывались гораздо более эффективными с точки зрения слома стереотипов, информирования об успехах программы и достижения поддержки на следующих этапах создания предприятий.

После окончания финансирования Институт продолжал поддерживать отношения как с организациями-участницами, так и с наиболее успешными слушателями курса, помогая решить дальнейшие вопросы. Результаты проекта оказались шире, чем создание предприятий. Несмотря на то что в результате

проекта было создано около 10 предприятий мелкого и среднего бизнеса (в областях архитектурного консультирования, индустрии развлечений, туризма, преподавания, издательского бизнеса), побочным результатом проекта стали отмеченные многими участниками более позитивное и самостоятельное отношение к жизни в стране проживания, новые контакты среди местных жителей. Таким образом, проект имел значительную интеграционную составляющую.

Список литературы

1. **Абрамов В. Л., Белогруд И. Н.** Трудовые аспекты развития интеграции стран — участниц Евросоюза / Экономика. Бизнес. Банки. 2018. № 4. С. 104–110.
2. **Белогруд И. Н.** Средний класс и функционирование малого бизнеса/ Ученые записки Российского государственного социального университета. 2006. № 1 (49). С. 45–48.
3. **Уфельманн В. Д., Белогруд И. Н.** Оценка реализации плана мероприятий по повышению уровня вовлеченности сотрудников/ Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2018. № 6 (112). С. 6.
4. **Смирнова М. Е., Белогруд И. Н.** Развитие рынка туристических услуг для лиц третьего возраста. / Экономика и предпринимательство. 2018. № 9 (98). С. 618–620.
5. **Камнева Е. В., Полевая М. В., Коробанова Ж. В., Пряжников Н. С., Полевой С. А., Жигун Л. А., Белогруд И. Н., Иванова И. А., Симонова М. М., Субочева А. О., Дедов Н. П., Крылов А. Ю., Музашвили Д. З., Неврюев А. Н., Ширванов Р. А., Латорцев А. А.** / Технология обучения и формирования личности будущего специалиста в сфере экономики с учетом требований работодателей / Москва, 2018.

М. С. Бережная

Кандидат психологических наук,
доктор педагогических наук,
профессор кафедры «Управление персоналом и психология»
Финансового университета при Правительстве РФ, ведущий научный сотрудник
ФГБНУ ИХО и К РАО
г. Москва, Российская Федерация

Психолого-педагогические аспекты формирования конкурентоспособного экономического поведения в современном информационно-коммуникативном образовательном пространстве¹

Аннотация. В статье представлена авторская разработка по реализации психолого-педагогической модели применения технологии творческой реализации личности в системе высшего гуманитарного и экономического образования, направленной на формирование конкурентоспособного экономического поведения, направленного на выработку соответствующего профессионального экономического мировоззрения и дальнейшей коррекции поступающей извне актуальной для учащихся информации в условиях развития современных средств цифрового обучения.

Ключевые слова: творческая самореализация личности, экономическое поведение, конкурентоспособная личность.

М. S. Berezhnaya

Candidate of psychological Sciences,
doctor of pedagogy,
Professor of the Department «Personnel Management and psychology» of the Financial
University under the Government of the Russian Federation,
leading researcher, FEDERAL state scientific institution IHO and C RAO, Moscow
bepsiconsult@mail.ru
8-916-504-97-72

Psychological and pedagogical aspects of creative realization of personality in the system of higher economic education aimed at the formation of competitive economic behavior in the information society

Abstract: the article presents the author's development on the implementation of psychological and pedagogical model of application of technology of creative realization of the person in the system of higher humanitarian and economic education, aimed at the formation of competitive economic behavior aimed at the development of appropriate professional economic Outlook and further correction of incoming from the outside relevant information for students in the development of modern means of digital learning.

Keywords: creative self-realization of personality, economic behavior, competitive personality.

Рассматривая феномен экономического поведения, можно выделить по-

знавательный, мотивационный, эмоциональный и индивидуально-личностный компоненты, а также объективные и субъективные факторы, влияющие на его формирование.

К познавательным компонентам можно отнести:

- во-первых, процесс экономического выбора, включающий ответы на такие вопросы, как: «Каковы усилия, которые необходимо затратить, для достижения результата?» и «Какова ценность результата для личности и общества в целом?», «Каковы последствия и уровень ответственности выбора?».

Формирование конкурентоспособной творческой личности с рациональным экономическим поведением в образовательной среде определяется рядом социально-психологических и педагогических факторов. Прежде всего, большое влияние имеют:

1) индивидуально-личностные качества учащихся, такие, как:

- мотивационная направленность (умение ставить конкретные цели и последовательно разделять их на решаемые задачи, упорство и методичность в их достижении, сила воли);

- устойчивая жизненная позиция личности (вера в собственные возможности, силы и достижения, позитивность мышления, оптимистичный взгляд на окружающее социокультурное пространство личности, сформированность «Я-концепции» и элементов лидерского мировосприятия и мировоззрения личности);

- продуктивная и общественно полезная направленность личности, социальная активность, предполагающая освоение и дальнейшее использование стратегии сотрудничества во взаимодействии с окружающими людьми;

- умение осваивать, гармонизировать и совмещать реализуемые личностью различные социальные роли;

- индивидуальный, творческий, лидерский подход к решению сложных задач и проблемных ситуаций, обеспечивающий независимость суждений и действий личности учащихся от деструктивного внешнего воздействия социокультурной среды, дающий возможность формировать собственные экономические предпочтения, которые не зависят от влияния внешней среды, общественного мнения, социокультурных традиций, привычек и стереотипов по представленной экономической потребности личности;

- стрессоустойчивость личности в процессе развития профессионализации личности, овладение способами эмоциональной саморегуляции, способность к рациональным, продуманным действиям в индивидуально-личностных, профессиональных и экономических ситуациях неопределенности и нестабильности;

- адекватность самооценки (способность оценить и соотнести влияние на собственные результаты и возможности собственной активности, внешней среды и обстоятельств, а также влияние окружающих людей, принимающих то или иное участие в реализации деятельности личности);

- способность не останавливаться на достигнутых результатах, стремление к новизне, расширению социальных и экономических ролей, изменению сформированного копинг-поведения;

- системность, креативность и критичность мышления;

- способность к самоуправлению и самоопределению в условиях представленной свободы выбора;

- умение осознавать и нести персональную ответственность за собственный выбор в условиях ограниченности предложений;

- умение личности эффективно и рационально использовать временные,

¹ В статье использованы материалы, разработанные при поддержке Гранта РФФИ «Сетевая агрессия среди молодых: социально-психологические факторы, методы управления и совладания», заявка № 18-013-00754 А, 2018-2020 гг.

человеческие и материальные ресурсы, расставлять личные и профессиональные приоритеты в достижении целей и задач, а также пунктуальность, ответственность, обязательность и трудолюбие в процессе достижения;

2) особенности современного социокультурного и информационного пространства учащихся, которые предполагают:

- предоставление и расширение возможностей для освоения новых ролевых позиций экономического поведения личности, с одной стороны;
- усложнение контроля и возникновение опасности спонтанного проявления экономического поведения личности, которое может привести к различным деструктивным формам экономического поведения, с другой стороны.

Психолого-педагогическая модель применения технологии творческой реализации личности в системе высшего гуманитарного и экономического образования, направленной на формирование конкурентоспособного экономического поведения

Цель обучения: творческая и экономическая самореализация и гармонизация взаимодействия личности учащихся с окружающим социумом и культурной средой, профилактика деструктивного развития экономического поведения личности в условиях информационного общества		
Задачи обучения: усвоение высоких образцов и ценностей общечеловеческой культуры и социально-экономических отношений в обществе через образовательные средства творческого освоения социальных ролей в процессе театрализации; освоение способов продуктивного взаимодействия в группе (командной работе); развитие творческого и экономического сознания учащихся		
Условия формирования образовательной среды: организация творческой, развивающей образовательной среды в условиях высшего экономического образования; проведение своевременной диагностики учащихся с учетом их интеллектуальных, творческих и возрастных особенностей, а также уровня экономической компетентности личности; экономическая грамотность, профессионализм и корректность педагогического состава соответствующего образовательного учреждения; установка преподавателей и учащихся на освоение социокультурных и экономических норм общества; направленность педагогического процесса на углубление изучения психологической и социокультурной составляющих экономического образования		
Педагогический потенциал экономического образования		
Функции экономического образования в процессе обучения		
Педагогическая: образовательная, воспитательная, развивающая	Экономическая, культуротворческая	Социально- психологическая; просветительская
Формы экономического образования в процессе обучения		
- научно-исследовательские и социально-экономические обучающие проекты; - общеразвивающая, познавательная, социальная, культуросообразная и экономическая направленность в рамках специализированных просветительских занятий; - тренинг, направленный на формирование рационального экономического поведения личности учащихся и развитие индивидуально-личностных качеств конкурентоспособной творческой личности		
Принципы педагогической работы в процессе обучения и экономического образования		

Действенной выраженности	Переноса индивидуального и группового опыта учащихся из учебной практики в реальную жизненную и профессиональную ситуацию	Расширения сферы социальных ролевых функций личности учащегося в современном экономическом пространстве	Интеграции у личности сформированных ролей учащегося с его базовыми и вторичными потребностями
Тренинговая обучающая программа «Формирование рациональных форм экономического поведения и развитие индивидуально-личностных качеств конкурентоспособной творческой личности» Средства: актерские техники сценического действия и проигрывания ролевого поведения; психодраматические техники; индивидуальный и групповой коучинг Этапы тренинга: — Освоение коммуникативных навыков эффективного делового и межличностного общения в процессе взаимодействия в группе — Актуализация жизненной и профессиональной позиции личности учащегося, осознание, расширение социальных и экономических индивидуально-личностных ролевых позиций — Формирование «лидерской модели экономического поведения» личности учащегося, направленной на стремление к успеху и личным достижениям и социально-полезным отношениям с социумом — Самопознание личности через идентификацию с новыми создаваемыми поведенческими образами — Активизация экономического поведения личности в процессе обучения и самообразования — Создание индивидуального творческого продукта, способствующего самореализации личности в социально-полезной деятельности, имеющей экономический эффект Результат: творческое, рациональное и гармоничное взаимодействие учащегося с обществом в современном социокультурном пространстве, экономическая грамотность и активность в обществе, интерес к экономическим отношениям и ролевым позициям, формирование социально-полезной экономической модели поведения во взаимодействии с окружающими людьми, творческая активность и продуктивность в профессиональной деятельности, мотивационная направленность на саморазвитие и дальнейшее профессиональное становление и успешное продвижение личности			

Представленная в описанной выше модели тренинговая обучающая программа предполагает несколько стадий прохождения студентами обучения и профессионального развития.

Первая стадия предполагает накопление знаний по выбранной специальности и анализ соответствующей литературы, без нее невозможна дальнейшая ориентация учащегося в окружающем мире с точки зрения будущего профессионального самоопределения личности.

На второй стадии происходит дальнейшее углубление полученных студентами знаний с учетом применения на практике специфики личных интересов и индивидуальных характеристик каждого обучающегося в отдельности, освоение умений и навыков, приобретение соответствующих компетенций.

Третья стадия направлена на выработку соответствующего профессионального экономического мировоззрения и дальнейшей коррекции поступающей извне актуальной для учащихся информации в условиях развития современных средств цифрового обучения и социального взаимодействия личности.

Е. Н. Валишин

К. психол. н.,

доцент кафедры «Управление персоналом и психология»

Финансовый университет при Правительстве РФ

г. Москва, Российская Федерация

e-mail: ewgeni-v@rambler.ru

+79164596862

Модели дизайна работ как инструменты для профессиональной самореализации личности работника

Аннотация. В настоящее время перед организациями стоит задача привлечения и удержания эффективных сотрудников. Наемный труд с психологической точки зрения представляет собой деятельность в организации, связанной с выполнением задач. Рассматриваются модели дизайна и выполнения работ как инструмент для профессиональной самореализации личности сотрудников в организации. Такие модели дизайна работы должны описывать ее особенности с учетом того факта, что сотрудники по-разному относятся к одной и той же работе (удовлетворение — неудовлетворение), а также отражать особенности выбора между индивидуальными и организационными потребностями.

Ключевые слова: дизайн работ, модель характеристик работы, модель дизайна задач, ключевые факторы работ, принципы дизайна работ.

E. N. Valishin

PhD, Department of Human Resources and Psychology

Financial University under the Government of Russian Federation,

Moscow, Russia

Model design works as tools for professional self-realization of the personality of the employee

Abstract. Today organizations have the task of attracting and retaining effective employees. The model of design and performance of work as a tool for professional self-realization of the personality of valuable, key employees in the organization is considered. The model of design and performance of work should describe its features and complexities, taking into account the fact that employees differently relate to the same job (satisfaction — dissatisfaction), and also reflect the features of the choice between individual and organizational needs.

Keywords: design of works, model of job characteristics, model of task design, key factors of work, design principles of work.

Современный бизнес постоянно ищет новые ресурсы для оптимизации и повышения эффективности собственных процессов. В рамках подхода к управлению ключевыми сотрудниками звучит мысль о том, что эффективность работы сотрудника зависит не только от его опыта и знаний, но и от его способностей и желания развиваться в том или ином направлении. В условиях сменяющих друг друга кризисов и быстрых изменений внешней среды предприятия и организации стремятся обеспечить свое долгосрочное развитие, ориентируясь главным образом на своих сотрудников, которые создают добавленную стоимость и обеспечивают организации устойчивое положение и конкурентное преимущество. Основные инвестиции организации направляются в ключевых сотрудников. Также для современной организации важно

идентифицировать, в каких сотрудниках она нуждается сегодня и будет нуждаться завтра. Не менее важно разработать и внедрить политику поиска, привлечения и удержания таких сотрудников.

Сегодня крупные компании теряют талантливых людей, хотя обладают всеми возможностями, чтобы удержать их. Проблема большинства крупных компаний не в том, что они выстраивают стратегические приоритеты своими силами, а в том, что эти приоритеты годами остаются неизменными, причем сотрудники не могут на это повлиять. Главным приоритетом успешной компании является поиск новых возможностей для роста и сверхбыстрое их расширение с целью извлечь максимум пользы из достаточно короткого периода удержания конкурентных преимуществ.

Если рассматривать наемный труд сквозь психологическую призму, то его можно описать как деятельность в организации, связанную с выполнением задач. Трудовые задачи инициируют и управляют трудовой деятельностью, которую реализуют, чтобы достигнуть определенную цель. Одна из центральных проблем связана с дизайном (проектированием) работ.

Модель характеристик работы. Дизайн работ можно определить как совокупность мероприятий, с помощью которых можно систематично спланировать и спроектировать работу, а также ее условия с целью более качественного выполнения задач и одновременно удовлетворить гуманитарные потребности. В новейших моделях дизайна работ внимание, прежде всего, акцентируется на коллективном дизайне задач. Одни из наиболее важных моделей — это модель характеристик работы, модель социотехнических систем и деятельностная модель дизайна задач, которая способствует развитию личности.

В модели характеристик работы профессиональная задача является центральной отправной точкой для дизайна работ. Основными являются две проблемы:

- как оценить задачи через работников?;
- как эта оценка повлияет на трудовое поведение (в частности, на мотивацию работников)?

Внутренняя трудовая мотивация зависит от трех критических психологических состояний: информированности о фактических результатах работы; ощущения ответственности за результаты своей работы; ощущения значимости трудовой деятельности. Выраженность этих психологических состояний основана на пяти параметрах задач («ключевые факторы работы»): разнообразие навыков; идентичность задачи; значимость задачи; автономия; обратная связь по результатам работы.

В модели учитывают также выраженность потребности в росте работника. Здесь следует принять за основу тот факт, что люди с сильной потребностью в росте придают большую значимость этим параметрам и, соответственно, сильнее реагируют на них, чем работники со слабой потребностью в росте.

Существует определенная взаимосвязь между воспринятым содержанием задач, психологическими состояниями, а также результатами поведения и переживаниями. Такие основные параметры работы, как разнообразие навыков, идентичность задачи и ее значимость, способствуют осознанию смысла работы. Основные параметры работы, как автономия и обратная связь по результатам работы, способствуют осознанию ответственности за результаты работы и знанию реальных результатов трудовой деятельности.

Результаты для личности и работы: высокая внутренняя мотивация к работе; высокое качество выполнения работы; высокая удовлетворенность работой; низкие показатели уклонения от выполнения задач и текучести.

Для анализа этих пяти параметров задач Хакман и Олдхэм [8] разработали

метод — «диагностический опросник работы». Согласно данному опроснику, все параметры задач являются компонентами одного важного показателя — «потенциала мотивации». Этот показатель можно вычислить с помощью всех пяти параметров задач. Формула следующая:

$$VPS = \frac{(AV + G + B)}{3} \cdot A \cdot R,$$

где «AV» — разнообразие навыков; «G» — идентичность задачи; «B» — значимость задачи; «A» — уровень автономии; «R» — обратная связь.

Если хотя бы один из первых трех параметров имеет невысокое значение, то общее произведение всех пяти величин также будет низким. Первые три параметра можно частично взаимно сбалансировать в результате их произведения. Однако это не относится к автономии и обратной связи.

Однако, чтобы добиться положительной выраженности всех параметров, при составлении задачи следует соблюдать определенные принципы проектирования.

Принципы дизайна и дифференциальный дизайн работ. Лучшей структуры работы, оптимальной для всех работников не существует. Люди отличаются друг от друга, по-разному чувствуют себя в различных ситуациях и в разной степени продуктивны. Поэтому трудовую деятельность необходимо организовывать достаточно индивидуально. Возможны интериндивидуально различные образы действий, которые не обязательно приводят к различиям в эффективности.

Вместо дизайна работ путем диагностики профессиональной пригодности предпочтительней дифференциальный дизайн работ. Можно выделить три принципа дизайна: принцип гибкого дизайна работ с учетом интериндивидуальных различий внутри существующей структуры работ; принцип дифференциального дизайна работ с альтернативными структурами работы, среди которых работники могут выбирать. Нужно учитывать личностные отличия между людьми; принцип динамического дизайна работ учитывает тот факт, что работа влияет на личность работника и изменяет ее. Поэтому структура работы должна учитывать также интериндивидуальные изменения. Подразумевается, что в зависимости от прогресса в обучении и изменений мотивации расширяется область работы, она обогащается или создаются новые структуры работы.

Принцип дифференциального дизайна работ предполагает одновременное предложение различных рабочих систем, между которыми работники могут выбирать самостоятельно. Системы могут отличаться по уровню требований и длительности цикла работы. Работники могут также корректировать свой, однажды сделанный выбор, например, в случае чувства перегрузки в работе. Данный принцип дизайна работ должен обеспечивать оптимальное развитие личности в ходе трудовой деятельности, построенной с учетом индивидуальных особенностей.

Для того чтобы учесть также процессы развития личности, принцип дифференциального дизайна работ должен быть дополнен принципом динамического дизайна работ. Это подразумевает возможность расширения существующих и создание новых рабочих систем в соответствии с прогрессом в обучении работников. Более того, процессы квалификации, которые запускаются при столкновении с рабочими заданиями и их выполнении, требуют дополнительно динамического дизайна работ, который также стремится учитывать интериндивидуальные различия во времени.

Для временного протекания психической регуляции трудовой деятельно-

сти характерно то, что работник сначала использует степень свободы и затем на основе эффектов обратной связи все больше сокращает ее. Многие сначала обнаруженные и часто используемые возможные стратегии со временем сужаются до немногих или даже одного субъективного «лучшего пути».

Продолжительное выполнение определенного рабочего задания приводит к навыку выполнения этой работы, который отчасти означает автоматизм определенных интеллектуальных процессов регуляции. В результате, например, свобода принятия решений и контроля может «девалидироваться», т.е. первоначально настоящее принятие решений заменяется функцией запроса.

Индивидуальная побудительная регуляция в трудовой деятельности со временем меняется. По меньшей мере, на основе изменений в регуляции выполнения должны возникать изменения в побудительной регуляции, будь то в результате модификации цели (например, повышение уровня притязаний) или в результате изменения оценки (уменьшение или изменений удовлетворенности работой). Побудительная регуляция подвержена дисперсии, которая возникает при изменении областей, внешних по отношению к работе или непосредственно не связанных с трудовой деятельностью. На основе целостности индивидуальных иерархий целей это может привести (краткосрочно или долгосрочно) к изменениям относительной значимости индивидуальных целей, связанных с трудовой деятельностью (профессиональная самореализация).

Виды деятельности, которые способствуют развитию личности в процессе работы, характеризуются: достаточной активностью; возможностью применять приобретенную компетенцию; возможностью приобретать, повышать и расширять свою компетенцию через процесс обучения; возможностью самостоятельно разрабатывать новые методы работы путем когнитивных рассуждений/размышлений; возможностью творчески изменять методы работы; возможностью общаться и удовлетворять свои социальные потребности на рабочем месте.

Дизайн работы, которая способствует развитию личности. Даже если экономическая организация направлена в первую очередь на изготовление продукции или оказание услуг и при этом должна действовать в интересах работников таким образом, чтобы удержаться на рынке, нужно все равно учитывать, что трудовая деятельность выполняет важные функции для развития личности работника, которое следует рассматривать независимо/отдельно от значимости трудовой деятельности для достижения организацией своих целей. Итак, работа влияет на развитие личности следующим образом: повышает/расширяет компетенцию; помогает добиться социального признания; помогает идентифицировать себя.

Существует проблема: как можно спроектировать организационные условия таким образом, чтобы они способствовали позитивному развитию личности работника?

Для этого необходимо: дифференцированно и надежно проанализировать и описать соответствующие аспекты работы конкретного работника; определить и операционализировать важные аспекты развития личности на рабочем месте; теоретически вывести гипотезы о взаимосвязи между признаками рабочего места и показателями успешности развития личности. Теоретической отправной точкой может служить концепция полноценной деятельности Хакера, основой которой служит теория регулирования действий. Согласно данному подходу полноценные действия способствуют формированию у человека компетенции в выполнении действий, т.е. препятствуют стагнации или снижению компетенции. Здесь две важнейшие переменные — это разно-

образе требований и степень свободы работника (или возможность контролировать действия, связанные с выполнением разных задач). Степень свободы работника позволяет ему принимать самостоятельные решения, которые являются необходимым условием для того, чтобы он также самостоятельно создавал новые цели. Если степень свободы присутствует, то работник может целенаправленно повлиять на рабочую ситуацию посредством самостоятельной деятельности. Этим самым он позволяет себе «окунуться» в выполнение своих задач ментально и мотивационно, а также повысить свои ментальные способности, устанавливая уровень строгости требований. Поэтому знания и мотивация во многом зависят друг от друга. Без соответствующих знаний работник не сможет ни увидеть возможности повлиять на рабочую ситуацию, ни пробудить в себе мотивацию к тому, чтобы использовать эти возможности (мотивация к контролю). Соответственно, без мотивации к воздействию, контролю или продуктивности работник не сможет совершенствовать свои знания. Можно выделить когнитивные, мотивационные/связанные с установками и эмоциональные последствия потенциала рабочих мест к развитию личности работника.

Таким образом, рабочее место воздействует на развитие личности. Воздействие не следует интерпретировать как побочный эффект социализации. Развитие личности всегда подразумевает, что люди стремятся к тому, чтобы выполнять сложные задачи с высоким потенциалом к обучению и развитию. Это может быть обусловлено тем, что они многократно меняли работу, либо процессами самоотбора человеком должности.

Эмпирические исследования воздействия рабочих мест на развитие личности работников организаций показывают, что такие «развивающие личность» рабочие места, в первую очередь, характеризуются высокой степенью свободы действий и учебным потенциалом.

В условиях сменяющих друг друга кризисов и быстрых изменений внешней среды предприятия и организации стремятся обеспечить свое долгосрочное развитие, ориентируясь, главным образом, на своих сотрудников, которые создают добавленную стоимость и обеспечивают организации устойчивое положение и конкурентное преимущество. Основные инвестиции организации направляют в ценных, ключевых сотрудников.

Хорошая продуктивность — это результат способностей и мотивации работников. Само собой разумеется, она обусловлена также комплексностью и сложностью заданий, способом выполнения и содержания деятельности, зависит от того, как организована работа, и, конечно же, от рабочей среды. Возможность решать собственные рабочие вопросы и влиять на работу и возможность принятия решений — важный критерий управления жизнью и дизайном работы, стимулирующего личностный рост человека. Три центральные проблемы связаны с анализом, дизайном и оценкой работ. К дизайну работ относятся мероприятия, с помощью которых можно систематично спланировать и спроектировать работу, а также ее условия с целью более качественно выполнения задач, и одновременно удовлетворить личные потребности.

Мероприятия по дизайну работ могут преследовать различные цели. Одной из наиболее важных целей является автономия, которую можно описать как свободу действий работника. Эта свобода включает свободу в принятии решений, свободу действий и свободу в организации дизайна. Мероприятия по расширению автономии направлены на разделение техники, разделение организовывания и разделение социальных отношений.

В современных моделях дизайна работ внимание, прежде всего, акцен-

тируется на коллективном дизайне работ. Одни из наиболее важных моделей — это модель характеристик работы, модель социотехнических систем и деятельностная модель дизайна задач.

Дизайн работ должен быть направлен на создание целостных заданий. Этой цели можно достигнуть с помощью гибкого, дифференциального и динамического дизайна работ. В завершение следует отметить, что затронутая проблема является актуальной и дискуссионной.

Список литературы

1. **Друкер П.** «Менеджмент. Вызовы XXI века» — М.: Изд-во: Манн, Иванов и Фебер. 2012.
2. **Армстронг М.** Практика управления человеческими ресурсами. — СПб: Питер. 2009. 248 с.
3. **Schmidt K. H., Kleinbeck U.** Job diagnostic survey (JDS-deutsche Fassung) // Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren. 1999. Т. 14. С. 205–230.
4. **Кирхлер Э., Родлер К.** Мотивация в организациях // Психология труда и организационная психология: В 5 т. — Харьков: Изд-во Гуманитарный центр, 2003. Т. 1.
5. **Валишин Е. Н.** Мотивационные ресурсы организации для создания инновационной среды / В сборнике: Формирование общекультурных и профессиональных компетенций финансиста. Москва, 2017. С. 60–65.
6. **Валишин Е. Н.** Мотивационные ресурсы управления персоналом организации в условиях социально-экономических изменений / В сборнике: Психология развития человека как субъекта труда. Развитие творческого наследия Е. А. Климова. Материалы Международной научно-практической конференции. 2016. С. 163–166.
7. Организационная психология: учебник / Под общ. Ред. А. Б. Леоновой. М.: ИНФРА-М, 2013. 429 с.
8. **Hackman J. R., Oldham G. R.** Development of the job diagnostic survey // Journal of Applied psychology. 1975. Т. 60. №. 2. С. 159.
9. Возможности обучения и развития ключевых сотрудников с высоким потенциалом в организации. Сборник научных статей. Выпуск пятый. Актуальные проблемы социальной и экономической психологии: методология, теория, практика — М.: ООО «СВИТ», 2017. С. 17–29.
10. **Геберт Д.** Организационная психология. Человек и организация / Д. Геберт, Л. фон Розеншильд. — М.: Гуманитарный центр, 2006. 622 с.

С. В. Илькевич

К.э.н., доцент Департамента менеджмента
 Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
 Москва, Российская Федерация
 E-mail: ilkevich83@mail.ru
 +79852428880

П. Стремберг

PhD, Associate Professor
 Департамент бизнеса и ИТ
 Университет Юго-Восточной Норвегии
 г. Бо, Норвегия
 E-mail: per.stromberg@usn.no

Европейские практики и модели социально-экономического включения людей старшего возраста в отрасль туризма

Аннотация. Старение населения и повышение пенсионного возраста являются возрастающими в важности факторами трансформации индустрии туризма и гостеприимства в России в аспектах занятости, производства, потребления и маркетинга. Европейские лучшие практики и модели оказываются очень релевантными задачам социально-экономического включения людей старшего возраста в отрасль туризма в России.

Ключевые слова: пенсионный возраст, волонтерство, пожилые туристы, третий возраст, социальный туризм, социально-демографические сегменты, предпенсионеры.

S. V. Ilkevich

PhD in Economics, Associate Professor
 Department of Management
 Financial University under the Government of the Russian Federation
 Moscow, Russian Federation
 E-mail: ilkevich83@mail.ru
 +79852428880

P. Strömberg

PhD, Associate Professor
 Department of Business and IT
 University of South-East Norway
 Bo, Norway
 E-mail: per.stromberg@usn.no

European experiences and models of social and economic inclusion for senior citizens in tourism industry

Abstract. Population aging and retirement age increases are growing in importance as factors in the transformations of the tourism and hospitality industry in Russia in terms of employment, production, consumption and marketing. European best practices and models are emerging as highly relevant to the tasks of socio-economic inclusion of senior citizens in the tourism industry in Russia.

Keywords: retirement age, volunteering, elderly tourists, third age, social tourism, socio-demographic segments, pre-retirees.

The purpose of this paper is to summarize the overall paradigm of age management issues in tourism and hospitality as well as to suggest key milestones

for further studies, the need for which becomes even more apparent in the current circumstances of the immediate and long-term aftermaths of the pension reform in Russia, which is beginning to be implemented starting from the 1st January 2019. Another important focus of this paper is to analyze in some detail how the current situation in Russia with population ageing and pension age reforms presents an opportunity for a deeper understanding of European experiences and models in the field age management, human resource approaches, servicing senior consumer segments.

At the beginning of the consideration of the problems of tourism employment, consumption and production of the third age population in the new pension conditions, it is worth emphasizing that even if the old pension age framework were maintained, the significance of elderly consumers and workers would still gradually grow after the increase in the share of socio-demographic cohorts of the third age. However, the amendments of the pension legislation, finally announced in September 2018, mean that now people of the older generations will also be a more active part of the labor resources of the branches, and more selective and wealthier consumers of tourist products. These transformational processes are quite luckily overlapping with the prospects of the further accelerated growth of the tourism industry, which, in the broader interpretation of this sector, can expand as a share in GDP from 3.4% in 2016 to 5% in 2025, as it is quite realistically implied at the moment in the Concept of the federal target program «Development of domestic and incoming tourism in the Russian Federation (2019–2025 years)» [Concept, 2018]¹. Given that on average in the Russian economy, 0.7 million workers account for 1% of the GDP (since the total employment in the economy amounts to 72.57 million people as of August 1, 2018) [ROSSTAT, 2018]², then the assumption of further employment opportunities in this case can be about one million new jobs, one way or another connected with the tasks of servicing tourist flows. And this is not counting the informal employment and self-employment, as well as all direct and indirect multiplier effects in terms of growth of sectors adjacent to tourism and hospitality and respective employment opportunities in them.

From a literature perspective there is still a deficiency of studies that would focus on the problems and interests of older generations in tourism development. The main focus of sustainable tourism is still on the issues of community based models of tourism development with overall cultural and employment interests of local communities. In Russian tourism research, as it stays right now, senior tourism received a general understanding from the point of view of its social importance, as well as assessing the factors that favor and hamper its development [Vysotskaya O. A., 2015]. There are also works which are focused on identifying the value orientations and specific needs of elderly Russians in recreation and tourism [Nikitina O. A., 2015], as well as the motivational aspects of tourism of elderly people [Trifonov E. S., 2012]. As for the problems of current and prospective employment of pensioners and «pre-retirees» in tourism and hospitality, there are still few studies with such a focus.

There are six main dimensions for further in-depth studies. In terms of efficient human resource management practices and more widely speaking purposes of socio-economic inclusion the fifth and sixth areas could be regarded as the most

1 Concept of the federal target program «Development of domestic and incoming tourism in the Russian Federation (2019–2025 years)» (2018) <http://static.government.ru/media/files/FoFftF1dhGs4GZzEBPQTL CFVtBl2hHQD.pdf> (accessed 09/09/2018).

2 Concept of the federal target program «Development of domestic and incoming tourism in the Russian Federation (2019–2025 years)» (2018) <http://static.government.ru/media/files/FoFftF1dhGs4GZzEBPQTL CFVtBl2hHQD.pdf> (accessed 09/09/2018).

important ones on the list, but we purposefully would like first emphasize the importance of the four other fields. The list goes as follows.

The first area for investigation could be focused on better suggestions for the development of particular types of tourism which are expected to become disproportionately more influenced by changing socio-demographic profiles of customers. One of the key tasks here is to elaborate on how companies in these types of tourism can be more «servicing» for the elderly. From the point of view of promising consumer spending areas, the tourism sector is becoming one of the largest sectoral beneficiaries of the pension reform. It is logical to assume, including on the basis of a large portion of European studies, that there is a whole conglomerate of elderly conducive types of tourism: ecological, rural, gastronomic, cultural, health and wellness, cruise, car, caravanning, railway, hiking. And in this regard, there is a need for each of the «demographically promising» types of tourism to develop a «road map» for the adaptation of all the main sub-sectoral components of the tourism sector to develop more relevant tourist product proposals.

The second field of studies could be related to the need of a better understanding of practices of subsidizing low cost social programs for senior travelers. Social tourism is internationally widely recognized tool for boosting overall tourism demand and for supporting active ageing. In Russia there have been its own experiences in modern and soviet times in this area, and the need in social mechanisms for the elderly will become more and more urgent.

The third dimension should be devoted to establishing in at least relatively precise ways peculiar patterns of consumer behavior of senior travelers. For instance, consumers of the older age are known for their ability to appreciate landscape and landscape characteristics more. International researchers, especially in Scandinavia [Tin M. B., 2016]¹, from the standpoint of the interdisciplinary approach demonstrate how the mentality transforms space (especially in the part of the urban environment, parks, theme parks), and how space forms, including through feedback, the mentality, perception, consumer axiology in tourism needs.

The fourth area could be centered on studies with a greater appreciation on how senior travelers segments are becoming a very influential driver of market shifts. And not only in terms how elderly tourist segments function in their own right but also as constituent parts of larger, multiparty segments (e.g. larger families travelling, FV-tourism, IMR-tourism).

The fifth field of studies is needed for new employment opportunities for senior citizens in the tourism sector. Which are the new opportunities and expected inadequacies in terms of senior citizens employment impacts. Right now there is a big deal of fear among people approaching the third age in Russia about recognized and unexpected risks of becoming less valuable in the eyes of employers. Ageism practices are indeed rampant in Russia, with particular estimates suggesting up to 20% of loss of income just due to age discrimination labor attitudes. But at the same time, as the authors emphasize, it is impossible to accurately take into account the completely voluntary (without pressure and «pushing out») consent of the elderly worker to transition to less responsible and stressful work [Klepikova E. A., Kolosnitsina M. G., 2017]².

But overall research focus in this area is still only on general economic explanation of the older generations as a new resource of society and a major productive asset, to which it is necessary to find the right long-term approaches

[Grigorieva I. A., Bershadskaya L. A., Dmitrieva A. V., 2014]¹ and minimize the risks of various forms of exclusion of elderly people from social and labor relations [Maksimova S. G., Noyansina O. E., Maksimova M. M., 2017]².

Another important aspect in the field of new employment possibilities for elderly, which is especially relevant in the context of the tourism industry, is that, according to many expert opinions, aging processes are somewhat faster for Russian citizens in terms of health and working capacities than for people in economically developed countries. At the same it remains widely open for discussions and suggestions, including methodologically, how much faster this accelerated aging occurs in the exact quantitative definitions for each of the age cohorts, under the influence of what factors it becomes possible, and what aspects mostly restrict the tourist activities of Russians nationals. Moreover, tourist activities, as it can be assumed, could be on both sides of the cause-effect relationship in conjunction with accelerated aging.

Importantly, in the conditions of mass departure of young people from depressed area, workers of the third age will become a more significant component of the labor force in many regions with a promising resource base for the development of certain types of tourism. Among the promising areas of international experience, Scandinavian practices to encourage the participation of the elderly in the labor market of depressed regions, including museum and excursion components of tourist routes, which are very relevant for studies in Russia.

At the level of particular businesses in tourism and hospitality, proactive strategies and mechanisms in Europe could be of particular interest, for instance, the issue of developing integrated age management strategy / practices in companies [Blome M. W., Borell J., Nilsson K., Hakansson C., 2018]³, which collectively refers to the most effective productivity of workers of all ages, the consideration of age-related nuances in the management of personnel, the creation of favorable, comfortable and ergonomic internal environments for all ages, and similar aspects. Aspects of Age Management in tourist businesses, especially in hotel chains, are considered in terms of recruitment, promotion, flexibility, design of positions, as well as the balance of young and age workers. The general conclusion of a number of European studies is generally positive, suggesting generally a successful complementary character of teams and collectives formed with a wide age representation [Furunes T., Mykletun R. J., 2005]⁴. A separate direction is empowerment, which is traditionally more often understood in the gender and ethnic context and discourse (including in the aspects of the rights of local communities in the context of a sharp increase in international tourist flows), but is also discussed as age related issues in the context of changing industries, labor market demands and digitalization [Hur M. H., 2016]⁵.

The sixth angle of consideration is volunteering activities of elderly people which may enhance the tourism sectors' competitiveness both in terms of new qualities of tourism products and reducing costs. In addition to the well-known emotional aspects, it is important to understand one particular role of volunteerism in terms of the life cycle of projects in the tourism and hospitality industry. Volunteering is

1 Grigorieva I.A., Bershadskaya L.A., Dmitrieva A.V. (2014) Towards a normative model of society's relations with older people // Journal of Sociology and Social Anthropology. T. 17. № 3. P. 151–167.

2 Maksimova S.G., Noyansina O.E., Maximova M.M. (2017) Labor market: the risks of exclusion from social and labor relations of various generations in an aging society // Vestnik of the Altai State Agrarian University. № 5 (151). P. 187–192.

3 Blome M.W., Borell J., Nilsson K., Hakansson C. (2018) Attitudes towards elderly workers and perceptions of integrated age management practices // International Journal of Occupational Safety and Ergonomics. <https://doi.org/10.1080/10803548.2018.1514135>

4 Furunes T., Mykletun R.J. (2005) Age Management in Norwegian Hospitality Businesses // Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism. Vol. 5. Issue 2. P. 116–134.

5 Hur M.H. (2016) Empowering the elderly population through ICT-based activities: An empirical study of older adults in Korea // Information Technology & People. Vol. 29. Issue 2. P. 318–333.

1 Tin M.B. (2016) Landskap og livskvalitet. Metodologi for brukerbasert stedsutvikling i distriktene, med Ulefoss som case. Kongsberg: Høgskolen i Sørøst-Norge.

2 Klepikova E.A., Kolosnitsina M.G. (2017) Ageism in the Russian labor market: discrimination in wages // Russian Journal of Management. T. 15. № 1. P. 69–88.

a very productive organizational and economic mechanism, especially when in the conditions of limited regional and municipal budgets it is possible to ensure the survival of projects before reaching the "projected capacity" in terms of tourist flows and tourist spending. In the context of the higher retirement age, it is important to discuss the possible inclusion of a period of volunteerism in socially significant areas in a limited amount of pensionable experience, for example, a year or two.

A special role of volunteerism can be argued by another fundamental consideration. The state (both at the federal level and at the regional level) right now is enthusiastic to invest in infrastructure projects for tourism and hospitality, quite rightly perceiving the elements of the general and providing infrastructure as the backbone for the industry. Volunteering in terms of the development of a number of types of tourism is in essence a very similar element with great positive externalities (external effects), the same public good as an asphalt road, lighting or embankment improvement, but just one of immaterial nature.

For the tourism industry, it is important not to waste time in the context of the sharply accelerated (including in the legal sphere) socio-demographic transformation of Russian society — and to identify progressive research agendas that will help more correctly, inclusively and productively use new opportunities in terms of new labor resources and consumers. Admittedly, in such a research framework there could be expectation of specificities and patterns in all key areas — consumption, production, marketing, human resources, volunteering — for different macro-regions of Europe which — if they are indeed present — should be accounted and put in comparisons with socio-demographic, economic and cultural profiles of Russia and its regions. There might be the case that some models could be better working in Moscow and Saint-Petersburg, and others are being more «implementable», for instance, in the Caucasus republics or in some other national republics. In other words, there could be suggested a whole toolbox of both universal and more narrow and very versatile practices for the purposes of evaluating and acknowledging both for the public at large and regional tourism development agencies and even particular municipal bodies accounting both for tourism development and elderly care and active ageing.

References

1. **Blome M. W., Borell J., Nilsson K., Hakansson C.** (2018) Attitudes towards elderly workers and perceptions of integrated age management practices // *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*. <https://doi.org/10.1080/10803548.2018.1514135>
2. Concept of the federal target program «Development of domestic and incoming tourism in the Russian Federation (2019–2025 years) .» (2018) <http://static.government.ru/media/files/FoFftF1dhGs4GZzEBPQtLCFvBl2hHQD.pdf> (accessed 09/09/2018)
3. **Furunes T., Mykletun R. J.** (2005) Age Management in Norwegian Hospitality Businesses // *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*. Vol. 5. Issue 2. P. 116–134.
4. **Grigorieva I. A., Bershadskaya L. A., Dmitrieva A. V.** (2014) Towards a normative model of society's relations with older people // *Journal of Sociology and Social Anthropology*. T. 17. № 3. P. 151–167.
5. **Hur M. H.** (2016) Empowering the elderly population through ICT-based activities: An empirical study of older adults in Korea // *Information Technology & People*. Vol. 29. Issue 2. P. 318–333.
6. **Klepikova E. A., Kolosnitsina M. G.** (2017) Ageism in the Russian labor market: discrimination in wages // *Russian Journal of Management*. T. 15. № 1. P. 69–88.
7. **Maksimova S. G., Noyansina O. E., Maximova M. M.** (2017) Labor market: the

risks of exclusion from social and labor relations of various generations in an aging society // *Vestnik of the Altai State Agrarian University*. № 5 (151). P. 187–192.

8. **Nikitina O. A.** (2015) Value landmarks of the free time of elderly Russians: sociological aspects // *Socio-economic sciences and humanitarian research*. № 7. P. 174–177.

9. **ROSSTAT** (2018) The number of employed by the subjects of the Russian Federation (as of August 1, 2018) http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/wages/labour_force/# (accessed 14/09/2018)

10. **Tin M. B.** (2016) Landskap og livskvalitet. Metodologi for brukerbasert stedsutvikling i distriktene, med Ulefoss som case. Kongsberg: Høgskolen i Sørøst-Norge.

11. **Trifonov E. S.** (2012) Motivational Aspects of the Development of the Program of Tourist Leisure for Older Citizens // *Bulletin of the Tambov University. Series: The humanities*. Issue 2 (106). P. 245–248.

12. **Vysotskaya O. A.** (2015) Tourism of the "third age" as a factor of regional economic development: international experience and trends of the Russian market // *Northern region: science, education, culture*. T. 1. № 1 (31). P. 104–109.

С. В. Илькевич

К.э.н., доцент Департамента менеджмента
 Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
 Москва, Российская Федерация
 E-mail: ilkevich83@mail.ru
 +79852428880

Л. В. Приходько

К.т.н., доцент Департамента менеджмента,
 начальник Управления международного сотрудничества
 Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
 Москва, Российская Федерация
 E-mail: LVPrikhodko@fa.ru

Н. Л. Смит

Главный специалист Управления международного сотрудничества
 Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
 Москва, Российская Федерация
 E-mail: NLSmit@fa.ru

Перспективы гармонизации европейских и российских подходов к измерению квалификаций в туризме

Аннотация: Европейские лучшие практики в разработке общей и отраслевых рамок квалификаций представляют особый интерес с точки зрения их гармонизации с российскими подходами в данной области, поскольку это позволяет более успешно решать задачи подготовки кадров для туристского сектора, развития отраслевого рынка труда, в более широком контексте смягчения проблем социально-экономического развития российских регионов со значимой отраслью туризма и гостеприимства. В рамках публикации представлены концептуальные и учебно-методические результаты российско-европейского проекта в рамках программы Эразмус+ Европейской комиссии.

Ключевые слова: туризм, кластеры, квалификации, компетенции, национальная рамка квалификаций, профессиональные стандарты, образовательные стандарты.

S. V. Ilkevich

PhD in Economics, Associate Professor
 Department of Management
 Financial University under the Government of the Russian Federation
 Moscow, Russian Federation
 E-mail: ilkevich83@mail.ru
 +79852428880

L. V. Prikhodko

PhD in Engineering, Associate Professor
 Department of Management,
 Head of International Relations Department
 Financial University under the Government of the Russian Federation
 Moscow, Russian Federation
 E-mail: LVPrikhodko@fa.ru

N. L. Smith

Executive expert of
 International Relations Department
 Financial University under the Government of the Russian Federation
 Moscow, Russian Federation
 E-mail: NLSmit@fa.ru

Harmonization perspectives of European and Russian approaches to qualification dimensions in tourism sector

Abstract. European best practices in the development of general and sectoral (industrial) qualifications frameworks are of particular interest from the point of view of harmonization with Russian approaches in this field, since this would allow to more successfully meet public needs of training personnel for the tourism sector, develop an adequate labor market, and more widely solve socio-economic development problems of Russian regions with significant tourism and hospitality industries output. The publication presents the conceptual and educational-methodological results of the Russian-European project in the framework of the Erasmus + Program of the European Commission.

Keywords: tourism, clusters, qualifications, competences, national qualifications framework, professional standards, educational standards.

The general purpose of this paper is to summarize the current progress and prospects for the harmonization of European and Russian approaches to dimensions in qualifications in tourism and hospitality in the conditions of some delay in the development of domestic scientific, practical and methodological approaches in terms of designing and implementing overall and sectoral (industrial) national qualifications framework. Besides, the shortage of highly qualified personnel in the fast-growing tourism sector has become chronic, especially with regards of top-tier qualifications, even despite some failures in territorial tourism development. Projects of the European Commission Erasmus¹ + are widely recognized among the most effective systemic tools for improving national and international expertise in streamlining educational systems, including aspects of finalizing the formation of qualifications frameworks. According to M. Porter's concepts, improvements in qualifications in tourism could be regarded as an increasing positive complexity of the business environment in the industry with all the inherent positive effects and externalities.

Results of the implementation of the Federal Target Program «Development of domestic and inbound tourism in the Russian Federation (2011–2018)» [Federal Target Program, 2011]² are very debatable. For instance, a quite big share of clusters that would have to become in a way «business cards» of the implementation of the entire FTP, still exist only as a concept, despite initial expenditures in terms of infrastructural development. One of the factors of this process is the unsatisfactory situation with the professionalization and competencies of personnel. The problem of measuring qualifications in the tourism sector, which has so far not succeeded in completely methodologically and conceptually is still a grey area with many aspects being largely unstudied, and therefore the creation of a national framework of qualifications is chronically delayed. The lack of consideration international best practices in this field, including European ones, prevent the formation of scientific, educational and practical environment, including for the tourist sector, within which standardization, actualization, professionalization, continuity and dissemination of knowledge and skills would be assured.

Evidently, the problems of tourist qualifications are undoubtedly should be considered in line with general discussions of forming an overall national

1 The article is prepared for the dissemination purposes of results and further planning of the project of the European Commission Program Erasmus+ «European Dimension in Qualifications for the Tourist Sector (EurDiQ)», Number 561832-EPP-1-2015-1-LV-EPPKA2-CBHE-SP.

2 Federal Target Program (2011) «Development of domestic and inbound tourism in the Russian Federation (2011–2018)», approved by a decree of the Government of the Russian Federation of 02.08.2011 № 644. URL: <http://base.garant.ru/55171986/>. (accessed 10.10. 2018).

qualifications framework, including in the context of acute problems of collating education degrees with professional qualifications [Oleynikova O. N., Muravyeva A. A., Aksenova N. M.]¹. Another promising direction for studying qualifications is cross-country comparisons of the processes of formation and implementation of national qualifications frameworks, both in the context of the most advanced countries [Allais S., 2011]² and pan-European framework approaches [Bohlinger S., 2012]³, as well as those countries that could be regarded as placed in more or less comparable with the Russian Federation

The problems of the path-dependence of the national educational system are of particular interest, which manifests itself in differences in priorities, participation of various stakeholder groups and other national-specific difficulties in the full implementation of national qualifications frameworks [Helgoy I., Homme A., 2015]⁴, including aspects of the methodological problems of measuring the comparative effectiveness of the implemented national qualifications framework [Pilcher N., Fernie S., Smith K., 2017] and incorporating a non-formal learning component as an important dimension and constituent part of national qualifications framework development processes [Colardyn D., Bjornavold J., 2014]⁵.

Russian researchers typically focus, firstly, on the overall reasoning and contextualizing for developing and the implementing national qualification system with respect to international (mostly European) experiences, models, best practices [Oleynikova O. N., 2014]⁶, including principles organizational and methodological development in this field [Sakharchuk E. S., 2016], and, secondly, on the issues of correlation of educational and professional standards, in particular, with respect to streamlining programs and curricula. [Kharitonova T. V., Stromberg P., Ilkevich S. V., Sakharchuk E. S., 2014]⁷.

Among different suggestions on overall structuring of personnel training for the needs of tourism sector are proposals and conceptualizations on special clusters of education and training in tourism, which are presented in some studies. [Fedulin, A. A., Sakharchuk, E. S., Ilkevich, S. V., 2014]⁸. Unique benefits of educational clusters is that in the conditions of obsolescence of acquired knowledge, it is the cluster approaches that allow for the greatest adaptability and speed of updating educational programs, which is particularly pertinent for the tourism sector. Besides, in organizational, coordination and certification aspects, it is necessary to collate these two systems: the educational cluster and the qualifications framework.

Project «European Dimension in Qualifications for the Tourist Sector», (EurDiQ, project registration number: 561832-EPP-1-2015-1-LV-EPPKA2-CBHE-SP) of the European Commission Program of ERASMUS+ was launched in 2015 as a part of a

1 Oleynikova O. N., Muravyeva A. A., Aksenova N. M. (2018) National Qualifications Frameworks: Conceptual and Methodological Principles in the Context of Unresolved Issues // The Education and Science Journal. Vol. 20, № 6. P. 70–89. DOI: 10.17853/1994-5639-2018-6-70-89.

2 Allais S. (2011) The impact and implementation of national qualifications frameworks: a comparison of 16 countries // Journal of education and work. Vol. 24, № 3–4. P. 233–255.

3 Bohlinger S. (2012) Qualifications frameworks and learning outcomes: challenges for Europe's lifelong learning area // Journal of education and work. Vol. 25, № 3. P. 279–297.

4 Helgoy I., Homme A. (2015) Path-dependent Implementation of the European Qualifications Framework in Education. A Comparison of Norway, Germany and England // Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice. № 17:2. P. 124–139. DOI: 10.1080/13876988.2013.849399.

5 Colardyn D., Bjornavold J. (2014) Validation of Formal, Non-Formal and Informal Learning: policy and practices in EU Member States // European Journal of Education. Vol. 39, № 1. P. 69–89.

6 Kharitonova T. V., Stromberg P., Ilkevich S. V., Sakharchuk E. S. (2014) Contemporary approaches to curriculum optimization for the educational programs of the academic bachelor in tourism // Universities for Tourism and Service (Vestnik Assotsiatsii vuzov turizma i servisa) Association Bulletin. № 4. P. 75–84.

7 Pilcher N., Fernie S., Smith K. (2017) The impact of National Qualifications Frameworks: by which yardstick do we measure dreams? // Journal of Education and Work. 30:1, 1–12. DOI: 10.1080/13639080.2015.1122178

8 Fedulin, A. A., Sakharchuk, E. S., Ilkevich, S. V. (2014) Moscow Regional Education Cluster in Tourism and Services: A New Sustainable Development Paradigm // World Applied Sciences Journal. 2014, Vol. 30 (Management, Economics, Technology & Tourism), P. 80–81.

multinational consortium of Russian, Kyrgyz and European universities: London Metropolitan University (England), University of Nicosia (Cyprus), Institute of Applied Sciences in Schwerin (Fachhochschule des Mittelstands (Germany), Baltic International Academy (Latvia), Financial University under the Government of Russian Federation, Saint-Petersburg State University of Economics, Don State Technical University, Sochi State University, Russian State University of Tourism and Service, Issyk-Kul State University named after K. Tynystanov, Bishkek Academy of Finance and Economics, Ministry of Education and Science of Russia, Ministry of Education of Kyrgyz Republic, Baltic Branch of Russian Union of Travel Industry (Latvia).

The EurDiQ project¹ is a structural measure type of ERASMUS+ projects and is implemented with the support of the Ministry of Education and Science of the Russian Federation under the ERASMUS+ Program, which is managed by the EU Education, Audiovisual and Culture Executive Agency.

The starting point of the feasibility of the project was the recognition that modern trends of economic modernization and rapidly changing technologies would lead to major shifts in the requirements on the part of employers for qualifications. For the tourism sector, the need for a more flexible response and adjustment of education is especially important due to the multifunctional nature of activities, interdisciplinarity, the multi-sectoral nature of the industry, ever-increasing complexity and rising diversity of tourism, increased competition between destinations. That is why the main purpose of EurDiQ is placed on the development of approaches for the harmonization of European and Russian national qualifications frameworks and competency approaches for the tourism industry.

A wider mission of the project is formulated as ensuring the sustainable development of higher education in Russia by creating a system for assessing the quality of educational programs in accordance with the principles of the Bologna process and those recommendations of EU strategic development plan until 2020, which could be regarded as productive in the conditions of the Russian Federation. The project also aims to strengthen qualification dimension of the tourism industry in order to improve the employability of graduates in Russia and Kyrgyzstan.

The EurDiQ project focuses on the designing and implementing proposals and solutions in the following task areas:

1. Harmonization of national qualifications frameworks and competencies of the tourism industry
2. Improving the qualifications of teaching staff in educational institutions in the partner countries based on professional standards and the industry qualification frameworks
3. Development of a pilot program in the direction of «Tourism» for the 7th qualification level of the NQF (Master's degree)
4. Ensuring control and monitoring of the quality of education in the educational institutions of the partner countries
5. Dissemination of project results in higher education systems in Russia and Kyrgyzstan
6. Implementation of an effective pilot program management system

During the project implementation, two priority directions for the development of the tourism industry (as well for education and training) in Russia were identified: «Tourism destinations development» and «Congress and exhibition activities», and then a set of initial proposals for the formation of professional standards «Tourism destinations development» and «Congress and exhibition activities» was suggested

1 EurDiQ project official site: <http://eurdiq.eu> (accessed 25.09.2018).

to increase the degree of integration of business areas and training, and thus the competitiveness and employability of higher education institutions' graduates in the labor market.

The project also suggests analysis results for professional and educational standards relevance and the identification of gaps between European, Russian, Kyrgyz educational standards and approaches in this field. Based on the best European practices, the project consortium decided to develop new training modules for the network master's program in leadership and tourism development strategies. Russian and Kyrgyz specialists in tourism and education together with their European and British colleagues have developed 10 education modules aimed at developing the competencies of future leaders of the tourist industry. In addition to the mandatory subjects of the national standards, the curriculum of the master's program includes such modules as Sustainable Tourism, Event Management, Law and Safety in Tourism, Innovations and Service, Strategic Management and Marketing in Tourism.

The thematic description of the module «Destination Development», developed by Financial University under the Government of Russian Federation and University of Nicosia (Cyprus) could be showcased. The main objective of the module is to expand the understanding of the modern concepts of strategic management and design of destinations. The theoretical part of the program is balanced by practical case studies and individual research work, which allows students to develop critical thinking and project work skills.

In the theoretical part of the curriculum, students consider in detail the trends and foundations for the development of destinations, conceptual models and factors of the competitiveness of destinations, aspects of territorial and regional economic development, including intersectoral balances. The basic principles and methods of destination management in the changing environment at the global, national, interregional, transboundary, regional and local levels are analyzed.

In the practical part (seminars) the module proposes studying principles of regional and inter-regional tourist products' design and promotion. The life cycle of a destination product, a portfolio of tourism products, principles of organization and functioning of territorial development and marketing organizations, as well as general models and strategies for developing a tourism product with regard to quality management aspects are considered. National tourism development planning, cluster approaches, financing of destination development processes, state support measures for tourism development in Russia abroad are also discussed taking into account the best international practices of sustainable development in tourism and hospitality.

As case studies, students studied the tourist destination management system using the Golden Ring interregional tourist route, management system of a separate tourist destination on the example of the activities of the theme park «Etnomir» (Kaluga region), management of tourist destinations in the form of big estates, on the example of «Yasnaya Polyana» tourism cluster (Tula region), examples of developing tourist clusters at the municipal level in Borovsk (Kaluga region) and Zvenigorod (Moscow region). In the course of individual work, students prepared essays and scientific reports, and also regional workshops were held with the departure of the project team of the course to the cities of Borovsk and Zvenigorod.

As a result of the implementation of the pilot course «Destination Development», students are expected to develop and reinforce the following competencies:

- ability to analyze situations of managing tourist destinations for preparing and making decisions;

- ability to collect data and identify key factors in the development of a destination and assess the potential for sustainable development;
- ability to use data from the audit system, structure the arguments, assessments and proposals for submission to local, regional and federal administrations to make changes and amendments to master plans and strategies, as well as to influence regional development policies.

Within the framework of the project, the typical competence gaps at the level of master training in tourism management were identified, and a set of subject, thematic and didactic innovations was proposed together with European colleagues.

One of the key aspects for the tourism sector is project activities, and, accordingly, the need to accurately reflect project competencies in both professional standards and education qualifications frameworks. One of the reasons lagging in the development of a national qualifications framework lies in the area of an insufficiently comprehensive understanding of the essence of project training, including in the framework of additional education. On the example of the business meetings industry, a recent study demonstrated which competencies and subcompetences should be given more attention in the conditions and environment of the so-called «project economy» [Gorbashko E. A., Vasileva E. V., Gray P., 2016]¹.

Of particular promising significance is the aspects of recognizing (validating) non-formal and informal learning and education in tourism and hospitality. These aspects, both at the conceptual and at the branch level, have not yet been practically considered in the Russian literature, with the exception of individual papers [Smith N. L., Ilkevich S. V., 2018]², in spite of the fact that it could be considered as one of the most important elements of stimulating effective practice-oriented educational activities. The essential documents that predetermined a uniform understanding in this area throughout Europe are instructions for validating non-formal and non-formal education [CEDEFOP, 2015]³ and recommendations of the Council of Europe [European Council, 2012]⁴. Although in the field of general principles and methodologies of recognising non-formal and informal learning in the context of the modernization of the Russian higher education system there has been the well-detailed in terms of workpackages project of the European Commission Program TEMPUS Program VALERU «Validation of Non-Formal/ Informal Learning (VNIL) in Russian Higher Education», the implementation years of 2013–2016, (a structural measure type, managed by the EU Education, Audiovisual and Culture Executive Agency) with the support of the Ministry of Education and Science of the Russian Federation. The final VALERU conference «Validation theory and practice — Bringing the gap between education and employment» was held in Moscow on 12–13 October 2016.

It is also necessary to structure retraining and advanced training as modules of new qualification levels, such an approach is much more expedient than the current one which could be described as unsystematic and staying outside the overall concept of qualification frameworks. According to best European practices, advanced training, professional development programs and retraining programs

1 Gorbashko E. A., Vasileva E. V., Gray P. (2016) Professional standards for training specialists for the modern labour market // Standards and Quality. № 7 (949). P. 80–85.

2 Smith N. L., Ilkevich S. V. (2017) Validation of non-formal learning as a new social institution in Russia // Pedagogies. 2018. № 2. P. 15–25.

3 CEDEFOP (2015) European Guidelines for Validating Non-Formal and Informal Learning. Luxembourg. Available at: <http://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/3073> (accessed 10.10. 2018).

4 European Council (2012) Council Recommendation of 20 December 2012 on the validation of non-formal and informal learning. Official Journal of the European Union (2012/C 398/01). Available at: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2012:398:0001:0005:EN:PDF> (accessed 11.10. 2018).

VALERU project official site: <http://valeru.net> (accessed 25.09.2018).

should be embed by their producers and perceived by respective consumers not only in terms of their «face value», but as structural elements, modules, «bricks» within the framework of qualifications that are alongside with the implementation of the principles of mutual recognition and equivalence can lead to the achievement of new qualification levels, as this gradually begins to occur to a greater degree in European countries. Such a matrix-modular understanding of the design of an individual educational trajectory is not yet present in the business community or in the educational and academic community in the tourism sector, in contrast to international experience in organizing, designing and promoting further and life-long education

A particularly promising topic for further studies and detail considerations is the selection and analysis of the effects of the formation of a national qualifications framework in the tourism sector, which one way or another could be attributed to the advantages of a structured approach to competences and qualifications. These effects can be divided into two groups: medium-term effects, where significant results in the tourist sector could be realistically expected within 3–5 years, and long-term effects, where the positive effects of developing a comprehensive national qualifications frameworks are more plausibly to expected largely beyond the medium-term time horizon due to the inertia caused by the factors of traditionalism, educational establishments' conservatism and path dependence.

European approaches to the formation of qualifications frameworks are a big conceptual and «methodical piggy bank» of principles and concrete approaches and choices in building effective educational systems. The advantages of studying European methods of structuring qualifications, including in individual industries, are in their well-studied, systematic and critical presentation in the literature and approbation, which in some areas already exceed a ten-year milestone. In the context of the tourism sector, the situation is quite evidently complicated by multiple external effects. Admittedly, despite the obvious long-term influence of the skills level of tourism industry workers on the overall competitiveness of destinations and potentials of innovative practices, the relationship is quite untrackable in the short-run time frames, and this causes additional prolongation of unmodernized and even archaic educational systems and approaches. The efficient way to get around such a sad set of circumstances is the progressive vision based on the two pillars: the first one is to focus on comparative studies, and the second one is to consider harmonization with the best international practices and approaches.

References

1. **Allais S.** (2011) The impact and implementation of national qualifications frameworks: a comparison of 16 countries // *Journal of education and work*. Vol. 24. № 3–4. P. 233–255.
2. **Bohlinger S.** (2012) Qualifications frameworks and learning outcomes: challenges for Europe's lifelong learning area // *Journal of education and work*. Vol. 25. № 3. P. 279–297.
3. CEDEFOP (2015) European Guidelines for Validating Non-Formal and Informal Learning. Luxembourg. Available at: <http://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/3073> (accessed 27.09. 2018) .
4. **Colardyn D., Bjornavold J.** (2014) Validation of Formal, Non-Formal and Informal Learning: policy and practices in EU Member States // *European Journal of Education*. Vol. 39. № 1. P. 69–89.
5. EurDiQ project official site: <http://eurdiq.eu> (accessed 25.09.2018) .
6. European Council (2012) Council Recommendation of 20 December 2012 on the validation of non-formal and informal learning. Official Journal of the European Union (2012/C 398/01). Available at: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2012:398:0001:0005:EN:PDF> (accessed 28.09. 2018) .

7. Federal Target Program (2011) «Development of domestic and inbound tourism in the Russian Federation (2011–2018)», approved by a decree of the Government of the Russian Federation of 02.08.2011 № 644. URL: <http://base.garant.ru/55171986/>. (accessed 30.09. 2018) .
8. **Fedulin, A.A., Sakharchuk, E.S., Ilkevich, S.V.** (2014) Moscow Regional Education Cluster in Tourism and Services: A New Sustainable Development Paradigm // *World Applied Sciences Journal*, 2014, Vol. 30 (Management, Economics, Technology & Tourism), P. 80–81.
9. **Gorbashko E.A., Vasileva E.V., Gray P.** (2016) Professional standards for training specialists for the modern labour market // *Standards and Quality*. № 7 (949). P. 80–85.
10. **Helgoy I., Homme A.** (2015) Path-dependent Implementation of the European Qualifications Framework in Education. A Comparison of Norway, Germany and England // *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*. № 17:2. P. 124–139. DOI: 10.1080/13876988.2013.849399.
11. **Kharitonova T.V., Stromberg P., Ilkevich S.V., Sakharchuk E.S.** (2014) Contemporary approaches to curriculum optimization for the educational programs of the academic bachelor in tourism // *Universities for Tourism and Service Association Bulletin (Vestnik Assotsiatsii vuzov turizma i servisa)*. № 4. P. 75–84.
12. **Oleynikova O.N.** (2014) Prerequisites for developing and implementing the National Qualifications System // *Education and Science*. № 5. P. 4–14.
13. **Oleynikova O.N., Muravyeva A.A., Aksenova N.M.** (2018) National Qualifications Frameworks: Conceptual and Methodological Principles in the Context of Unreso: ved Issues // *The Education and Science Journal*. Vol. 20, № 6. Pp. 70–89. DOI: 10.17853/1994–5639–2018–6–70–89.
14. **Pilcher N., Fernie S., Smith K.** (2017) The impact of National Qualifications Frameworks: by which yardstick do we measure dreams?, *Journal of Education and Work*, 30:1, 1–12, DOI: 10.1080/13639080.2015.1122178
15. **Sakharchuk E.S.** (2016) Organizational and methodological development bases of national concept of Russian vocational tourism education drawing on international experience // *Universities for Tourism and Service Association Bulletin (Vestnik Assotsiatsii vuzov turizma i servisa)*. Vol. 15. № . 4, P. 4–14.
16. **Smith N.L., Ilkevich S.V.** (2017) Validation of non-formal learning as a new social institution in Russia // *Pedagogies*. 2018. № 2. P. 15–25.

М. В. Рязанцева

К.т.н., доцент кафедры «Управление персоналом и психология»
 Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
 Москва, Российская Федерация
 E-mail: MVRyazantseva@fa.ru
 +79104251549

И. А. Иванова

К.э.н., доцент кафедры «Управление персоналом и психология»
 Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
 Москва, Российская Федерация
 E-mail: IAIvanova@fa.ru
 +79165590261

Навыки «soft skills» в фокусе приоритетов развития рынка труда и преодоления гендерного неравенства

Аннотация. Нарастающая глобализация в обществе предопределяет высокий уровень конкурентной борьбы на рынках труда, способствуя росту гендерного неравенства. Критическая роль среди навыков принадлежит «soft-skills». С помощью непараметрических критериев U Манна-Уитни и W Вилкоксона для двух независимых выборок при уровне значимости $p = 0,05$ исследованы гендерные различия в уровне общительности студентов Финансового университета и НИУ и МГСУ. Информационную основу исследования составили эмпирические данные, полученные в ходе выборочного психологического тестирования студентов по методике В. Ф. Ряховского.

Ключевые слова: общительность, soft skills, гендерное неравенство, человеческий капитал, управление человеческими ресурсами, рынок труда.

M. V. Ryazantseva

Candidate of engineering sciences, associate professor
 Department of HR Management and Psychology
 Financial University under the Government of the Russian Federation
 Moscow, Russian Federation
 E-mail: MVRyazantseva@fa.ru

I. A. Ivanova

Candidate of economic sciences, associate professor,
 Department of HR Management and Psychology
 Financial University under the Government of the Russian Federation
 Moscow, Russian Federation
 E-mail: IAIvanova@fa.ru

«Soft skills» with respect to the labor market, priorities and overcoming of gender inequality

Abstract. Increasing globalization in society determines the high level of competition in the labor markets. It leads to the growth of gender inequality. A critical role among the employees skills belongs to "soft-skills". Using the nonparametric Mann-Whitney (U) and Wilcoxon (W) for two independent samples ($p = 0.05$) it were investigated gender differences in the level of sociability among students of the Financial University and the Moscow State University of Civil Engineering (National Research University). Empirical data were obtained by sample psychological testing among students by V. Ryakhovsky' method.

Keywords: sociability, soft skills, gender inequality, human capital, human resource management, labor market

Нарастающая глобализация в обществе, затрагивающая все его сферы, предопределяет высокий уровень конкурентной борьбы на рынках труда, что актуализирует переосмысление роли человека в системе управления объектами различного уровня, включая индивидуальный. Современный человек, обладающий огромным образовательным пластом накопленных знаний, устремлен в будущее, в котором ему придется проявить способности выстраивать коммуникации в сложно управляемой среде цифровой экономики. Сегодня важно предопределить траекторию потребностей в формировании человека будущего, готового решать вопросы своей жизнедеятельности в условиях широкого спектра коммуникаций.

Если совсем недавно образовательные организации стремились к тому, чтобы в большей степени сформировать у обучающихся профессиональные навыки (hard skills), то сейчас наиболее актуальными становятся «soft skills». При подборе сотрудников работодатели сталкиваются с проблемой отсутствия у соискателей «soft skills», прежде всего коммуникативных навыков [1] (KellyOCG, 2016).

Сравнение опыта подготовки менеджеров в разных странах показало, что в некоторых странах, например США, в соответствии с национальными рамками квалификаций развиваются такие «софт скилс», как навыки принятия решений, межличностные навыки, лидерские и организационные качества, а также разговорные навыки, необходимые для проведения презентаций, проведения собеседований, мотивации персонала и др. [2] (Ryazantseva, 2017a).

Обращаясь к ситуации на современном рынке труда, укажем на существующее гендерное неравенство, которое продолжает оставаться одной из глобальных проблем современности. Эксперты отмечают, что в среднем по всему миру у женщин меньше возможностей, для того чтобы участвовать в рынке труда, по сравнению с мужчинами [3, 4] (ЦО, 2018). Рост доступности образования положительно влияет на развитие человеческого капитала среди женщин, однако это порождает рост новых сфер дискриминации, с которыми сталкиваются женщины: дискриминация в уровне заработной платы и продвижения по службе [5] (Balliester & Elsheikhi, 2018).

Различия в уровне общительности среди студентов исследовались рядом российских и зарубежных авторов. Так, ученые из РУДН анализировали наличие гендерных различий в уровне общительности российских и латиноамериканских студентов [6]. Исследования гендерных различий в проявлениях свойств личности являются одним из направлений программы комплексных исследований свойств личности на основе системно-функциональной модели, предложенной А. И. Крупновым [7]. Существенные гендерные различия в сфере реализации общительности среди студентов выявила О. А. Тырнова [1996] [8]. Некоторые зарубежные исследователи рассматривали стиль общения как элемент стиля лидерства [9].

Цель данного исследования состояла в том, чтобы проанализировать различия в уровне общительности студентов по методике В. Ф. Ряховского [10, С. 19].

Для достижения цели исследования были сформулированы следующие вопросы: Существуют ли гендерные различия в уровне развитости «soft skills»? Влияет ли на развитость уровня общительности владение иностранными языками и обучение на иностранном языке? Зависит ли уровень общительности студентов от профиля обучения? С учетом поставленных вопросов перед началом исследования нами были сформулированы следующие гипотезы:

H1: Существуют гендерные различия в уровне общительности студентов.

H2: Существуют различия в уровне общительности студентов, обучающихся на родном языке и на английском.

НЗ: Существуют различия в уровне общительности студентов, обучающихся по техническому и экономическому профилю подготовки.

Процедура и методы исследования. Эмпирические данные были получены методами анкетирования, психологической диагностики, интервьюирования фокус-группы и сравнения. Анкетирование проводилось в марте 2018 года среди студентов Финансового университета и НИУ МГСУ. В Финансовом университете опрашивались студенты двух факультетов: факультета менеджмента и международного финансового факультета, на котором образовательная программа реализуется на английском языке. Общий объем выборки составил 254 человека, более детальная информация о выборках представлена в *табл. 1*.

Уровень общительности оценивался с использованием психологического теста В. Ф. Ряховского, который позволяет определить уровень коммуникативности человека. Это довольно простая оценка. Испытуемому необходимо отвечать на вопросы, используя три варианта ответов: «Да», «Иногда» и «Нет». В результате применения теста можно определить уровень общительности и способности взаимодействовать с другими людьми респондентов, выявить их слабые стороны характера.

Таблица 1.
Данные об участниках опроса

Университет	Частота	Процент	Валидный процент
Финансовый университет	131	51,6	51,6
МГСУ	123	48,4	48,4
Итого	254100	100,0	100,0

В соответствии с методикой теста уровень общительности оценивается по шкале, в которой предусмотрено семь уровней общительности в зависимости от суммы набранных баллов. Максимальные значения (в диапазоне от 24 до 30 баллов) соответствуют низкому уровню общительности. Нормальный уровень общительности соответствует уровню 14–18 баллов. Более низкие значения соответствуют уровню общительности выше среднего.

Анализ эмпирических результатов проводился с использованием программы SPSS на основе непараметрических критериев U Манна-Уитни и W Вилкоксона для двух независимых выборок. Данные непараметрические критерии используются для сравнения двух независимых выборок по уровню какого-либо признака, измеренного количественно. Данный метод основывается на оценке степени значимости различий между средними ранговыми значениями двух вариационных рядов, состоящих из ранжированных (порядковых) значений исследуемого параметра в двух независимых выборках. Чем меньше значение критериев U и W, тем с большей вероятностью будет доказана статистическая достоверность различий между значениями параметра в выборках. Преимущество выбранных тестов состоит в том, что не требуется наличие нормального распределения сравниваемых совокупностей.

Результаты исследования. Результаты исследования гендерных различий в уровне общительности студентов показали следующее. Средние значения уровня общительности по тесту В. Ф. Ряховского в выборках, сформированных по гендерному признаку у студентов Финансового университета, очень близки ($M_f = 10,3$ у женщин и $M_m = 10,44$ у мужчин соответственно). Для анализа

различий в уровне общительности в соответствии с методикой теста установлены 7 рангов: 7 минимальный, 1 — максимальный уровень общительности (*табл. 2*), поэтому был осуществлен переход от количественных переменных к ранговым. Разведочный анализ средних значений рангов уровня общительности мужчин и женщин, представленных в *табл. 2*, также позволяет предположить достоверность сформулированной гипотезы Н1 о существовании значительных различий в уровне общительности женщин и мужчин: средний ранг уровня общительности женщин $M_{rg} = 5.2$ выше среднего ранга уровня общительности мужчин $M_{gm} = 4.95$.

Таблица 2.
Сравнение между средними значениями уровней общительности студентов Финансового университета и в целом по выборке

Пол	Финансовый университет		В целом по выборке	
	Среднее значение M_{rg}	Стандартное отклонение SD	Среднее значение M_{rg}	Стандартное отклонение SD
Женщины	5.20	0.800	4.80	0.800
Мужчины	4.95	0.934	4.09	0.934
	5.12	0.938	4.44	0.938

Для определения статистической значимости выявленных различий в SPSS были рассчитаны значения статистик Mann–Whitney и Wilcoxon. Значения статистик Mann–Whitney ($U = 1387$) и Wilcoxon ($W = 2167$), а также стандартизованное значение статистики Z, с уровнем значимости $p = 0,14$ подтверждают гипотезу о равенстве средних. Таким образом, гипотеза Н1 о наличии гендерных различий в уровне общительности студентов Финансового университета не подтвердилась.

Несмотря на то что гипотеза о существовании гендерных различий в уровне общительности студентов Финансового университета не подтвердилась, были исследованы средние уровни общительности студентов по всей выборке. Средний ранг уровня общительности женщин $M_{rg} = 4.8$ выше среднего ранга уровня общительности мужчин $M_{gm} = 4.09$. Значения статистики Манна-Уитни $U = 4779$ и Вилкоксона $W = 13035$, что подтверждает достоверность гипотезы Н1 о существовании гендерных различий по всей выборке.

Однако средние значения уровня общительности как у мужчин, так и у женщин соответствуют нормальному уровню общительности. Такие противоречивые выводы относительно гипотезы Н1 не позволяют сделать однозначного вывода относительно существования гендерных различий в уровне общительности студентов. По нашему мнению, необходимы дополнительные исследования.

Авторами проводился анализ различий в уровне общительности среди студентов, обучающихся на родном языке и на языке, не являющемся родным. Статистический анализ результатов психологического тестирования показал более высокий уровень общительности среди студентов, которые обучаются на английском языке (средние значения $M_{eng} = 8,71$ балла и $M_{rus} = 14,01$ балла соответственно). Значения статистик Манна-Уитни ($U = 1278$) и Вилкоксона ($W = 24069$), а также стандартизованное значение статистики Z, с уровнем значимости $p = 0,000$ подтверждают гипотезу о различиях в уровне общительности студентов, обучающихся на родном и иностранном языке. Таким образом,

гипотеза H2 подтвердилась. Последующее интервьюирование фокус-групп показало, что во многом этому способствовало изучение иностранных языков, в процессе обучения которым используются коммуникативные методики, развивающие «soft skills».

Рассмотрим результаты анализа уровней общительности студентов, обучающихся по разным направлениям подготовки. Сравнивались две выборки: первая выборка объемом 123 чел. была составлена из студентов Финансового университета, обучающихся по экономическому направлению подготовки, вторая, объемом 131 чел., — из числа студентов неэкономического профиля НИУ МГСУ. Средние значения уровня общительности в выборках, сформированных по профилю подготовки: $M_f = 16,29$ у студентов, обучающихся по техническому профилю подготовки, и $M_e = 9,81$ у студентов экономического профиля. На основании значений статистики Манна-Уитни ($U = 1688$) и Вилкоксона ($W = 10334$), а также стандартизованного значения статистики Z , с уровнем значимости $p = 0,000$ гипотезу о равенстве средних можно отвергнуть. Таким образом, гипотеза H_3 о существовании различий в уровне общительности студентов разных вузов, обучающихся по разным профилям, подтвердилась.

Отметим, что средний уровень общительности всех студентов, участвующих в опросе, составил $M = 13,2$ балла и находится в доверительном интервале от 8,3 до 18,1 балла, что соответствует нормальным значениям уровня общительности или немного выше нормального уровня.

Обсуждение и выводы. Результаты исследования представляют ценность для выявления сильных и слабых сторон существующих образовательных технологий и поиска возможностей для дальнейшего совершенствования процесса обучения. Эмпирические данные могут быть полезны для преподавателей и бизнес-тренеров, осуществляющих обучение по развитию «soft skills». Выявленные различия необходимо учитывать при разработке программ обучения и выборе методов обучения. В современной образовательной среде актуализирована практика использования активных и интерактивных технологий обучения, призванных формировать коммуникационные компетенции, что, безусловно, сопряжено с вызовами современного рынка труда [11].

Выводы. Несмотря на более развитые «soft skills», женщины сталкиваются с гендерной дискриминацией. Для успеха на рынке труда женщинам надо быть готовыми к большей мобильности, открытости к новым знаниям, непрерывному образованию. В будущем женщинам нужно будет все чаще пополнять запас своих личных компетенций, получать новые навыки, которые будут актуальны и востребованы в стремительно развивающемся мире [5]. (Balliester & Elsheikhi, 2018). Среди прогнозируемых актуальных навыков эксперты выделяют системное и экологическое мышление, способность работать в условиях неопределенности, клиентоориентированность, мультикультурность и мультиязычность [12]. (World Economic Forum, 2016a). Четвертая промышленная революция, научно-технический прогресс создают условия для развития человеческого капитала, роста занятости, в том числе для расширения занятости женщин. Однако наряду с этим четвертая промышленная революция может поставить под угрозу традиционные ценности — работу, семью и идентичность [2]. (Ryazantseva, 2017).

Список литературы

1. KellyOCG (2016) Q4 Global Talent Market Quarterly. KellyOCG. URL: <http://www.kellyservices.us/US/Business-Services/Business-Resource-Center/Workforce-Trends/Q4-2016-Global-Talent-Market-Quarterly/>

2. Рязанцева М. В. Основные источники стратегического развития национальной экономики. // Стратегия бизнеса. 2017. № 9 (41). С. 125–137.
3. ILO (2018) World Employment and Social Outlook: Trends for Women. — Global snapshot. International Labor Organization. URL: http://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/trends-for-women2018/WCMS_619577/lang-en/index.htm
4. WEF (2016) The Global gender gap report. 2016. World Economic Forum. URL: <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2016/>
5. Balliester T., Elsheikhi A. (2018) The Future of Work: A Literature Review. International Labor Organization. Working paper # 29. URL: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/—dgreports/—inst/documents/publication/wcms_625866.p
6. Качурина О. О., Крупнов А. И., Шляхта Д. А. Сравнительная характеристика общительности российских и латиноамериканских студентов // Психология образования в поликультурном пространстве. 2015. № 30 (2). С. 64–71.
7. Новикова И. В. Гендерные различия в проявлении свойств личности: системно-функциональный подход. // Б. М. Теплов и современное состояние дифференциальной психологии и дифференциальной психофизиологии. Материалы международной юбилейной конференции к 120-летию со дня рождения Б. М. Теплова. М.: Издательство «Перо». 2017. С. 254–258.
8. Журавлева Л. А. О некоторых гендерных различиях в общительности у студентов. // Вестник Университета Российской академии образования. 2017. № 2. С. 39–45.
9. Merchant, Karima, (2012) How Men And Women Differ: Gender Differences in Communication Styles, Influence Tactics, and Leadership Styles. CMC Senior Theses. Paper 513. URL: http://scholarship.claremont.edu/cmc_theses/513
10. Основы деловой и публичной коммуникации: практикум. Учебное пособие / Н. В. Анненкова, С. М. Буянова, Н. П. Дедов, Е. В. Камнева, Ж. В. Корбанова, А. Ю. Крылов, Ю. Е. Мужичкова, М. В. Полевая. — М.: Издательство Финансового университета, 2016. 90 с.
11. Иванова И. А. Ценностно-смысловые ориентиры активизации процесса обучения. // В сборнике: Инновационное управление персоналом. Материалы VIII Всероссийского межвузовского кадрового форума им. А. Я. Кибанова. Государственный университет управления, Национальный союз «Управление персоналом». 2017. С. 36–39.
12. WEF (2016) The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution. World Economic Forum URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs/> (дата обращения — 04.09.2016)

© М. В. Рязанцева, И. А. Иванова, 2018

Н. В. Сахарова

Преподаватель

Кафедра «Управление персоналом и психология»

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

Москва, Российская Федерация

E-mail: natalysakharov@yandex.ru

8-495-249-51-69

Информационные технологии в обучении персонала банковской сферы

Аннотация. В статье анализируется обучение персонала банковской сферы, применение информационных технологий в обучении персонала банков на примере системы дистанционного обучения, приводятся результаты проведенного исследования, выявившего проблемные точки применения информационных технологий в обучении, даются рекомендации по совершенствованию организации процесса обучения персонала банков.

Ключевые слова: персонал банка, дистанционное обучение, информационные технологии.

N. V. Sakharova

Lecturer

Department of HR Management and Psychology

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russian Federation

E-mail: natalysakharov@yandex.ru

Information technology in training of the banking sector

Abstract. The article analyzes the training of personnel in the banking sector, the use of information technology in the training of personnel of banks on the example of distance learning, the results of the research, which identified the problematic point of application of information technology in training, recommendations for improving the organization of the process of training of personnel of banks

Keywords: bank staff, distance learning, information technology.

В условиях глобальных изменений, внедрения прорывных технологий, в процессе реализации стратегий развития банкам для повышения эффективности деятельности и адекватному ответу на внешние вызовы приходится применять информационно-коммуникационные, цифровые технологии, в том числе для управления человеческими ресурсами в контексте обучения персонала.

В соответствии со статьей 16 Федерального закона № 273 «Об образовании в Российской Федерации» под дистанционными образовательными технологиями понимаются образовательные технологии, реализуемые в основном с применением информационно-телекоммуникационных сетей при опосредованном (на расстоянии) взаимодействии обучающихся и педагогических работников¹.

Основным преимуществом дистанционного обучения является необходимость присутствия слушателя в месте проведения занятий (здании учебного заведения) для освоения программы обучения. Такая форма обучения дает большую свободу обучающимся (что важно для работающих) в индиви-

дуальном выборе времени, темпа обучения. Развитие информационных технологий позволило обеспечить организацию дистанционной формы обучения, предоставляя возможность получения учебных и тестовых материалов с использованием интернет-технологий в форме видеолекций, видеосеминаров, видеоконференций, онлайн-консультаций, онлайн-тестирования и т.п.

Согласно годовому отчету Банка России за 2017 год при организации реализации стратегических задач все более пристальное внимание уделялось обучению и развитию персонала не только по формированию традиционных профессиональных компетенций (повышению квалификации персонала по вопросам денежно-кредитной политики, надзора за кредитными и некредитными финансовыми организациями и т.д.), но и в сфере современных информационных технологий, обеспечения безопасности и защиты информации. Наибольшее количество обученных работников банка — по стандартизированным программам «Развитие управленческих и лидерских компетенций» (26% от общего числа) и «Информационные технологии. Проектное и процессное управление» (22% соответственно), что обусловлено продолжающимся реинжинирингом бизнес-процессов в системе Банка России и, как следствие, повышающимися требованиями к компетенциям управленческого состава — руководителям, специалистам центрального аппарата Банка России, а также их компетенциям в сфере применения информационных технологий в профессиональной и управленческой деятельности¹.

Тренд на увеличение объемов и частоты обучения персонала наблюдается и в других банках Российской Федерации. Например, в Корпоративном университете Сбербанка создана Система дистанционного обучения «Виртуальная школа Корпоративного университета Сбербанка» — уникальный портал для обучения и развития руководителей в режиме реального времени 24/7, обеспечивающий возможность обучения и командного взаимодействия из любой точки мира, где есть интернет². В качестве одного из обозначенных в годовом отчете Сбербанка за 2017 год фокусов обучения и развития персонала указаны: максимальный охват сотрудников программами обучения под задачи бизнеса, развитие digital-обучения, обеспечение возможностей для карьерного развития³. Среди наиболее значимых программ обучения руководством Сбербанка были названы программы специально созданной в рамках Корпоративного университета Сбербанка Академии Технологий и Данных, которая развивает в процессе обучения наиболее востребованные компетенции в области информационных технологий и предоставляет доступ к курсам и материалам по темам: IT, Data Science, Data Engineering, Machine Learning, Artificial Intelligence. Всего по этим программам за год прошли обучение 5022 работника. Информационные технологии применяются и в развитии у руководителей профессиональных знаний в области банковских продуктов и технологий, формировании навыков управления людьми и т.п.

Также в банках применяют новейшие технологии для обучения персонала в рамках проведения его адаптации⁴. В АО «Россельхозбанк», так же как и у основных крупнейших игроков рынка, обучение работников банка реализуется

1 Сайт Банка России. [Электронный ресурс] URL: https://www.cbr.ru/today/?Prtd=cbrf_sub (дата обращения – 06.06.2018 г.).

2 Сайт Корпоративного университета Сбербанка. [Электронный ресурс] URL: https://sberbank-university.ru/ru/approach/#distance_learning (дата обращения – 26.09.2018 г.).

3 Сайт Сбербанка. [Электронный ресурс] URL: <https://2017.report-sberbank.ru/ru/performance-overview/people/employee-journey> (дата обращения – 26.09.2018 г.).

4 Сахарова Н.В. Информационные технологии как современный инструмент адаптации персонала в банковской сфере // Актуальные проблемы социальной и экономической психологии: методология, теория, практика. - М.: СВИБТ, 2017. С. 140.

1 Закон Российской Федерации «Об образовании в Российской Федерации» от 29 декабря 2012 г. № 273 // КонсультантПлюс. с изм. и доп. в ред. от 29.12.2017 г.

в рамках Корпоративного университета. Структура программ включает в себя обучение, направленное на развитие лидерских и управленческих компетенций, коммуникативных навыков и функциональных компетенций. Система дистанционного обучения работников в АО «РСХБ» работает с 2009 года на базе программного продукта «WebTutor» производства компании «WebSoft» и представляет собой комплекс технических (программно-аппаратных) информационных средств, предназначенных для автоматизации деятельности, связанной с хранением, передачей и обработкой данных по дистанционному обучению (электронным курсам и тестам), а также другими информационным и учебным материалами¹. В процессе исследований, проведенных под руководством автора в апреле–мае 2018 г., было выявлено, что при прохождении обучения не проводится автоматизированная оценка уровня усвоения учебного материала, не выявляется степень сформированности развиваемых компетенций персонала банка. На этапе планирования обучения отсутствовал индивидуальный подход, основанный в том числе на превентивной оценке уровня планируемых к развитию компетенций работника. На основании полученных результатов было предложено разработать и включить оценочный модуль в систему автоматического тестирования персонала после обучения, применять индивидуальный подход к определению программы обучения для каждого работника, дополнить программы обучения блоком, связанным с развитием ИКТ-компетенций.

Проведенное исследование систем дистанционного обучения у ключевых участников банковского сектора выявило, что они внедряются в основном для дистанционного обучения и тестирования персонала, формирования и развития кадрового резерва, формирования пула организационных знаний, организации процесса адекватного качественного обучения не только в головном офисе, но и в филиалах банков. Однако предоставляемые информационными и цифровыми технологиями возможности используются не в полном объеме.

Список литературы

1. Закон Российской Федерации «Об образовании в Российской Федерации» от 29 декабря 2012 г. № 273 // КонсультантПлюс. с изм. и допол. в ред. от 29.12.2017 г.
 2. Сайт Банка России. [Электронный ресурс] URL: https://www.cbr.ru/today/?PrId=cbrf_sub. (дата обращения — 06.06.2018 г).
 3. Сайт Корпоративного университета Сбербанка. [Электронный ресурс] URL: https://sberbank-university.ru/ru/approach/#distance_learning (дата обращения — 26.09.2018 г).
 4. Сайт Сбербанка. [Электронный ресурс] URL: <https://2017.report-sberbank.ru/ru/performance-overview/people/employee-journey> (дата обращения — 26.09.2018 г).
 5. **Сахарова Н. В.** Информационные технологии как современный инструмент адаптации персонала в банковской сфере // Актуальные проблемы социальной и экономической психологии: методология, теория, практика. — М.: СВИТ, 2017. С. 140.
 6. Порядок организации дистанционного обучения работников АО «Россельхозбанк» от 07.06.2010 № 339-П.
- © Н. В. Сахарова, 2018

Оценка эффективности и результативности управления в организации

¹ Порядок организации дистанционного обучения работников АО «Россельхозбанк» от 07.06.2010 № 339-П.

С. Н. Вирабян

Экономист

ОАО «Севернефтегазпром»

e-mail: sofiyavirabyan@gmail.com

+7 (903) 518-00-30

Применение метода DEA (анализа сверстки данных) для оценки эффективности сделок по слиянию и поглощению

Аннотация. С каждым годом применение стратегий слияний и поглощений становится все более актуальным для российских компаний. При этом одним из наиболее актуальных вопросов является проведение анализа эффективности сделок по слияниям и поглощениям, что также подтверждается возрастающим числом работ в области оценки эффективности сделок по слияниям и поглощениям компаний.

В данной статье рассматривается возможность использования метода DEA в определении эффективности сделок на примере нефтегазовых компаний. Результаты анализа показали, что необходимо проводить комплексную оценку результативности сделки M&A, используя несколько методов и подходов оценки, т.к. метод DEA не всегда подходит в разрезе оценки эффективности до и после сделки. Вместе с тем, данный метод применим для экспресс-выбора компаний-целей из большого количества компаний.

В статье разработана последовательность шагов для применения метода DEA в оценке эффективности проведения сделок по слияниям и поглощениям, а также методика определения DMU для оценки эффективности одной сделки в рамках использования метода DEA, что придает исследованию высокую практическую значимость. Даны рекомендации по экспресс-выборке компаний-целей для проведения сделки M&A.

Ключевые слова: слияния и поглощения, методы оценки слияний и поглощений, метод DEA, нефтегазовая отрасль, эффективность, результативность.

Sofiya Virabyan

OJSC Severneftegazprom, Economist

e-mail: sofiyavirabyan@gmail.com

+7 (903) 518-00-30

Application of the dea method (data envelopment analysis) to assess the effectiveness of mergers and acquisitions

Abstract. With every year, the application of mergers and acquisitions strategy becomes more and more topical for Russian companies. Thus, one of the most topical issues is carrying out the analysis of efficiency of M&A transactions that is also confirmed by increasing the number of works in the field of assessment of efficiency of M&A transactions of companies.

In this article, the possibility of use of the DEA method in determining efficiency of transactions of the oil and gas companies is considered for example. Results of the analysis showed that it is necessary to carry out a complex assessment of productivity of the M&A transaction, using some methods and assessment approaches, since the DEA method not always works in a section of an assessment of efficiency before and after the transaction. At the same time, this method is applicable for an express choice of the companies purposes from a large number of the companies. In article the sequence of steps is developed for DEA method application in an assessment of efficiency of carrying out transactions on merges

and acquisitions, and also a technique of definition of DMU for an assessment of efficiency of one transaction within DEA method use that gives to research the high practical importance. Recommendations about express selection of the companies purposes for carrying out the transaction of M&A are made.

Keywords: merges and acquisitions, methods of an assessment of merges and acquisitions, DEA method, oil and gas branch, efficiency, productivity.

В современной экономике, в условиях глобализации, компании зачастую не могут позволить себе права на долгосрочные перспективы развития, проекты длиной в десятилетия, и им приходится придумывать способы более быстрого расширения и роста [Трачук, 2017]. В данной ситуации наиболее эффективной становится стратегия M&A.¹

Эта тема актуальна для изучения потому, что данные интеграционные процессы сложны и неоднозначны, как в теории, так и с реализационной точки зрения. Последствия таких объединений распространяют свое влияние не только на участников отрасли или сферу деятельности, в которых они проводятся, но и на более крупные субъекты, среди которых (при условии достаточно крупного размера компаний) могут оказаться и экономики целых стран, и даже мировая экономическая система.

Для российского рынка слияний и поглощений главенствующее место занимают сделки нефтегазовой отрасли.

Как правило, для оценки эффективности сделок по слияниям и поглощениям используются традиционные методы: перспективные и ретроспективные [Колмаков, Коокуева, Чапкина и др., 2013].

Перспективные методы применяются для расчетов эффекта до слияния/поглощения для определения оптимальной цены объекта до его покупки. Такими методами возможно оценить целесообразность сделки. В свою очередь, для определения фактических результатов сделки используются ретроспективные методы для оценки эффекта после интеграции. Данная группа методов проще, так как опирается на фактические данные.

Следует отметить, что существуют различные эконометрические методы оценки эффективности, в основе которых лежит граница эффективности, т.е. эффективность объекта рассчитывается исходя из близости значений показателей отдельно взятого объекта к потенциальной или фактической границе. Граница эффективности рассчитывается на основе производственной функции. Выделяют два подхода — параметрический и непараметрический.

В рамках непараметрического подхода рассмотрим метод DEA (Data Envelopment Analysis), интерес к которому обусловлен в первую очередь тем, что нет четких ограничений к исходным данным — их природа может быть различной [Cook, Seiford, 2009].

Подход DEA основан на идеях Фаррелла и на расширении его работы Чарнсом, Купером, Родзом [Cidália, Pérez, 2013].

Метод DEA активно используется для анализа эффективности организаций различного типа в разных условиях, развивая стандартный подход к понятию эффективности в виде отношения [Dekker, Post, 2001]:

$$\frac{\text{отдача}}{\text{затраты}},$$

Данный метод был предложен в 1978 г. Чарнсом, Купером, Родзом (Charnes,

¹ M&A — общепринятое сокращение, которое обозначает все виды деятельности по слияниям и поглощениям. Оно образовано из первых букв двух слов (англ. Merger — слияние; Acquisition — поглощение)

Cooper and Rhodes) и получил название CCR — согласно фамилиям авторов. Позже данный метод стали называть DEA (в переводе с англ. Data Envelopment Analysis — метод «охвата (вложений, свертки) данных»).

Основная идея метода — это оценка относительной эффективности функционирования объектов и построение ГЭ, которая имеет форму выпуклой оболочки и используется в качестве эталона для проведения оценки эффективности объектов в исследуемой совокупности [Kohers, Huang, Kohers, 2000]. Математически эффективность каждого объекта представляется как отношение взвешенной суммы выходов к взвешенной сумме входов.

«Данная методика позволяет оценить сравнительную эффективность DMU (Decision Making Unit), т.е. «блок принятия решений», аналогичные другим DMU» [Rahman, Lambkin, Hussain, 2016]. Все DMU с наилучшим показателем эффективности образуют границу эффективности» [Empirical research of M&A, 2008]. DMU может быть любой набор объектов. Метод DEA сравнивает эффективность компаний, рассматривая то, как входные данные превращаются в выходные.

«В отличие от регрессии, DEA может включать несколько входов и выходов, а также определить границы эффективности и расстояния неэффективных значений этой границы» [Rahman, Lambkin, Hussain, 2016]. На рис. изображены границы эффективности согласно CCR и BCC моделям.

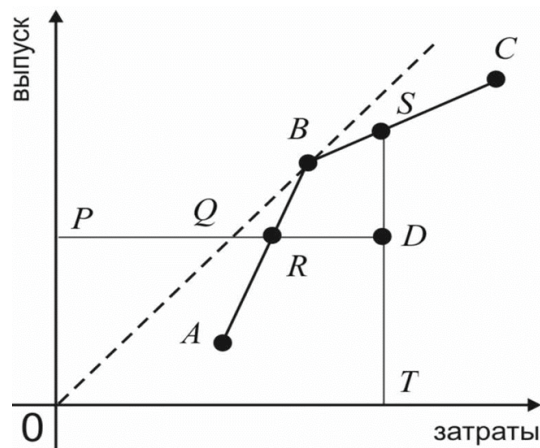


Рис. Интерпретация эффективности в CCR- и в BCC-моделях
[Источник: Мазорчук, Добряк, Емельянов, 2015]

Пунктирная линия — эффективная граница, построенная в соответствии с CCR-моделью. Граница BCC-модели — ломаная, проходящая через точки A, B и C, являющиеся эффективными в соответствии с BCC-подходом. Только B CCR-эффективна. Эффективность D по BCC-модели рассчитывается как отношение $\frac{PR}{PD}$, которое будет превосходить значение CCR-эффективности $\frac{PQ}{PD}$.

С целью применения моделей для оценки эффективности слияний и поглощений предлагаются следующие шаги:

1) Идентификация проблемы. Проблема может быть определена как оценка эффективности с помощью экономических показателей;

2) Сбор данных — определение DMU, а также выбор входных и выходных параметров;

Примерами параметров, которые могут быть использованы для оценки эффективности слияний и поглощений, можно выделить следующие:

- Ликвидность: общая ликвидность (GL) и текущая ликвидность (CL);
- Долг: Профиль долга (ДП), уровень финансового долга (LFD) и участие Третьего капитала (TPC);
- Рентабельность: рентабельность активов (ROA), рентабельность собственного капитала (ROE) и прибыль на акцию (EPS);
- Синергия: валовая маржа (GM), чистая маржа (NM) и общие и административные расходы в отношении доходов (GAR);

3) Моделирование. Использование специальных программных обеспечений;

4) Модельное решение. Проведение анализа по всем переменным с использованием классических моделей DEA (BCC и CCR), а также с помощью многоцелевых DEA-методов (GPDEA-BCC и GPDEA-CCR);

5) Проверка. Подтверждение полученной в ходе исследования информации с помощью специалистов в области экономической оценки путем сопоставления анализов с использованием различных методов.

Таким образом, основными преимуществами метода DEA является отсутствие ограничений на природу исходных данных и объективность получаемых результатов (не используется единый унифицированный набор весовых коэффициентов).

В настоящее время DEA является эффективным инструментом для оценки производительности DMU.

Рассмотрим результаты оценки поглощения ОАО «НК «Роснефть» компании ТНК-ВР с использованием метода DEA.

В 2012 году стало известно о приобретении ОАО «НК «Роснефть» компании ТНК-ВР, что стало крупнейшей объявленной сделкой в России за всю историю рынка M&A, а также второй по величине сделкой в мире, стоимость которой составляла 54 980 млн. долларов США. Полная передача активов состоялась в марте 2013 года.

В качестве примера была взята данная сделка в связи с рядом причин. Во-первых, деятельность компаний нефтегазовой отрасли оказывает большое влияние на экономику страны. Учитывая масштаб поглощения, можно говорить о влиянии не только на экономику страны, но и мира в целом. Также было важно рассчитать эффективность реальной (фактически произошедшей) сделки для оценки на основе фактических данных.

Для проведения исследования анализируются показатели двух компаний нефтегазовой отрасли до и после поглощения. При анализе финансовой информации используется финансовая отчетность по МСФО.

Методология применения метода DEA для оценки эффективности компаний:

1) Идентификация проблемы. Проблема может быть определена как оценка эффективности деятельности ОАО «НК «Роснефть» и ТНК-ВР два года до и после сделки с помощью экономических показателей;

2) Сбор данных — определение DMU, а также выбор входных и выходных параметров. Как правило, за каждое значение DMU принимается отдельная компания. В данном исследовании каждый параметр DMU представляет собой компании ТНК-ВР и Роснефть за период 2010–2015 гг. (период до и после поглощения). Это необходимо, чтобы оценить, сколько было эффективных DMU до и после поглощения.

Для адекватности расчетов необходимо, чтобы данные («входы» и «выходы» для каждого объекта) были выбраны следующим образом:

1. Численные значения должны быть доступными для каждого «входа» и «выхода», причем они должны быть положительными для всех объектов;

2. Значения (вход, выход, выбранный объект для расчета эффективности) должны отражать аналитический или управленческий смысл компонент (отвечать здравому смыслу), которые входят в относительную оценку эффективности объектов;

3. Необходимо придерживаться таких принципов: меньшие суммы входных данных предпочтительнее, как и большие суммы выходных данных;

4. Единицы измерения для входов и выходов не обязательно должны совпадать. Это может быть число людей, площадь пространства, денежные расходы и т.д.

В качестве входных параметров выбраны активы и расходы, в качестве выходных — выручка от реализации и чистая прибыль. Считается, что 4 параметра являются оптимальным количеством для оценки. Большое количество входных и выходных данных может искажать результаты [Трачук, Линдер, 2016 а]. Таким образом, будет установлена связь между доступными ресурсами и созданным на их основе потенциалом. Следует отметить, что исходные данные брались из открытых источников, в частности из финансовой отчетности по МСФО. Однако в 2010 году ТНК-ВР использовала отчетность в соответствии с общепринятыми принципами бухгалтерского учета США, валютной отчетности которой является доллар США, следовательно, данные компании за 2010 год отражены в рублях по курсу по состоянию на 31.12.2010. Исходные данные отражены в табл. 1. В первом столбце обозначены DMU, далее два столбца отвечают за входные значения, последние два — за выходные данные.

Таблица 1.
Исходные данные для расчетов методом DEA

DMU	INPUT	INPUT	OUTPUT	OUTPUT
	Активы (млрд. руб)	Расходы (млрд. руб)	Выручка от реализации (млрд. руб)	Чистая прибыль (млрд. руб)
ТНК-ВР 2010	929	1005	1253	207
Роснефть 2010	2160	1535	1915	301
ТНК-ВР 2011	1112	1394	1139	278
Роснефть 2011	3377	2269	2702	319
ТНК-ВР 2012	1157	1500	1241	280
Роснефть 2012	3971	2696	3078	342
Роснефть 2013	7531	4139	4694	555
Роснефть 2014	8736	4910	5503	350
Роснефть 2015	9638	4442	5141	356

Составлено автором

3) Моделирование. Использование специальных программных обеспечений. Результаты анализа были получены с использованием программного обеспечения D.E.A.O.S. DEAOS.com — это веб-приложение, которое позволяет оценивать данные с помощью моделей DEA.

4) Модельное решение. Проведение анализа по всем переменным с использованием классических моделей DEA. Эта работа нацелена на анализ эффективности этих процессов, считая их положительными или отрицательными

для вовлеченных компаний, в которых исходные данные (INPUT) являются всеми показателями, которые имеют минимизирующие цели, а результаты (OUTPUT) являются индикаторами, которые имеют цели максимизации. Данные были рассчитаны как отношение между значениями до и после поглощения, как показано в табл. 2.

Результаты эффективности компаний до и после поглощения, полученные при использовании специального программного обеспечения, рассчитываемого методом DEA, отражены в табл. 2.

Таблица 2.
Результаты оценки эффективности методом DEA

DMU	Efficiency	
DMU1	100%	√
DMU2	100%	√
DMU3	100%	√
DMU4	95,50%	
DMU5	98,80%	
DMU6	90,60%	
DMU7	90,90%	
DMU8	90%	
DMU9	92,80%	

Составлено автором

Таким образом, согласно методу DEA, эффективным оказалась деятельность DMU 1–3, т.е. ТНК-ВР в 2010–2011 гг., а также Роснефти в 2010 г. Наименее эффективным оказалась деятельность Роснефти в 2014 г.

5) Проверка. Необходимо сопоставить полученные результаты путем анализа эффективности сделки с использованием различных методов.

Метод DEA не всегда подходит в разрезе оценки эффективности до и после сделки. Однако следует отметить, что данный метод применим для экспресс-выбора компаний-целей из большого количества компаний. В рамках оценки методом DEA рекомендуется использовать последовательность шагов, показанную нами. После выбора нескольких компаний из списка потенциальных целесообразно проводить комплексную оценку традиционными методами, обязательно учитывая мотивы и цели сделки (эффективность для бизнеса, для акционеров и т.д.)

Однако при применении несколько методов результаты могут быть неоднозначными. Путем оценки результатов с разных точек зрения — эффективности для бизнеса, для акционеров или иных заинтересованных сторон — можно количественно измерить стратегические или какие-либо долгосрочные параметры, достижение которых являлось целью сделки. Также необходимо разделять эффекты, которые получены непосредственно от слияния или поглощения и от других событий, не связанных с ними.

Список литературы

1. Карлик А. Е., Кармазинова Я. Ф., Трачук А. В. (1999) Региональное регулирование деятельности предприятий субъектов естественных монополий. Санкт-Петербург, 1999.
2. Колмаков В. В., Коокуева В. В., Чапкина Е. Г., Линдер Н. В., Трачук А. В.,

- Полякова А. Г., Шалаев В. С.** (2013) Теория и практика управления финансовой деятельностью (монография) / Под редакцией А. Г. Поляковой. Москва, 2013.
3. **Линдер Н. В.** (2014) Стратегии диверсифицированного роста и определение оптимальных границ крупных промышленных бизнес-групп // Эффективное Антикризисное Управление. 2014. № 1. С. 90–99.
4. **Мазорчук М. С., Добряк В. С., Емельянов П. С.** (2015) Анализ практического применения метода «охвата данных» для оценки эффективности образовательного процесса / Открытые информационные и компьютерные интегрированные технологии — 2015, № 69, с. 234–246.
5. **Трачук А. В.** (2009) Методы стимулирования инвестиций в инфраструктурные проекты (на примере электроэнергетики) // Проблемы современной экономики. 2009. № 4. С. 350–353.
6. **Трачук А. В.** (2011) Реформирование естественных монополий: цели, результаты и направления развития (монография) / Москва, 2011.
7. **Трачук А. В.** (2017) Акционерное общество «Гознак»: пути развития // Деньги и кредит. 2017. № 1. С. 61–64.
8. **Трачук А. В., Линдер Н. В.** (2016 а) Методика многофакторной оценки инновационной активности холдингов в промышленности // Научные труды Вольного экономического общества России. 2016. Т. 198 С. 298–308.
9. **Трачук А. В., Линдер Н. В.** (2016 б) Влияние ограничений ликвидности на вложения промышленных компаний в исследования и разработки и результативность инновационной деятельности // Эффективное Антикризисное Управление. 2016. № 1. С. 80–89.
10. **Трачук А. В., Линдер Н. В.** (2017) Инновации и производительность российских промышленных компаний // Инновации. № 4 (222). С. 53–65.
11. **Charnes A., Cooper W. W., Rhodes E.** (1978) Measuring the efficiency of decision making units. *European Journal of Operational Research* — 1978, 2 (6), p. 429–444.
12. **Cidália L. P., Pérez J. P.** (2013) El uso de la metodología DEA (Data Envelopment Analysis) para la evaluación del impacto de las TIC en la productividad del sector hotelero, *Varia* — 2013, № 1, p. 1–13.
13. **Cook W. D., Seiford, L. M.** (2009) Data envelopment analysis (DEA) — Thirty years on. *European Journal of Operational Research* — 2009, 192 (1), p. 1–17.
14. **Dekker D., Post, T. A** (2001) quasiconcave DEA model with an application for bank branch performance evaluation. *European Journal of Operational Research* — 2001, 132 (2), p. 296–311.
15. **Doyle P.** (2011) *Value-Based Marketing*. Chichester; Wiley, 2011, p. 38–90.
16. Empirical research of M&A impact on Chinese and American commercial banks' efficiency based on DEA method. *Management Science and Engineering*, Vol. 2, № 1, 2008, p. 39.
17. **Ghulam M. C., Dr. Syed Z., Shujahat H.** (2016) Impact of Mergers & Acquisitions upon Banking Efficiency in Pakistan: A Data Envelopment Analysis Approach, *Journal of Business Studies Quarterly* — 2016, vol. 8, № 1, p. 46–59.
18. **Junior P. R.,** (2013) Edson de Oliveira Pamplona, Aneirson Francisco da Silva Mergers and Acquisitions: An Efficiency Evaluation / *Applied Mathematics* — 2013, № 4, p. 1583–1589.
19. **Kohers T., Huang M-H., Kohers N.** (2000) Market Perception of Efficiency in Bank Holding Company Mergers: the Roles of the DEA and SFA Models in Capturing Merger Potential, *Review of Financial Economics* — 2000, 9 (2), p. 101–120.
20. **Kumar S.** (2009) Post-Merger Corporate Performance: An Indian Perspective. *Management Research* — 2009, Vol. 32, № 2, p. 145–157.
21. **Rahman M., Lambkin M., Hussain D.** (2016) Value creation and appropriation following M&A: A data envelopment analysis *Journal of Business Research*, Elsevier, 2016, 69, p. 5629.

Н. А. Гузь

К.э.н., доцент Департамента общественных финансов
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
г. Москва, Российская Федерация
E-mail: NAGuz@fa.ru

Л. М. Царева

К.э.н., доцент кафедры «Государственный финансовый контроль»
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
г. Москва, Российская Федерация
E-mail: LMTsareva@fa.ru

Управление эффективностью деятельности некоммерческих организаций

Аннотация. В статье затронута проблема оценки эффективности деятельности некоммерческих организаций с учетом особенностей их функционирования (отсутствие прибыли от основной деятельности). Проанализированы основные категории оценки эффективности и выявлены их особенности. Выявлены причины невозможности использования традиционных показателей, применимых для коммерческих организаций. Приведены формулы расчета показателей социальной эффективности, отражающей результативность работы НКО. Также в статье рассматриваются подходы к определению эффективности управления целевым капиталом некоммерческих организаций. Выдвигается идея о том, что консолидированная оценка эффективности должна включать в себя оценки привлечения добровольных пожертвований, использования целевых бюджетных средств и эндаумента. Результаты анализа могут быть использованы некоммерческими организациями на стадиях создания и управления целевым капиталом.

Ключевые слова: некоммерческие организации, метод замещающих затрат, метод альтернативной стоимости, метод социального возврата на инвестиции, социальный индекс Вайсброда, фонд целевого капитала.

N. A. Guz

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Public Finance
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation

L. M. Tsareva

PhD in Economics, Associate Professor, Chair of Public Financial Control
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation

Management of non-profit organizations effectiveness

Abstract. The article deals with the effectiveness assessment of non-profit organizations, taking into account the peculiarities of their operations (lack of profit from core activities). Main categories are analyzed and assess the effectiveness of their features are identified and main features are pointed out. The reasons for the inability to use traditional indicators applicable to commercial organizations are identified. The authors present formulas for calculating indicators of social effectiveness reflecting the efficiency of non-profit organizations. As well the article is presenting different approaches of definition of non-profit organizations' endowment fund management. Authors put forward idea that the consolidated efficiency has to include estimates of attraction of donations, uses of target budgetary funds

and endowment. Results can be used by non-profit organizations of the stages of formation and management of endowments.

Keywords: non-profit organizations, replacement cost approach, opportunity cost approach, social return on investment approach, Weisbrod's publicness index, endowment fund.

Подходы к оценке эффективности деятельности коммерческих организаций не вполне применимы для некоммерческого сектора. Например, расчеты экономической эффективности используются лишь НКО, занимающимися приносящей доход (предпринимательской) деятельностью. Доход от данной деятельности служит источником дополнительного финансирования основной (уставной) деятельности.

Почему вообще возникает необходимость управления эффективностью деятельности НКО? Причины могут быть связаны:

- с возросшей конкуренцией за ресурсы в некоммерческом секторе;
- с сомнениями доноров относительно того, насколько рачительно и эффективно расходуются их средства;
- с возможностью злоупотребления НКО средствами бюджета;
- с законностью использования НКО налоговых привилегий.

Помимо экономической эффективности, применительно к некоммерческим организациям важнее оценивать, например, социальную или даже экологическую эффективность. Социальная эффективность — степень достижения поставленных целей, определенного социального эффекта в процентном или абсолютном выражении (как конкретный результат в отношении всего населения или группы людей, получивших выгоду) [1].

Методы оценки социальной эффективности деятельности НКО

1. Международная организация труда рекомендует для оценки, например, труда волонтеров использовать метод замещающих затрат (replacement cost approach) — приравнивание стоимости услуги, оказываемой добровольцем бесплатно, к рыночной цене, которую получателю услуги (или НКО, использующей труд добровольца) пришлось бы заплатить за наем платного работника. Замещающие затраты определяются путем сопоставления с затратами, которые понесла бы организация, если бы вместо волонтеров использовались оплачиваемые работники.

В качестве основы можно использовать:

- стоимость аналогичных услуг на рынке труда;
- среднюю заработную плату в регионе или отрасли;
- величину прожиточного минимума.

Используя данные Росстата о заработной плате физических лиц и индивидуальных предпринимателей¹, следует ориентироваться на данные уровня оплаты труда групп работников низкой квалификации. Используя данные о средней оплате труда в отраслях социальной сферы, следует использовать их с понижающим коэффициентом 0,5–0,6.

Ученые Центра исследований гражданского общества и некоммерческого сектора Высшей школы экономики для расчета вклада труда добровольцев предлагают использовать формулу [2]:

$$\frac{12 \times \text{Средняя з/п за мес.} \times 0,5 \times \text{ЧД} \times 100\%}{\text{ВВП}}$$

где:

Средняя з/п за мес. — по данным Росстата,

0,5 — понижающий коэффициент,

ЧД — численность добровольцев в пересчете на полную занятость (40 час. в неделю),

ВВП — величина валового внутреннего продукта в текущих ценах (по данным Росстата) за год расчета.

2. *Метод альтернативной стоимости* (opportunity cost approach) представляет величину упущенного дохода волонтера, который он недополучил, уделяя время добровольческой деятельности.

3. *Метод социального возврата на инвестиции* (social return on investment approach) представляет соотношение результатов к стоимости инвестиций (например, 1 долл. затрат на фандрайзинг должен приносить социальной ценности на 3 долл.).

4. *Анализ выполнения сметы* расходов НКО представляет собой сопоставление сумм фактически выделенных средств с кассовыми расходами НКО за отчетный период:

$$K = P_1 / P_0 \times 100,$$

где:

P_1 — фактические расходы по смете,

P_0 — плановые расходы по смете.

5. Расчет социального индекса PI Вайсброта (Weisbrod's publicness index) [3]:

$$PI = \frac{\text{Доходы от выпуска общественных благ}}{\text{Доходы от выпуска частных благ}},$$

где:

Доходы от выпуска общественных благ — государственные субсидии, гранты и пожертвования,

Доходы от выпуска частных благ — членские и спонсорские взносы, доходы от реализации товаров и услуг.

Если $PI = 0$, НКО находится на полном самофинансировании.

Если $PI > 0$, уровень самофинансирования ниже, а значит, деятельность НКО в основном направлена на создание общественных благ.

Особое внимание эффективности управления уделяют специфические формы НКО — фонды целевого капитала, которым необходимо решать следующие задачи:

- воспроизводство капитала;
- управление операционными издержками;
- сохранение баланса выплат дохода.

Эффективное управление фондом целевого капитала предполагает баланс между увеличением целевого капитала и увеличением расходов, связанных с управлением целевым капиталом. Какова допустимая норма ежегодного расходования дохода от целевого капитала, чтобы обеспечить его долгосрочное развитие? Решение о норме расходования, как правило, принимается ежегодно, зависит от полученного дохода и необходимости финансирования текущих проектов, опирается на прогнозирование доходов будущих периодов.

Методы оценки эффективности управления целевым капиталом некоммерческих организаций

1. *Годовая доходность целевого капитала* рассчитывается по формуле:

$$Di = Di / Ei,$$

где:

Di — величина дохода, полученного от фонда целевого капитала в i -м году,

1 http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/wages/

E_i — величина фонда целевого капитала в i -м году.

2. Темп роста размера целевого капитала рассчитывается по формуле:

$$T = \sqrt[n-1]{\frac{E_n}{E_1}},$$

где:

E_n — размер фонда целевого капитала в последний год исследуемого периода,

E_1 — размер фонда в первый год исследуемого периода,

n — количество лет в рассматриваемом периоде.

3. Расчет *максимальной нормы* расходования средств целевого капитала рассчитывается по формуле:

Годовая доходность — (Инфляция + Расходы, связанные с доверительным управлением) .

Резюмируя, отметим существующие проблемы при управлении эффективностью деятельности НКО.

1. Ограниченные возможности применения показателей прибыльности для оценки эффективности деятельности НКО.

2. Недостаточная конкретность выражения целей НКО.

3. Специфичность результатов деятельности НКО.

4. Ограниченная возможность количественного измерения.

Список литературы

1. **Грищенко Ю. И.** Оценка экономической и социальной эффективности некоммерческой организации // Некоммерческие организации в России. 2013. № 5.
2. Оценка экономической и социальной эффективности добровольческой деятельности: методические подходы и проблемы реализации: учеб. пособие / под ред. И. В. Мерсияновой. — М.: Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики», 2018. 198 с.
3. **Weisbrod Burton.** The Nonprofit Economy. — Cambridge: Harvard Univ. Press, 1994.

УДК 338.138

С. В. Пайор

Аспирант кафедры «Экономика и финансовая политика»

ОмГУ им. Ф. М. Достоевского

г. Омск, Российская Федерация

E-mail: payor_s@inbox.ru

т. 89136349950

Роль контроллинга в системе управления промышленным предприятием

Аннотация. Статья посвящена контроллингу как составной части управления промышленным предприятием. Систематизированы задачи и функции контроллинга. Определены предпосылки необходимости организации системы контроллинга на отечественных промышленных предприятиях. Предложена авторская последовательность этапов по формированию системы контроллинга на предприятии промышленности.

Ключевые слова: контроллинг, система, управление предприятием, задачи контроллинга, функции контроллинга, этапы формирования.

S. V. Païor

Post-graduate student of the department of

«Economics and financial policy»

Omsk State University n.a. F. M. Dostoevsky

Omsk, Russian Federation

The role of controlling in the management system of industrial enterprise

Annotation. The article is devoted to controlling as part of enterprise management. The tasks and functions of controlling are systematized. The prerequisites for the organization of the controlling system at domestic industrial enterprises are determined. The author's sequence of stages on formation of controlling system at the enterprise of the industry is offered.

Keywords: controlling, system, management of an enterprise, controlling tasks, functions of controlling, stages of formation.

Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью создания системы управления отечественными промышленными предприятиями с учетом реальности ситуации, которая сложилась в стране, посредством адаптации существующих принципов, методов и инструментов, сформированных научной школой контроллинга как функционально самостоятельного направления экономической деятельности, нацеленного на принятие эффективных стратегических и оперативных решений.

Исходя из этого, целью является рассмотрение роли контроллинга в системе управления предприятий промышленности.

Контроллинг — это система, ориентированная на будущее развитие предприятия; своеобразный механизм саморегулирования на предприятии, который обеспечивает обратную связь в контуре управления.

Основная цель контроллинга — ориентирование процессов управления на достижение целей, которые обозначены перед предприятием.¹ Основными задачами контроллинга являются:

¹ Юзвович Л.И., Кузнецова Е.П., Юзвович А.В. Контроллинг как система управления финансовой деятельностью предприятия // Фундаментальные исследования. 2017. № 3. С. 229–233.

1) координация деятельности менеджеров на достижение целей предприятия; 2) информационно-консультационная поддержка принятия управленческих решений; 3) создание всеобщей информационной системы для управления предприятием; 4) обеспечение логичности управленческих процессов¹.

По мнению автора, функциями контроллинга являются: функция учета, планирования, функция контроля и регулирования, информационно-аналитическая функция и специальные функции.

Функция учета включает в себя сбор информации о результатах текущей работы, проведение управленческого анализа и внутреннего учета деятельности организации и ее подразделений.

Функция планирования оказывает информационную поддержку при разработке планов, организует и совершенствует общую систему планирования на предприятии.

Функция контроля и регулирования предусматривает сравнение плановых и фактических объемов выполнения работ, формирование допустимых границ отклонений, анализ отклонений, определения их причин и разработку мероприятий по их устранению.

Информационно-аналитическая функция предусматривает организацию информационной системы контроллинга, сбор и систематизацию ключевых данных, необходимых для принятия решений руководством предприятия.

Специальные функции обеспечивают сбор и анализ данных о внешней среде, изучение опыта и достижений фирм-конкурентов, оценку эффективности инвестиционных, инновационных проектов.

Основными потребителями результатов контроллинга являются высшее руководство, руководители среднего звена и ведущие специалисты функциональных подразделений предприятия².

Следует отметить, что контроллинг занимает особое место в управлении предприятием: он не заменяет собой управление, а лишь переводит его на качественно новый уровень. Контроллинг является своеобразным механизмом саморегулирования промышленного предприятия, обеспечивая обратную связь в управлении.

По мнению автора, место и роль контроллинга в системе управления промышленным предприятием можно представить следующим образом (см. рис.):



Контроллинг в системе управления промышленным предприятием

¹ Дегальцева Ж.В., Иванова С.А. Контроллинг как инструмент управления хозяйствующим субъектом // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2016. № 8 (18). С. 66–71.
² Ивашкевич В.Б. Проблемы теории управленческого учета и контроллинга // Международный бухгалтерский учет. 2016. № 14. С. 32–46.

Как видно из рисунка, роль процессов контроллинга в управлении предприятием тождественна значению контроллинга в общей системе управления.

То есть в процессе управления с помощью функций и задач контроллинга получается и анализируется информация из внешней среды; устанавливаются планы, стандарты, нормативы и сравниваются с ними фактические показатели; в случае отклонений анализируются причины и готовится информация для принятия управленческих решений высшим руководством.

Сегодня в России на бизнес-тренингах и краткосрочных платных учебных программах широко предлагают «новый» взгляд на контроллинг. Создается впечатление, что концепции контроллинга и бизнес-управленческие доктрины активно внедряются на современных предприятиях. Однако на практике возникает ряд проблем, ведь простое копирование даже лучшего опыта управления без учета национальной специфики, ментальности и исторических особенностей страны является недейственным, хотя и нельзя избежать полного игнорирования мировых тенденций в экономике. Необходимо учитывать, что контроллинг за рубежом появился в результате многолетней эволюции систем управления. На предприятиях стран Западной Европы и Северной Америки видение контроллинга сформировалось в результате многолетнего внедрения систем контроллинга, которое больше основывалось и продолжает базироваться на решении вопросов стратегического характера, долгосрочной перспективе развития предприятия, а не на краткосрочных целях¹.

Россия же на современном этапе функционирует только как первое или второе поколение коммерческих структур. В частности, о концепции контроллинга в нашей стране в значительной степени узнали лишь в конце 90-х годов XX в. Многие российские предприятия продолжают воспринимать контроллинг пока только в узком смысле — как вспомогательный технический элемент, сопровождающий процесс принятия управленческих решений².

Среди предпосылок необходимости организации системы контроллинга на отечественных предприятиях сегодня можно выделить:

- 1) нестабильность внешней экономической среды, несвоевременное реагирование предприятия на ее изменения;
- 2) слабое информационное взаимодействие между структурными подразделениями организации;
- 3) нередко существенные просчеты в разработке стратегии и долгосрочных планов деятельности промышленных предприятий;
- 4) отсутствие точных стандартов качества, нормативов расходов и, соответственно, объективной оценки себестоимости и доходности³.

Именно поэтому служба контроллинга на промышленном предприятии должна наладить взаимосвязь всех функций управления; взять под контроль затраты предприятия как основного объекта управления в системе контроллинга, организовать постоянный анализ затрат на производство продукции; на основе полученных результатов проводить мероприятия и разрабатывать управленческие решения, нацеленные на эффективную работу организации.

Предлагается следующая последовательность этапов по формированию системы контроллинга промышленного предприятия (табл.)

¹ Мирошниченко Е.Б. Контроллинг: сравнительный анализ американского, немецкого и отечественного подходов // Сибирская финансовая школа. 2016. № 3 (116). С. 71–78.

² Власова Н.С. Контроллинг: определение, концепция, система / Н.С. Власова // Сборник статей по материалам 72-й научно-практической конференции преподавателей по итогам НИР за 2016 г. 2017. С. 94–95.

³ Шешукова Т.Г., Мухина Е.Р. Развитие управленческого учета на предприятиях по производству электротехнической продукции: монография / Т.Г. Шешукова, Е.Р. Мухина // Пермь, Изд-во ПНИПУ. 2015. С. 256.

Этапы формирования системы контроллинга на промышленном предприятии

Этапы	Наименование	Содержательная составляющая
I	Установление объекта контроллинга	Первым этапом формирования системы контроллинга будет диагностика текущего положения предприятия на рынке и установка плановых экономических показателей: ликвидности, финансовой устойчивости, рентабельности
II	Определение видов и сферы системы контроллинга	Виды: стратегический, оперативный или диспозитивный контроллинг Сферы: стратегия, среднесрочные планы, текущие планы, бюджеты
III	Разработка системы количественных стандартов	- стратегические нормативы; - показатели среднесрочных планов - показатели текущих планов; - показатели бюджетов; - систем норм и нормативов предприятия
IV	Формирование порядка приоритетности контрольных показателей	Распределение контрольных показателей по уровню важности: приоритеты первого уровня, второго уровня, третьего уровня, другие
V	Формирование системы мониторинга и анализа показателей, включаемых в контроллинг	- «точечные» показатели; - обобщающие показатели; - формирование отчета; - сопоставление плановых показателей с фактическими; - установка причин отклонений; - устранение ошибок и разработка корректирующих мероприятий

Таким образом, представленная последовательность этапов по формированию системы контроллинга в перспективе даст возможность вывести управление предприятием на качественно новый уровень, интегрируя, координируя и направляя деятельность различных подразделений предприятия на достижение оперативных и стратегических целей. Организация контроллинга как самостоятельной системы даст возможность достичь эффективного управления собственными ресурсами предприятия, оперативно реагировать на изменения в его деятельности, разрабатывать и обрабатывать различные варианты управленческих решений. Кроме того, обеспечит возможность максимизировать прибыль, минимизировать риски, а также нормализует показатели ликвидности и платежеспособности организации.

Список литературы

1. **Власова Н. С.** Контроллинг: определение, концепция, система / Н. С. Власова // Сборник статей по материалам 72-й научно-практической конференции преподавателей по итогам НИР за 2016 г. 2017. С 94–95.
2. **Дегальцева Ж. В., Иванова С. А.** Контроллинг как инструмент управления хозяйствующим субъектом // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2016. № 8 (18). С. 66–71.
3. **Ивашкевич В. Б.** Проблемы теории управленческого учета и контроллинга // Международный бухгалтерский учет. 2016. № 14. С. 32–46.
4. **Мирошниченко Е. Б.** Контроллинг: сравнительный анализ американско-

го, немецкого и отечественного подходов // Сибирская финансовая школа. 2016. № 3 (116). С. 71–78.

5. **Харина В. Н., Баздарева Т. О.** Совершенствование системы контроля // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. 2016. № 3. С. 97–98.

6. **Шешукова Т. Г., Мухина Е. Р.** Развитие управленческого учета на предприятиях по производству электротехнической продукции: монография / Т. Г. Шешукова, Е. Р. Мухина // Пермь, Изд-во ПНИПУ. 2015. 256 с.

7. **Юзович Л. И., Кузнецова Е. П., Юзович А. В.** Контроллинг как система управления финансовой деятельностью предприятия // Фундаментальные исследования. 2017. № 3. С. 229–230.

Т. В. Погодина

Доктор экономических наук,
профессор Департамента менеджмента
ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»,
г. Москва, Российская Федерация
TPogodina@fa.ru
8 (926) 2244051

Оценка эффективности и результативности венчурных инвестиций в России

Аннотация. В статье проанализированы тенденции развития венчурного инвестирования в России, выделены сильные и слабые стороны за 2005–2016 гг. Исследованы приоритетные проекты, реализованные в Российской Федерации за 2011–2017 гг. Обосновано, что преимущественно инновационной деятельностью занимаются крупные компании, малый бизнес является недостаточно конкурентоспособным. Определено, что для развития отечественной экономики большое значение имеет венчурное инвестирование в потребительском секторе, которое активно развивается в странах Европы, Индии и Китая.

Ключевые слова: венчурные инвестиции, технологическое развитие экономики, наукоемкие виды экономической деятельности.

Tatiana V. Pogodina

Doctor of economic Sciences,
Professor of management Department
Financial University under the Government of the Russian Federation
TPogodina@fa.ru
8 (926) 2244051

Evaluation of efficiency and effectiveness venture capital investments in Russia

Abstract. the article analyses tendencies of development of venture investment in Russia, highlighted strengths and weaknesses for 2005–2016. Researched priority innovative projects implemented in the Russian Federation for 2011–2017 Obosnovanno that the predominantly innovative activities are engaged in large companies, small businesses are not competitive enough and does not represent the interest of potential venture investor. It is determined that venture investment in the consumer sector, which is actively developing in Europe, India and China, is of great importance for the development of the domestic economy.

Keywords: venture investments, technological development of the economy, high-tech economic activities.

Венчурное инвестирование в России хотя и развивается, но темпы его недостаточны для обеспечения высокой конкурентоспособности в глобальном масштабе. Основными целями инвестирования в 2010–2016 гг., по материалам выборочных обследований, в российской экономике выступают замена изношенной техники и оборудования (67–72%), автоматизация и механизация существующего производственного процесса (46–55%), снижение себестоимости продукции (38–48%), экономия энергоресурсов (38–48%) и охрана окружающей среды (37–49%). Следует подчеркнуть, что последние две указанные цели (экономия энергоресурсов и охрана окружающей среды)¹ соответствуют современным тенденциям мирового технологического прогресса.

Также в качестве положительной тенденции можно выделить увеличение доли инвестиций на внедрение новых производственных технологий с 32% в 2010 г. до 43% в 2015 г., на создание новых рабочих мест — с 18% до 25%, на увеличение производственных мощностей с расширенной номенклатурой продукции — с 29% до 36% за рассматриваемый период времени среди обследованных компаний¹. Более подробно финансово-экономические результаты инвестиционных процессов развития российской экономики за 2005–2016 гг. представим в табл.

Результаты венчурного инвестирования в России в 2005–2016 гг.

Показатели	2005 г.	2010 г.	2013 г.	2016 г.
Рентабельность проданных товаров, работ, услуг в целом по экономике, %	13,5	10,0	7,0	8,1*
Индекс физического объема инвестиций в основной капитал к предыдущему году, %	110,9	106,0	100,8	95,1
Прямые иностранные инвестиции, млрд. долл. США	53,7	114,7	69,2	6,4*
Инновационная активность организаций, %	9,3	9,5	10,1	8,4
Доля инновационных товаров, работ, услуг всего, %	5,0	4,9	9,2	8,5
В том числе: в деятельности, связанной с вычислительной техникой и информационными технологиями, научными исследованиями и разработками	9,7	4,0	11,2	11,9
Число разработанных передовых производственных технологий, новых для России, ед.	538	762	1276	1342
Число разработанных нанотехнологий, ед.	...	202	411	494

* Данные за 2015 г.

Источник: Росстат

Таким образом, инновационная активность организаций имела тенденцию к снижению в 2016 г. по сравнению с 2005 г. как в целом по России, так и в технологичных секторах экономики. Преимущественно инновационной деятельностью занимаются крупные компании, малый бизнес недостаточно конкурентоспособен и не представляет интереса для потенциального венчурного инвестора.

Прямые иностранные инвестиции (ПИИ) в 2005–2010 гг. имели устойчивую тенденцию к росту, за шесть лет увеличились в 2,1 раза, а затем стало происходить их снижение. Для оценки влияния ПИИ на развитие социально-экономической системы можно использовать спилловер-эффекты — это проявление какой-либо экономической активности, которая влияет на деятельность третьих лиц, прямо не вовлеченных в процесс взаимодействия. Спилловер-эффекты могут проявляться через различные каналы — имитации,

¹ Российский статистический ежегодник. Росстат. Электронный ресурс. – Режим доступа: <http://www.gks.ru>

¹ Российский статистический ежегодник. Росстат. Электронный ресурс. – Режим доступа: <http://www.gks.ru>

когда национальные компании изучают и копируют лучшие практики иностранных предприятий; эффекта от усиления конкуренции на национальном рынке; эффекта от повышения квалификации работников; эффекта экспорта; аллокационного эффекта, выражающегося в оказании конкурентного давления на страну-реципиента и на спрос внутри страны за счет инновационных технологий; канал эффекта прямых и обратных связей. Спilloвер-эффекты могут быть горизонтальными (проявляться внутри одной отрасли или региона) и вертикальными (межотраслевое и межрегиональное взаимодействие). Анализ, проведенный за 2011–2015 гг., показал, что горизонтальные эффекты в России в связи с привлечением ПИИ обладают гораздо большим влиянием, чем вертикальные спilloверы. Но и горизонтальные, и вертикальные спilloвер-эффекты имеют положительную направленность. Из всего вышесказанного следует, что положительный эффект от притока ПИИ в регионы с высокой инвестиционной привлекательностью и инновационной направленностью в первую очередь распространяется на регионы с похожим инвестиционным климатом и лишь после этого распространяется на менее успешные регионы.

Положительное влияние ПИИ отражается на финансово-экономических показателях деятельности компаний. Например, в 2008–2014 гг. рентабельность активов (ROA) в большинстве видов экономической деятельности в компаниях с ПИИ была выше, чем в компаниях без ПИИ. Особенно заметно различие в таких видах экономической деятельности, как финансовая деятельность (разница более чем на 6%), сельское хозяйство, охота и рыболовство (более 7%). Средний разрыв по величине ROA между компаниями с ПИИ и без ПИИ имеют производство транспортных средств и оборудования, производство машин и оборудования (4–6%). Вышеназванные группы видов экономической деятельности нуждаются в притоке ПИИ для поддержания уровня конкуренции, повышения конкурентоспособности и укрепления результативности финансово-хозяйственной деятельности. Минимальное различие по величине ROA наблюдалось в производстве кокса и нефтепродуктов, химическом производстве, добыче и распределении электроэнергии, газа и воды и связи (1–3%). Следовательно, последняя группа видов экономической деятельности отличается достаточно высоким уровнем конкурентоспособности и инновационным потенциалом, является привлекательной для венчурного инвестирования.

В России имеется положительная динамика доли инновационных товаров, работ и услуг в целом по российской экономике, а также в добыче полезных ископаемых, обрабатывающих производствах и в деятельности, связанной с вычислительной техникой и информационными технологиями, научными исследованиями и разработками. Но сам уровень в международном сравнении является недостаточным. В таких странах, как Германия, Люксембург, Бельгия, Нидерланды, Дания, Италия, Австрия, этот показатель намного превышает 30%, а в России — менее 10%. К сожалению, для нашей страны — это недостижимый уровень в среднесрочной перспективе при сохранении существующей динамики, что фактически приведет к снижению глобальной конкурентоспособности¹.

Исследуем динамику разработки передовых производственных технологий как одного из наиболее ключевых показателей венчурного инвестирования. Число разработанных передовых производственных технологий в 2005–2016 гг. имело устойчивую тенденцию роста (в 2.5 раза за исследованный период). В структуре разработанных передовых производственных технологий наибольшую долю занимает производство, обработка и сборка, проектирование

и инжиниринг. Также быстрый рост отмечен в группах производственной информационной системы, связи и управления, аппаратуры автоматизированного наблюдения и контроля. В целом по России передовые производственные технологии разрабатываются в высокотехнологичном, среднетехнологичном секторах и наукоемких видах экономической деятельности. Однако доля наукоемких видов экономической деятельности имеет тенденцию к снижению в 2012–2015 гг. Это явилось следствием преобразований в данном секторе экономики и, как показала практика, во многом неуспешных. Сокращение численности исследователей и ухудшение их структуры (снижение доли исследователей в естественных, технических и сельскохозяйственных науках при одновременном увеличении в гуманитарных и общественных науках) оказало серьезное отрицательное влияние на результативность наукоемких видов экономической деятельности¹.

Разработка передовых производственных технологий осуществляется неравномерно по субъектам России. Лидирующие позиции занимают Центральный, Приволжский, Уральский и Северо-Западный федеральные округа (более 85% всех разработок в России). Южный федеральный округ имеет стабильную положительную динамику. Недостаточно развита данная деятельность в Северо-Кавказском, Сибирском и Дальневосточном федеральных округах, что во многом обусловлено сложившейся структурой производства и историческими тенденциями. Выравнивание межрегионального развития — ключевая задача правительства России в среднесрочной перспективе.

В целом, в 2016 г. индекс производства по высокотехнологичным обрабатывающим видам экономической деятельности составил 103,0%, а в январе — августе 2017 г. — 99,6% по сравнению с соответствующим периодом прошлого года. В наибольшей степени в 2017 г. сокращалось производство высокотехнологичных материалов для nanoиндустрии. Таким образом, в 2017 г. произошло снижение динамики высокотехнологичного сектора российской экономики, что свидетельствует о недостаточном развитии рынка венчурного капитала.

Венчурное инвестирование необходимо привлекать для ускорения темпов и качества развития ключевых секторов и комплексов национальной экономики. Для развития агропромышленного комплекса экономики также необходима реализация инновационных проектов. К сожалению, в настоящее время недостаточно компаний и инвесторов, готовых реализовать подобные проекты в силу их низкой эффективности и высоких бизнес-рисков. Для развития отечественной экономики большое значение имеет венчурное инвестирование в потребительском секторе, которое активно развивается в странах Европы, Индии и Китая. В мире объемы инвестиций в секторе потребительских услуг находятся на подъеме благодаря увеличению числа пользователей смартфонов и развитию социальных сетей, в том числе Facebook и Twitter. Это одно из наиболее перспективных направлений развития венчурного инвестирования и в России.

Список литературы

1. Национальная инновационная система и государственная инновационная политика Российской Федерации. Базовый доклад к обзору ОЭСР национальной инновационной системы Российской Федерации [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://mon.gov.ru/files/materials/6333/09.11.11-bd-rus.pdf>
2. Обзор рынка венчурной индустрии России за 2016 год // Money Tree. Нави-

1 Обзор рынка венчурной индустрии России за 2016 год // Money Tree. Навигатор венчурного рынка / ОАО «РБК» Электронный ресурс. — Режим доступа: <http://www.rvc.ru/upload/iblock/905/money-tree-rus-2016.pdf>

- гатор венчурного рынка / ОАО «РВК» Электронный ресурс .— Режим доступа: <http://www.rvc.ru/upload/iblock/905/money-tree-rus-2016.pdf>
3. Приложение. Крупнейшие компании России, реализующие инновационные проекты: ЭкспертРА Электронный ресурс .— Режим доступа: <http://www.gaexpert.ru/researches/expert-inno/part5>
4. Российский статистический ежегодник. Росстат. Электронный ресурс .— Режим доступа: <http://www.gks.ru>
5. Топ «Инновационные» рейтинга «Техспех» –2016 Электронный ресурс .— Режим доступа: <http://www.ratingtechup.ru/rate/?BY=INNOVATION>
6. **Gnezdova J. V., Kugelev I. M., Romanova J. A.** Conceptual model of the territorial manufacturing cooperative system use in Russia / Journal of Internet Banking and Commerce. 2016. Т. 4. С.82.
7. Market Snapshot — China. Qualified Domestic Institutional Investors (QDII) the Australian Government research www.austrade.gov.au/ArticleDocuments/2792/China-Market-Snapshot-QDII.pdf.
8. **Pogodina T. V., Veselovsky M. Y., Abrashkin M. S., Alekshina V. G.** Improvement of the Innovative Capacity of a Socioeconomic System Based on the Development of the Cluster Approach / Asian Social Science. 2015. Т. 11. № 1. С. 304–312.
9. **Solvell O., Lindqvist G., Ketels Ch.** The Cluster Initiative Greenbook. The Competitiveness Institute/VINNOVA, Gothenburg, 2003.

УДК 65.01

Ю. И. Растова

Д.э.н., профессор кафедры менеджмента и инноваций
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
Санкт-Петербург, Российская Федерация
E-mail: rastova.yu@unecon.ru
+79119937984

П. И. Тишков

К.э.н., доцент кафедры экономики и управления предприятиями и производственными комплексами
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
Санкт-Петербург, Российская Федерация
E-mail: pavel249@mail.ru
+79216493355

Самооценка в организации

Аннотация. В статье исследована самооценка как набирающий популярность инструмент установления уровня развития (зрелости) менеджмента в организации и определения основных путей его улучшения, описаны ее преимущества, предметные области, модели, методы. Показано, что методологической проблемой остается выбор источников объективных свидетельств для формирования суждений в ходе самооценки, а также определение и постановка приоритетов возможностей для повышения эффективности и результативности управления. Продемонстрировано простое в применении и реально работающее решение этой проблемы с помощью стратегической матрицы «значимость/реализуемость».

Ключевые слова: менеджмент, самооценка, модели, инструменты, улучшения.

Yu. I. Rastova

Doctor of Economics, Professor, Department of Management and Innovation,
St. Petersburg State University of Economics
St. Petersburg, Russian Federation

Tishkov P. I.

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Economics and Management of Enterprises and Production Complexes
St. Petersburg State University of Economics
St. Petersburg, Russian Federation

Organizational self-assessment

Abstract. The article explores self-esteem as a popular tool for establishing the level of development (maturity) of management in the organization and determining the main ways to improve it, describes its advantages, subject areas, models, methods. It is shown that the methodological problem remains the choice of sources of objective evidence for the formation of judgments in the course of self-assessment, as well as the identification and prioritization of opportunities to improve the efficiency and effectiveness of management. The easy to use and really working solution this problem using a strategic matrix of significance / feasibility is demonstrated.

Keywords: management, organizational self-Assessment, models, tools, improvements.

Масштабное распространение практики самооценки в ряду аналитических процедур определяется стремлением использовать все возможности поиска способов и определения приоритетных направлений совершенствования бизнеса.

Долгое время доминировало мнение, согласно которому самооценка — это инструмент формирования суждения об уровне зрелости системы менеджмента качества [1]. Эта концепция получила институциональное оформление посредством моделей премий по качеству, стимулирующих постоянные улучшения в организации в соответствии с принципами TQM для повышения результативности и эффективности ее деятельности. Среди них: «премия Деминга» Союза японских ученых и инженеров (JUSE, 1951 г.), Национальная премия США им. М. Болдриджа (1987 г.), Европейская премия по качеству Европейского фонда менеджмента качества (EFQM, 1991 г.), Премия Правительства РФ по качеству (1996 г.) .

На сегодняшний день можно говорить об официальном использовании самооценки в отношении:

- зрелости процессов [3];
- внедрения принципов менеджмента [4];
- качества корпоративного управления с точки зрения выполнения применимых к организации рекомендаций Банка России [11];
- степени внедрения Кодекса корпоративного управления [10];
- масштабов управленческого кризиса, который может повлечь банкротство организации (модель Аргенти);
- разработанных в организации положений, регламентов (их проектов) на предмет соответствия требованиям к внутренним нормативным документам;
- отчета в области устойчивого развития на соответствие Стандартам GRI (The Global Reporting Initiative) .

Все активнее предлагаются и авторские методики. Например, получила признание функциональная модель оценки менеджмента, предложенная коллективом специалистов под руководством Д. В. Маслова [9].

Расширение границ предметной области самооценки в организации объясняется высокой эффективностью этого аналитического инструмента, в том числе за счет «инклюзивности» как при разработке дизайна оценки, так и при интерпретации результатов. В стандарте ГОСТ Р ИСО 9004 организациям предлагается самим разработать список вопросов для самооценки уровня зрелости (развития) системы менеджмента качества. В других моделях предлагается исчерпывающий перечень вопросов, обеспечивающий «всесторонний и систематический анализ деятельности организации и ее результатов по сравнению с выбранным эталоном...» [2]. В любом случае благодаря процедуре самооценки и руководство, и персонал максимально быстро определяют области, в которых организация может повысить свою эффективность для выполнения своей миссии.

Преимущества самооценки:

- учитывает контекст, в котором выполняется процесс оценки;
- подходит для всех прикладных областей и для организаций всех размеров;
- реализуется в масштабах всей организации или может быть сосредоточена на определенных аспектах, процессах, подразделениях;
- осуществима внутренними средствами отдельным сотрудником или специально сформированной группой;
- обеспечивает объективное сопоставление организаций;
- позволяет проследить динамику улучшений с момента проведения предыдущей самооценки;
- дает основания для стимулирования достижений подразделений и работников, для распространения передового опыта.

При этом уместно заметить, что самооценка должна использоваться в со-

четании с регулярными оценками эффективности традиционными методами и ни в какой степени не заменяет их. Скорее, самооценка является первым шагом на пути организации к эффективным результатам, способом систематизации данных об успехах и проблемах в достижении различных целей — создании потребительской ценности, улучшении общих результатов своей деятельности, реагировании на изменения в окружающей среде.

Процесс самооценки повышает осведомленность руководства и сотрудников о возможностях их собственных организаций, способствует повышению их лояльности к обучению, обеспечивает создание знаний и социальных ценностей [13] .

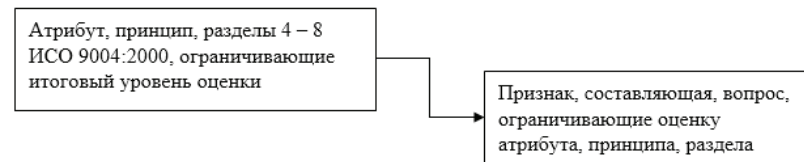
В любой предметной области самооценку можно использовать в двух контекстах — анализа недостатков и установления приоритетов. Так, при оценке процессов речь идет как о диагностике осуществления процессов, так и о направлениях улучшения процессов. Члены совета директоров могут проводить самооценку, чтобы определить, насколько они занимаются советом, или идентифицировать знания или пробелы в опыте.

Как справедливо отмечает Д. В. Маслов, в процессе самооценки выявляется довольно много направлений для улучшений, как правило, от двух до пяти по каждой составляющей модели, а «если учесть, что в различных версиях модели (самооценки) число составляющих варьируется от 23 до 533, то руководство организации должно выбирать из нескольких десятков направлений, требующих улучшений» [8, с. 31] .

Определение и расстановка приоритетов возможностей для улучшения наряду с выбором источников объективных свидетельств, используемых для поддержки суждений при оценке составляющих выбранной модели, остается серьезной методологической проблемой самооценки.

Именно через решение относительно определения и расстановки приоритетов результаты самооценки соотносятся со стратегическим планированием и приобретают особую ценность [5, с. 145]. При этом порядок определения и расстановки таких приоритетов зависит от конфигурации конкретной модели самооценки.

В моделях стандартов ИСО 9004:2000, ГОСТ Р ИСО/МЭК 15504 приоритетными являются улучшения по направлениям, ограничивающим итоговую оценку уровня зрелости данной области менеджмента (см. рис.) .



Определение и расстановка приоритетов возможностей для улучшения

Проведенный нами опрос 70 специалистов экономических служб ряда компаний с использованием модели стандарта ГОСТ Р ИСО/МЭК 15504 позволил оценить атрибут контроля процесса стратегического управления как сформированный «в основном» (62,2%), в том числе такие его признаки, как «контролируемые пределы вариации процессов стратегического управления и их параметров, а также выявление ее причин» и «переопределение контролируемых пределов после корректирующих действий» получили всего 43 и 48 процентов соответственно, что делает очевидным необходимость улучшения ситуации именно в этом направлении.

В моделях, где разработчиками заданы весовые коэффициенты признаков, приоритет имеют те из них, которые вносят более значимый вклад в итоговую оценку.

Так, в модели Аргенти наиболее значимыми признаками управленческого кризиса, оцениваемыми в 15 баллов, являются ошибки в управлении — «слишком высокая доля заемного капитала», «недостаток оборотных средств из-за слишком быстрого роста бизнеса», «наличие крупного проекта (провал такого проекта подвергает фирму серьезной опасности)», а также «вялая реакция на изменения (появление новых продуктов, технологий, рынков, методов организации труда и т.д.)» из числа недостатков.

В модели EFQM из 32 субкритериев оценки, на которые приходится сумма в 1000 баллов, наиболее значимыми являются:

- измеряемые показатели восприятия потребителей — 150 баллов;
- показатели эффективности деятельности — 75 баллов;
- ключевые индикаторы деятельности — 75 баллов;
- измеряемые показатели восприятия работников — 67,5 балла;
- индикаторы результатов для потребителей — 50 баллов.

Проект методики оценки внедрения Кодекса корпоративного управления Росимущества содержит прямое указание на приоритетность его принципов и требований с точки зрения очередности (сроков) внедрения посредством присвоения каждому принципу (критерию, положению) литеры А, В и С [6; 10].

Любой из описанных подходов реализует требование, сформулированное Т. Конти, «использовать самооценку для выявления слабых мест в работе организаций любого типа и проведения самодиагностики причин, вызывающих появление этих слабых мест» [7, с. 24].

Однако ни один из применяемых подходов не учитывает эффективности самих улучшений, без чего включение их в план предстоящих действий по меньшей мере некорректно. Здесь может быть рационально реализована идея стратегической матрицы [12, с. 96]. Матрица позволяет определить и расставить приоритеты улучшений для повышения эффективности и результативности менеджмента в организации с учетом их значимости и сложности реализации (табл.) При этом сложность реализации улучшений определяется в результате оценки потребности в ресурсах на осуществление улучшения, их доступности и сбалансированности. На практике факт чувствительной зависимости успеха улучшений от начальных условий любого рода, включая компетенции персонала, часто игнорируется.

Характеристика улучшений

Возможности реализации улучшения	Значимость для повышения уровня зрелости менеджмента		
	Низкая	Средняя	Высокая
Доступное	1	2	3
Затрудненное	4	5	6
Сложное	7	8	9

Таблица иллюстрирует порядок выбора направлений улучшений для повышения результативности и эффективности ее деятельности. Те из них, которые занимают позиции 2, 3, 6, должны быть включены в план и реализованы в первую очередь. Улучшения с позиций 1, 5, 9 могут быть рассмотрены, а с позиций 4, 7 и 8 — должны быть проигнорированы как неэффективные.

Этот подход дает возможность высшему руководству оценивать требования, планировать мероприятия, распределять соответствующие ресурсы, осуществлять меры по постоянному улучшению управления и измерять результаты для определения их эффективности.

В заключение следует сказать, что все перечисленные модели самооценки вполне приемлемы для поддержки эффективного управления в общественных и государственных организациях. Однако в зарубежной практике активно предлагаются специальные инструменты самооценки для некоммерческих организаций, которые позволяют оценивать их организационный потенциал (William & Flora Hewlett Foundation; Marguerite Casey Foundation), готовность для выполнения своей миссии (Nonprofit Coordinating Committee of New York), деятельность попечительских советов и исполнительного директора (National Council of Nonprofits; Minnesota). Такой интерес к устойчивости и эффективности некоммерческих организаций объясняется требованиями грантодателей, которые в отдельных случаях рекомендуют конкретный инструмент самооценки или процесс оценки.

В общем случае постановка задачи проведения самооценки является свидетельством того, что организация берет на себя ответственность за свое развитие, намерена эффективно применять принципы управления и измерять результаты, а соответствие ее целей результатам самооценки говорит о правильном видении руководством перспектив и возможностей развития, об обоснованности решений в отношении коммерческих стратегий, развития технологических возможностей и персонала, социальной ответственности, финансовых соглашений.

Список литературы

1. ГОСТ Р ИСО 9004–2001. Система менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности. URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200015261> (дата обращения — 03.07.2018).
2. ГОСТ Р ИСО 9004–2010. Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества. URL: <http://docs.cntd.ru/document/gost-r-iso-9004-2010> (дата обращения — 03.07.2018).
3. ГОСТ Р ИСО/МЭК 15504–2–2009. Информационная технология (ИТ). Оценка процесса. Часть 2. Проведение оценки. URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200076680> (дата обращения — 03.07.2018).
4. ГОСТ Р ИСО 10014–2008. Менеджмент организации. Руководящие указания по достижению экономического эффекта в системе менеджмента качества. URL: <http://www.vashdom.ru/gost/10014-2008/#i335327> (дата обращения — 05.07.2018).
5. **Ивченкова И. С., Садковская Н. Е.** Самооценка предприятия как инструмент повышения эффективности деятельности // Экономика в промышленности. 2016. № 2. С. 142–147.
6. Кодекс корпоративного управления: Письмо Банка России от 10 апреля 2014 г. № 06–52/2463. URL: <http://www.consultant.ru/law/hotdocs/33172.html> (дата обращения — 03.07.2018).
7. **Конти Тито.** Самооценка в организациях: Пер. с англ. И. Н. Рыбакова при участии Г. Е. Герасимовой / Научное редактирование: В. А. Лапидус и М. Е. Серов. — М.: Редакционно-информационное агентство «Стандарты и качество», 2000. 328 с.
8. **Маслов Д. В.** Несовершенные модели совершенства // Методы менеджмента качества. 2007. № 6. С. 30–35.
9. **Маслов Д. В., Ватсон П., Челеше Н.** Функциональная модель оценки менеджмента // Методы менеджмента качества. 2005. № 4. С. 21–26.
10. Методика оценки внедрения Кодекса корпоративного управления (Проект)

/ Росимущество. URL: https://www.cbr.ru/finmarket/issue/division_powers/ (дата обращения — 05.07.2018).

11. Методика самооценки качества корпоративного управления в компаниях с государственным участием: Приказ Росимущества от 22.08.2014 № 306. URL: <https://rosim.ru/documents/231515> (дата обращения — 05.07.2018).

12. **Растов М. А.** Совершенствование деятельности компаний с государственным участием на основе программ инновационного развития: дис... канд. экон. наук: 08.00.05; Институт проблем региональной экономики РАН. — СПб., 2015. 196 с.

13. TR Q 0006:2003 Система менеджмента качества. Руководящие указания по самооценке. URL: http://www.klubok.net/Downloads-index-r_d-309.html (дата обращения — 05.07.2018).

УДК 336.6

Я. П. Федоров

К.э.н., доцент Департамента корпоративных финансов и корпоративного управления Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, Российская Федерация
e-mail: yacov@list.ru
+7-985-418-08-88

Финансово-экономические аспекты энергетики: 10 лет спустя ликвидации РАО «ЕЭС России»

Аннотация. В энергосбытовом бизнесе наблюдается тенденция к укрупнению отрасли и уход с рынка небольших компаний. Компании утрачивают самостоятельность и становятся расчетными подразделениями крупнейших энергетических холдингов страны. Совершенствование государственного регулирования устраняет часть проблем и одновременно ведет к появлению новых белых пятен. Единственный путь по разрешению проблемы — создание реально конкурентного рынка электроэнергии в стране, лишение гарантирующих поставщиков эксклюзивного права по энергоснабжению населения, средних и малых предприятий и организаций.

Ключевые слова: энергосбытовой бизнес, гарантирующий поставщик, цены на электроэнергию, эталонный сбыт, перекрестное субсидирование.

Y. P. Fedorov

Ph.D. in Economics, Assistant Professor,
Department of Corporate Finance and
Corporate Management Financial University
under the Government of
the Russian Federation,
Moscow, Russian Federation

Financial and economic aspects of power: 10 years after liquidations of RAO UES

Abstract. Power supply companies lose independence and become settlement divisions of the largest power holdings. And even attempts of centralization of calculations not only for the electric power, but also for all housing and communal services, within specialized financial settlements centers become. Improvement of state regulation fixes a part of problems and at the same time leads to emergence of new white spots. The solution of the problem — creation of really competitive market of the electric power in the country, deprivation of the guaranteeing suppliers of exclusive right on power supply of the population, medium-sized and small enterprises and organizations.

Keywords: power supply business, the guaranteeing supplier, prices of electricity, reference sale, cross subsidizing, consolidation of the power supply market.

В результате реформы энергетической отрасли, завершившейся ровно 10 лет назад ликвидацией РАО «ЕЭС России»¹, появились генерирующие, элек-

¹ 2017 год для энергетики России примечателен тем, что именно в этом году объем потребления электроэнергии в стране превысил объем потребления 1990 года, в котором был зафиксирован максимум

тросетевые и энергосбытовые компании. И если публикаций, посвященных генерирующим и электросетевым компаниям предостаточно, то каких-либо исследований, касающихся проблем функционирования энергосбытовых компаний, явно не хватает. При этом именно энергосбытовые компании работают непосредственно с конечным потребителем и аккумулируют самые значительные финансовые потоки, в дальнейшем распределяя их между производителями электроэнергии и электросетевыми компаниями. И какие-либо проблемы в энергосбытовой сфере тут же становятся проблемой для всей отрасли от генерации и до сетей.

Если рассматривать электроэнергетическую отрасль как вертикально-интегрированную структуру, включающую в себя цепочку от производства электроэнергии на электростанции, ее транспортировки посредством сетевой инфраструктуры и непосредственно энергосбыт, то именно энергосбытовая компания обладает эксклюзивным правом продажи электрической энергии конечному покупателю и несет на себе бремя долгов за электроэнергию.

Энергосбытовая компания — организация, покупающая электрическую энергию и мощность на оптовом и/или розничном рынке у генерирующих компаний (ТГК, ОГК, АЭС, ГЭС, блок-станции) и продающая ее на розничном рынке потребителям в лице физических и юридических лиц. При этом энергосбытовая компания заключает договор с электросетевой компанией на оказание услуги по передаче электроэнергии от объектов генерации до точек поставки потребителя.

Гарантирующим поставщиком считается коммерческая организация, обязанная заключить договор, обеспечивающий продажу электрической энергии, с любым обратившимся к ней потребителем электрической энергии по цене, не выше предельной нерегулируемой цены, рассчитываемой и публикуемой гарантирующим поставщиком в отношении каждого расчетного периода.

В отличие от гарантирующего поставщика, энергосбытовая компания более свободна в заключении договоров с потребителями, в том числе и в определении цены, за исключением случаев поставки электроэнергии населению. Именно по этой причине крупные потребители часто выбирают в качестве поставщика электрической энергии энергосбытовую компанию, а не гарантирующего поставщика, т.к. именно энергосбытовая компания может, в отличие от гарантирующего поставщика, предложить скидку или более комфортные условия оплаты.

Одной из целей реформы электроэнергетики являлось создание конкурентных рыночных условий для энергосбытовых компаний, создание таких условий, чтобы потребитель легко мог выбрать себе поставщика электроэнергии. К сожалению, указанная цель не была достигнута. Крупные промышленные предприятия с существенным объемом потребления (свыше 10 млн. кВт/ч в год) могут выбирать между коммерческими предложениями нескольких энергосбытовых компаний, вплоть до принятия решения о самостоятельной покупке электроэнергии на оптовом рынке¹. Средние же и малые компании, как правило, не представляют особого интереса для энергосбытовых компа-

в 1073 млрд кВт/ч. В 2017 г. объем потребления наконец-то перешагнул отметку 1990 года, сложившись в размере 1089 млрд кВт/ч, что более чем на 15,2 млрд кВт/ч, или на 1,4%, выше уровня 1990 года. Правда, это все равно на 142 млрд кВт/ч, или почти на 14%, хуже пессимистического или «инерционного» прогноза энергопотребления в России, учтенного в прогнозе на 2008–2015 гг. для последнего года прогноза, т.е. для 2015 г., сформированного в качестве обоснования реформирования отрасли.

¹ В результате существующего перекрестного субсидирования населения за счет тарифной группы «прочие потребители» уход крупного покупателя электроэнергии от гарантирующего поставщика к независимой энергосбытовой компании, как правило, ведет к существенному росту цены для всех остальных потребителей, в том числе для населения, что часто вызывает негативную реакцию и даже противодействие региональных властей.

ний в качестве возможных клиентов, и поэтому их возможности по выбору поставщика электроэнергии ограничены. То же самое можно сказать и про население, которое сегодня лишено возможности, как в развитых европейских странах, выбирать себе поставщика электроэнергии.

В то же время именно благодаря конкуренции в области энергоснабжения промышленных предприятий цена на электроэнергию для промышленности держится на минимальном уровне и сегодня практически сравнялась с ценой для населения (табл. 1)

Таблица 1
Изменение конечной цены на розничном рынке электроэнергии в июле 2018 г. к конечной цене июля 2017 г., руб./кВт.ч (с НДС)

Группы потребителей	Период времени		Отклонение, %
	Июль 2017 г.	Июль 2018 г.	
Промышленные потребители	3,42	3,54	3,5
Непромышленные потребители	4,19	4,40	5,0
Бюджетные потребители	5,38	5,83	8,4
Сельскохозяйственные потребители	5,34	5,45	2,1
Население	3,11	3,23	3,9
По всем группам	3,78	3,96	4,8

Источники: по данным Центра финансовых расчетов (ЦФР), <https://cfrenerg.ru/upload/iblock/92d/uroven-raschetov-na-tre-v-2016g..pdf>.

Source: according to the Center of financial calculations (JSC «FSC»).

Поэтому только развитие конкурентных отношений в области энергосбытовых услуг станет катализатором не только улучшения качества энергосбытовых услуг, но и поможет если не снизить, то хотя бы существенно ограничить рост цен на электроэнергию для остальных групп потребителей.

Вместе с тем, в настоящее время гарантирующие поставщики ограничены в способах удержания крупных клиентов, т.к. они не могут давать какие-либо преференции своим клиентам в силу государственного установления сбытовой надбавки и наличия антимонопольных рисков при предоставлении скидок потребителям одной ценовой категории, в отличие от независимых энергосбытовых компаний, которые сами устанавливают свою энергосбытовую надбавку. В силу этих причин, как правило, в настоящее время крупные промышленные предприятия и организации с существенным объемом потребления выбирают независимых поставщиков электроэнергии. В результате ухода крупного потребителя от гарантирующего поставщика на энергоснабжение к независимой энергосбытовой компании сбытовая надбавка в регионе для населения и прочих оставшихся потребителей, как правило, значительно увеличивается.

Ключевая задача реформирования электроэнергетики, связанная с планами по переходу от тарифного регулирования к формированию цен на электроэнергию на рыночной основе, за прошедшие годы решена только частично. В результате на конечного потребителя электроэнергия продолжают транслироваться искаженные затраты, возникшие на том или ином участке технологической цепочки (генерация, сети, сбыт), что ведет к перекрестному субсидированию.

К сожалению, приходится констатировать, что все чередующиеся друг за другом методы государственного регулирования энерготарифов и цен, с видимой регулярностью рождаемые в недрах органов власти, так или иначе устраняют один вид перекрестного субсидирования и приводят к появлению других проблем или видов перекрестного субсидирования.¹

Конечно же, можно до бесконечности совершенствовать систему ценообразования и государственного регулирования цен, усложняя ее и придумывая все новые и новые параметры, при введении которых, по мнению разработчиков, система регулирования становится наконец-то совершенной. Однако для потребителя и участников рынка это влечет лишь постоянное усложнение законодательства и возникновение излишних затрат по поддержанию работоспособности системы. Наилучший метод установления цен — рыночный, на основе баланса между имеющимся спросом и предложением.

В части поставок электроэнергии для населения сохраняется наиболее всеобъемлющее государственное регулирование. Так, энергосбытовые компании покупают электроэнергию в целях поставки ее населению у генерирующих компаний в специальном сегменте оптового рынка по регулируемым договорам (РД), услуга по передаче электроэнергии, а также бытовая надбавка гарантирующих поставщиков — также подлежат государственному регулированию. И если услуга по передаче электроэнергии является монопольным видом деятельности, то производство и сбыт таковыми не являются, но тем не менее продолжают оставаться отраслями с госрегулированием.

В части обеспечения электроэнергией предприятий и организаций говорить про свободные цены можно лишь частично. На первый взгляд электроэнергия и мощность торгуются на оптовом рынке, где ценообразование происходит условно свободно. Несмотря на то что государство проводит коммерческий отбор мощности (КОМ), некоторым станциям государство позволяет работать в так называемом вынужденном режиме, или даже переводя целые регионы на покупку электроэнергии по регулируемым договорам (Северный Кавказ). В результате существуют как бы два рынка. На одном действуют рыночные правила ценообразования, на другом — они не действуют и по сути существует государственное регулирование цен. Причем игроки, работающие по рыночным законам, вынуждены оплачивать издержки рынка по поддержке нерыночной ее части.

В результате сохраняющегося государственного регулирования и существующих перекосов рынка возникают различные формы перекрестного субсидирования (между населением и прочими потребителями; между электроэнергией и теплом; между крупными и небольшими предприятиями; между сельским и городским населением, между потребителями с электрическими и газовыми плитами).

При этом в рамках существовавшей парадигмы государственного регулирования органы государственного регулирования, как правило, согласовывают гарантирующему поставщику некий перечень расходов (сбытовую надбавку), необходимый для ведения энергосбытовой деятельности, причем прибыль либо исключается полностью, либо имеет исключительно символическое значение. Причем бытовая надбавка между разными регионами может отличаться в 5–7 раз, при этом минимальные и максимальные надбавки для населения и прочих потребителей практически не отличаются (табл. 2).

¹ Под перекрестным субсидированием понимается дискриминация одной группы потребителей за счет другой группы потребителей, например, проявляемая в форме установления цены ниже уровня затрат для потребителей группы «Население», и установление цены, существенно превышающей уровень затрат, для других групп потребителей.

Таблица 2
Минимальные и максимальные значения сбытовых надбавок по тарифной группе «население и приравненные к нему категории потребителей» в 2018 году

Субъект РФ	Гарантирующий поставщик	Средне-взвешенная величина сбытовой надбавки в 2017 году	Средне-взвешенная величина сбытовой надбавки в 2018 году	Прирост/снижение
<i>Максимальные в 2018 году</i>				
Республика Марий Эл	ПАО «ТНС энерго Марий Эл»	0,35	0,54	54,30%
Архангельская область	ПАО «МРСК Северо-Запада»	0,44	0,5	13,60%
Хабаровский край	ПАО «ДЭК» (филиал «Хабаровскэнергосбыт»)	0,52	0,46	-11,50%
Белгородская область	ОАО «Белгородэнергосбыт»	0,17	0,46	170,60%
Республика Коми	ОАО «Коми энергосбыт. Компания»	0,58	0,43	-25,90%
<i>Минимальные в 2018 году</i>				
Республика Крым	ГУП РК «Крымэнерго»	0,11	0,15	36,40%
Чеченская Республика	АО «Чеченэнерго»	0,1	0,12	20,00%
Республика Тыва	АО «Тываэнерго»	0,11	0,12	9,10%
Амурская область	ПАО «ДЭК» филиал «Амурэнергосбыт»	0,09	0,09	0,00%
Республика Дагестан	ПАО «Дагестанская энергосбытовая компания»	0,06	0,09	50,00%

Источник: Обзор сбытовых надбавок за 2018 г., НП «Совет рынка», <https://www.np-sr.ru/ru/market/retail/dogc/index.htm>

Source: The review of power supply charges for 2018, Association «NP Market Council»

Настоящий золотой дождь пролился на энергосбытовые компании в 2009–2011 годах, когда одноставочный тариф для потребителей дифференцировался по числу часов использования мощности (ЧЧИМ). Отклонение фактической структуры потребления по ЧЧИМ по сравнению со структурой, учтенной при регулировании, при существовавшей неурегулированности вопроса по расчету ЧЧИМ вело к возникновению сверхприбылей у энергосбытовых компаний, что позволило существенно обогатиться инвесторам, вложившимся в считавшийся изначально неперспективный энергосбытовой бизнес. Именно в эти годы был запущен процесс укрупнения и консолидации игроков в энергосбытовой сфере. Крупнейшие компании отрасли попали в орбиту интересов федеральных госкомпаний, в компании помельче стали приходиться частные инвесторы.

Будучи в то время премьер-министром, В. Путин поручил принять меры по ограничению сверхприбылей энергосбытовых компаний, и ЧЧИМ отменили.

Компании стали серьезно заниматься оптимизацией затрат, развивать коммерческие услуги, активнее стали работать с должниками в части взыскания пеней, в результате усиления конкуренции энергосбытовые компании стали серьезнее подходить к качеству обслуживания потребителей, развивая формы дистанционного обслуживания, электронного обмена документами, особенно ужесточилась конкуренция за право энергоснабжения крупных платежеспособных потребителей.

В то же время возникли иные факторы, позволяющие получать энергосбытовым компаниям экономические эффекты (дополнительные доходы/расходы), обусловленные спецификой системы государственного регулирования:

- доходы, связанные с превышением фактического полезного отпуска над плановым;
- доходы, связанные с изменением фактической структуры потребления по сравнению с плановой структурой, принятой при регулировании;
- доходы, связанные с «неполной» трансляцией стоимости купленной электроэнергии на оптовый рынок;
- доходы, связанные с «неполной» трансляцией стоимости услуги по передаче.

В 2017 году вышло постановление Правительства РФ и методические указания, определившие принципиально новые правила установления сбытовых надбавок гарантирующих поставщиков, которые начали действовать с 1 июля 2018 года¹.

Ранее регулирование производилось по принципу «затраты плюс», когда гарантирующий поставщик защищал в Региональной энергетической комиссии свои затраты, которые потом применялись в виде процентной надбавки к покупной цене на электроэнергию в расчете на кВт/ч. При таком подходе чем выше складывалась покупная цена электроэнергии или больше оказывался фактический полезный отпуск по сравнению с учтенным при регулировании, тем больше зарабатывала энергосбытовая компания, в противоположном случае — при снижении покупной цены или объема, энергосбытовая компания зарабатывала, соответственно, меньше.

Принципиально новое в регулировании сбытовых надбавок методом эталонов состоит в том, что для гарантирующих поставщиков установлены стандарты затрат, или эталоны, и компании должны удерживать свои затраты в процессе хозяйственной деятельности не выше установленного методом эталонов уровня. Если компании удалось сэкономить — получай прибыль, если фактические затраты превышают уровень, установленный методом эталонов, то приводи затраты в соответствие с эталоном или уходи с рынка.

Например, эталонные затраты по обслуживанию населения гарантирующего поставщика в части той же оплаты труда небольшого гарантирующего поставщика в Московской области составляют 469,13 рубля на точку учета, а для крупного гарантирующего поставщика составляют уже 279,51 рубля на точку учета.

По замыслу разработчиков, в целом новая методика приведет к необходимости сокращать затраты менее эффективным компаниям, и к получению дополнительных доходов более эффективными компаниями. Регулятор счи-

тает, что сальдированный эффект за 3 года для потребителей от применения нового метода тарифообразования в виде совокупного снижения затрат, транслируемых энергосбытовыми компаниями на потребителей, составит не менее минус 12,65 млрд. рублей. Получается, что в целом объем «урезанных» затрат превысит объем дополнительных доходов аж на 12,65 млрд. рублей.

Необходимо констатировать, что новый подход к регулированию сбытовой надбавки не лишен недостатков:

Непрозрачный расчет эталонов. Любые стандарты или эталоны затрат являются субъективными и зачастую отражают лоббистские возможности тех или иных участников процесса или являются отражением текущей конъюнктуры рынка.

Неравномерность развития территорий. Хотя была проведена огромная работа по дифференциации эталонов по территориям, группам потребителей и масштабу деятельности, однако любая математическая модель, какими бы талантливыми ни были разработчики, всегда содержит в себе условности и недостатки, которые будут в результате вести к образованию сверхдоходов у одних компаний, как правило, крупнейших участников рынка, участвовавших непосредственно в экспертизе реформы, и банкротству других, как правило, небольших региональных компаний.

Таким образом, титанический труд по совершенствованию государственного регулирования лишь устраняет часть проблем и одновременно ведет к появлению новых белых пятен, а также к существенному усложнению регулятивных отраслевых норм. Поэтому единственный путь — создание реально конкурентного рынка электроэнергии в стране. В числе важных направлений государственной политики должно быть создание конкурентной среды в энергосбытовом бизнесе, создание возможностей для клиентов, как физических, так и юридических лиц, по беспрепятственному переходу к конкурирующим энергосбытовым компаниям, лишение гарантирующих поставщиков эксклюзивного права по энергоснабжению населения, средних и малых предприятий и организаций. Критики дальнейшей либерализации розничного рынка электроэнергии, как правило, приводят аргумент, связанный с перспективами многократного роста цены в этом случае, что не подтверждается сегментами рынка, где уже реально существуют конкурентные отношения среди поставщиков электроэнергии (рынок крупных потребителей электроэнергии).

Список литературы

1. Современная рыночная электроэнергетика Российской Федерации. 2-е издание. / под общей ред. О.Г. Баркина. — М.: АНО «УЦ Совет рынка», Издательство «Перо», 2015. 396 с.
2. Экономика и управление в современной электроэнергетике России: пособие для менеджеров электроэнергетических компаний / под редакцией А.Б. Чубайса. — М.: НП «КОНЦ ЕЭС», 2009. 616 с.
3. **Афанасьев В.Я., Кузьмин В.В.** Об актуальных исследованиях и разработках проблем развития конкурентных отношений на электроэнергетических рынках // Вестник университета (Государственный университет управления). 2015. № 11. С.5–16.
4. **Воротников В.Э., Кузьмин В.В.** О повышении эффективности электроэнергетики на основе развития механизмов конкурентного электроэнергетического рынка // Энергетик. 2016. № 5. С. 3–10.
5. **Стенников В.А., Паламарчук С.И., Головщиков В.О.** Создание эффективных розничных рынков электрической и тепловой энергии — важнейшая задача отечественной электроэнергетики // Энергетик. 2018. № 2. С. 3–6.
6. **Кутовой Н.Г.** Современная тарифная политика в электроэнергетике РФ, или Почему для бизнеса актуален вопрос перехода на самоэнергообеспечение // Энергетик. 2018. № 6. С. 36–42.

¹ Изменения произошли на основании Постановления Правительства РФ № 863 от 21.07.2017 г. и приказа ФАС России от 21.11.2017 г. № 1554/17 «Об утверждении методических указаний по расчету сбытовых надбавок гарантирующих поставщиков с использованием метода сравнения аналогов».

Системный анализ в менеджменте

Д. О. Афанасьев

Архитектор информационных систем
АО «Гринатом»
г. Москва, Российская Федерация
E-mail: dmafanasyev@gmail.com
тел. +7 926 632 01 15

Е. А. Федорова

Д.э.н., профессор кафедры финансового менеджмента
Финансовый университет при Правительстве РФ
Профессор Департамента финансов НИУ ВШЭ
г. Москва, Российская Федерация
E-mail: ecolena@mail.ru
тел. +7 919 061 40 96

Фильтрация выбросов как инструмент повышения точности прогноза цены электроэнергии¹

Аннотация. В данной работе затрагиваются вопросы влияния предварительной фильтрации нехарактерных цен (выбросов) на точность прогнозов, получаемых с помощью введенной недавно авторегрессионной модели с сезонной компонентой (SCARX). Рассмотрены такие методы идентификации выбросов, как фиксированный порог цены (TFP), порог цены на базе стандартного отклонения (SFP), процентный порог цены (PFP), рекурсивный (RFP) и скользящий фильтры (MFP). Показано, что предобработка данных во многих случаях приводит к положительному эффекту. При этом для априорно выбранных параметров фильтров лучшие результаты показывают TFP и SFP, в то время как при вневыборочной оптимизации параметров все методы оказываются, по сути, эквивалентны. На практике подобная оптимизация затратна по ресурсам и не может быть выполнена на будущих данных. В качестве альтернативы данной процедуре предлагается комбинированный фильтр цены (CFP) на базе метода комитета большинства, который использует результаты индивидуальных неоптимизированных алгоритмов и не требователен к времени вычисления, но при этом приводит к точности, сопоставимой с лучшей, которую удается достичь для каждого из рассмотренных рынков.

Ключевые слова: прогнозирование цены электроэнергии, фильтрация выбросов, метод комитетов, доверительное множество моделей, долгосрочная тренд-сезонная компонента.

D. O. Afanasyev

Architect of Information Systems, JSC «Greenatom»
Moscow, Russian Federation

E. A. Fedorova

Doctor of Economics, Professor of the Financial Management Department,
Financial University under the Government of the Russian Federation
Professor of Finance Department of the HSE
Moscow, Russian Federation

The outlier filtering as a method of electricity price forecasting accuracy improvement²

Abstract: This paper discusses the influence of extreme electricity price (outlier) filtering on the accuracy of price forecasting based on a recently introduced seasonal

¹ Исследование выполнено при финансовой поддержке Российского фонда фундаментальных исследований (РФФИ) в рамках научного проекта № 16-06-00237 А.

² This work was supported by the Russian Foundation for Basic Research (RFBR), project No. 16-06-00237 A.

component autoregressive model (SCARX). We consider such methods of outlier detection as threshold filter on prices (TFP), standard deviation filter on prices (SFP), percentage filter on prices (PFP), as well as recursive (RFP) and moving filters on prices (MFP). It is shown that such data pre-processing leads to accuracy gain in many cases. For a priori chosen filter parameters, TFP and SFP give better results than other methods, while for out-of-sample parameter optimization all the methods demonstrate comparable quality in terms of forecasting error. Practically speaking, such optimization is resource-consuming and cannot be carried out on the future data. As an effective alternative to this procedure, we propose a combined filter on prices (CFP) based on a committee machine which uses the results of individual non-optimized algorithms and is not time-consuming, but gives accuracy comparable to the best one obtained for each of the studied electricity markets.

Keywords: electricity price forecasting, outlier filtering, committee machine, model confidence set, long-term trend-seasonal component.

Одной из проблем, которая до недавнего времени была недостаточно пристально исследована в современной литературе по экономике энергетики, является учет долгосрочной тренд-сезонной компоненты (LTSC) цены электроэнергии в контексте построения краткосрочного прогноза оптовой цены (Weron, 2014). В ряде работ предпринимаются попытки устранить этот пробел за счет отдельного прогнозирования детерминистической долгосрочной и краткосрочных стохастических компонент цены (Tap и др., 2010; Keles и др., 2016; Nowotarski и Weron, 2016). Авторы приходят к выводу, что учет LTSC и правильный выбор метода и параметров для ее оценки ведут к уменьшению ошибки прогноза по сравнению с обычной авторегрессионной (ARX) моделью, а также наивным подходом, основанным на «похожести» цен в идентичные дни недели (Conejo и др., 2005).

Вместе с тем в упомянутых исследованиях не уделяется достаточного внимания такому важному аспекту, как возникновение резких, краткосрочных и в общем случае слабо предсказуемых экстремальных значений цен, т. е. выбросов. Причины их появления обычно связаны с аварийными ситуациями на электростанциях, перегрузками в сетях электропередачи и климатическими аномалиями (Weron, 2006; Eydeland и Wolyniec, 2012). В пионерских работах Truck и др. (2007); Janczuga и др. (2013), затрагивающих проблему выбросов, авторы отмечают, что в результате присутствия таких экстремальных значений выделяемые детерминистическая и стохастическая составляющие цены электроэнергии могут быть существенно искажены. Как следствие, адекватность их моделей (особенно линейных спецификаций) оказывается под сомнением, а оценки их параметров потенциально содержат смещение. Если в случае с внутривыборочным моделированием подобное искажение может приводить, например, к недооценке стоимостных мер риска (VaR, EaR), то в случае с применением данных моделей для прогнозирования это потенциально влияет на точность прогноза цены.

Обсуждаемая проблема усугубляется тем, что в литературе не существует единого мнения относительно того, какие значения цен трактовать как выбросы, и, соответственно, какую методику использовать для их идентификации. В контексте внутривыборочного моделирования в литературе по электроэнергетике предложено достаточно много методов для этих целей, среди которых можно упомянуть фиксированный порог цены, порог цены на базе заданного числа выборочных стандартных отклонений, процентный порог цены, рекурсивный фильтр, скользящий фильтр, модель с марковскими

переключениями режимов и т.д. (Lapuerta и Moselle, 2001; Truck и др., 2007; Weron, 2006; Borovkova и Perlmana, 2006; Fanone и др., 2013; Janczuga и др., 2013). Однако использование данных методов может приводит к существенно различным результатам, а количество наблюдений, классифицированных как выбросы, — значительно отличаться для одного и того же временного ряда. При этом, с одной стороны, естественно предположить, что игнорирование предварительной фильтрации экстремальных значений отрицательно сказывается на точности прогнозов. Но, с другой стороны, слишком агрессивное удаление выбросов (например, за счет использования фильтра с низким порогом отсеечения) будет существенно искажать исходный временной ряд и приводить к прогнозам, которые не будут связаны с оригинальной ретроспективной динамикой цены.

Учитывая тот факт, что предыдущие работы рассматривают в основном эффект от предварительной очистки экстремальных значений в контексте внутривыборочного моделирования цены электроэнергии, а также существенную роль, которую играют оценки долгосрочной тренд-сезонной и краткосрочной сезонно-стохастической составляющих в задаче прогнозирования, мы в данном исследовании задаемся вопросом о влиянии фильтрации выбросов на точность прогноза цены электроэнергии.

Базовая модель нашего исследования — авторегрессия с сезонной компонентой и экзогенными факторами (SCARX), предложенная в работе Nowotarski и Weron (2016) и состоящая из следующих шагов.

На первом шаге, временной ряд часовых цен на электроэнергию p_t , $t = 1, \dots, T$ логарифмируется и аддитивно декомпозируется на долгосрочную тренд-сезонную (тренд-циклическую) L_t и краткосрочную сезонно-стохастическую S_t компоненты:

$$\ln p_t = P_t = L_t + S_t$$

Мы применяем вейвлет-сглаживание для оценки LTSC, как это ранее делалось в работах Nowotarski и Weron (2016); Xiao и др. (2017); Yang и др. (2017), и рассматриваем широкий набор параметров масштаба (сглаживания) $m = 8, \dots, 13$.

На втором шаге для краткосрочной сезонно-стохастической компоненты S_t оцениваются параметры авторегрессионной модели, предложенной Misiolek и др. (2006):

$$S_t = \alpha_1 S_{t-24} + \alpha_2 S_{t-48} + \alpha_7 S_{t-168} + \alpha_8 m S_t + \beta_1 Z_t + \sum_{i=1,6,7} d_i D_t^i + \varepsilon_t$$

где S_t — 24/48/168 — авторегрессионные компоненты, учитывающие влияние цен предыдущих дней, $m S_t$ — «ценовой сигнал», равный минимальной цене за предыдущие сутки, Z_t — экзогенный фактор, равный прогнозу потребления, сделанному за сутки до момента времени t , D_t^i — фиктивные переменные, учитывающие недельную сезонность ($i = 1, 6, 7$ для понедельника, субботы и воскресенья, соответственно), ε_t — независимо и идентично распределенная нормальная ошибка. Моделирование выполняется для каждого часа суток по отдельности, т.е. всего оценивается 24 модели.

На третьем шаге делается предположение о «персистентности» тренда L_t , т.е. его прогноз полагается равным значению тренда в соответствующий час предыдущих суток. Наконец, на четвертом шаге полученные выше прогнозы S^*T+h и L^*T+h суммируются и выполняется обратное логарифмическое преобразование, что приводит к итоговому прогнозу цены электроэнергии p^*T+h . Мы будем далее обозначать данную модель как **SCARX_m**.

Выбор модели SCARX в качестве основной для нашего исследования обусловлен, во-первых, тем фактом, что данный класс моделей моделирует и прогнозирует отдельно долгосрочную тренд-сезонную и краткосрочную сезонно-стохастическую компоненты цены, обе из которых подвержены существенному влиянию ценовых выбросов, и, во-вторых, тем обстоятельством, что изменение параметра сглаживания при оценке LTSC позволяет получить целый набор независимых моделей для выполнения на них численных экспериментов.

В данной работе мы дополняем модель SCARX следующими фильтрами выбросов (X_t — компонента S_t , полученная после удаления из нее недельной и дневной сезонности, X^o — подмножество ценовых выбросов).

Фиксированный порог цены (TFP):

$$X_t^o = \{X_t : |X_t| \geq 0,5\}$$

Порог цены на базе стандартного отклонения (SFP):

$$X_t^o = \{X_t : |X_t - \bar{X}| \geq 3 \cdot \sigma\}$$

Рекурсивный фильтр цен (RFP):

$$X_{t,i}^o = \{X_t : |X_t - X_i| \geq 3 \cdot \sigma_i\}$$

Скользящий фильтр цен (MFP):

$$X_t^o = \bigcup_{n=1, \dots, N} \{X_{t_n} : |X_{t_n} - \bar{X}_n| \geq 1,96 \cdot \sigma_n\}$$

Процентный порог цены (PPF):

$$X_t^o = \{X_t : X_t \leq X_t^{2,5}\} \cup \{X_t : X_t \geq X_t^{97,5}\}$$

Кроме рассмотренных выше мы также предлагаем в данной работе комбинированный фильтр цен (CFP), который насколько нам известно, не применялся в предыдущих исследованиях по электроэнергетике в контексте удаления ценовых выбросов. Идея CFP основывается на методе комитета большинства из области машинного обучения и подразумевает классификацию наблюдения в качестве выброса в том случае, когда как минимум половина ($Q = 0,5$) из K базовых алгоритмов (т.е. рассмотренных выше фильтров) классифицирует наблюдение как выброс (Ablow и Kaylor, 1965; Tresp, 2001):

$$X_t^o = \left\{ X_t : \frac{1}{K} \sum_{k=1}^K \mathbb{I}(X_t \in X_{t,k}^o) \geq Q \right\}$$

Для численного эксперимента мы использовали исторические данные о ценах и прогнозе потребления на четырех электроэнергетических рынках на сутки вперед (PCB): зона Европа — Урал (EU) и Сибирь (SI) российского рынка ATC, крупнейшая европейская биржа Nord Pool (NP), а также американский рынок Pennsylvania — New Jersey — Maryland (PJM).

Оценка эффективности прогнозных моделей с фильтрами выбросов выполнялась с помощью двух независимых подходов: 1) расчет и сравнение средневзвешенной недельной ошибки прогноза WMAE (табл. 1 показывает полученные значения для российских рынков); 2) формальная статистическая процедура построения доверительного множества моделей (MCS) и ранжирование по вероятности попадания модели в MCS (Hansen и др., 2011). Полученные результаты позволяют нам сделать следующие интересные выводы.

Во-первых, предварительная очистка данных от выбросов во многих случаях позволяет улучшить точность получаемых прогнозов, причем иногда весьма существенно. Так, в ценовой зоне Сибирь российского рынка уменьшение

ошибки, которого удалось достичь, находится в диапазоне 1–1,5% от средне-недельной цены. Это является очень хорошим показателем и потенциально позволяет получить участникам рынка значительную финансовую экономию.

Таблица 1
Сравнение прогностических способностей (в смысле WMAE) моделей SCARX
(для параметров сглаживания m = 8, ..., 13) с фильтрами выбросов
и без них на двух рынках электроэнергии: АТС Европа — Урал и Сибирь.

Модели	Методы фильтрации выбросов						
	SRC	TFP	SFP	RFP	MFP	PFP	CFP
АТС Европа — Урал (EU)							
ARX	4,72	–	–	–	–	–	–
SCARX8	4,82	4,53 (–0,29)	4,57 (–0,25)	4,95 (0,13)	4,66 (–0,16)	5,13 (0,31)	4,58 (–0,24)
SCARX9	4,73	4,46 (–0,27)	4,48 (–0,25)	4,76 (0,03)	4,60 (–0,13)	5,00 (0,27)	4,49 (–0,24)
SCARX10	4,67	4,44 (–0,23)	4,46 (–0,21)	4,64 (–0,03)	4,56 (–0,11)	4,90 (0,23)	4,47 (–0,20)
SCARX11	4,66	4,43 (–0,23)	4,44 (–0,22)	4,58 (–0,08)	4,60 (–0,06)	4,93 (0,27)	4,48 (–0,18)
SCARX12	4,65	4,44 (–0,21)	4,45 (–0,20)	4,55 (–0,10)	4,63 (–0,02)	4,90 (0,25)	4,48 (–0,17)
SCARX13	4,62	4,46 (–0,16)	4,50 (–0,12)	4,76 (0,14)	4,68 (0,06)	4,89 (0,27)	4,56 (–0,06)
Итого:	–	–0,23	–0,21	0,01	–0,07	0,27	–0,18
# < SRC	–	6 (100%)	6 (100%)	3 (50%)	5 (83%)	0 (0%)	6 (100%)
АТС Сибирь (SI)							
ARX	8,84	–	–	–	–	–	–
SCARX8	8,93	7,75 (–1,18)	7,72 (–1,21)	8,02 (–0,91)	8,09 (–0,84)	7,82 (–1,11)	7,75 (–1,18)
SCARX9	9,07	7,58 (–1,49)	7,64 (–1,43)	7,74 (–1,33)	7,94 (–1,13)	7,86 (–1,21)	7,58 (–1,49)
SCARX10	8,77	7,47 (–1,30)	7,53 (–1,24)	7,41 (–1,36)	7,73 (–1,04)	7,51 (–1,26)	7,46 (–1,31)
SCARX11	8,83	7,42 (–1,41)	7,52 (–1,31)	7,34 (–1,49)	7,74 (–1,09)	7,52 (–1,31)	7,41 (–1,42)
SCARX12	9,35	7,53 (–1,82)	7,69 (–1,66)	7,45 (–1,90)	8,03 (–1,32)	7,89 (–1,46)	7,50 (–1,85)
SCARX13	8,72	7,96 (–0,76)	7,45 (–1,27)	7,36 (–1,36)	7,71 (–1,01)	7,63 (–1,09)	7,35 (–1,37)
Итого:	–	–1,33	–1,35	–1,39	–1,07	–1,24	–1,44
# < SRC	–	6 (100%)	6 (100%)	6 (100%)	6 (100%)	6 (100%)	6 (100%)

Пояснения: В строчках с обозначениями моделей приведены усредненные по тестовому

периоду WMAE (в процентах). В скобках показано абсолютное изменение ошибки модели с фильтром относительно модели на исходных данных (SRC). Полужирным выделены наименьшие WMAE, не превышающие ошибку ARX в рамках фильтра и рынка. Подчеркиванием обозначены наименьшие WMAE среди всех фильтров в рамках рынка. Δ — среднее изменение ошибки в рамках одного фильтра. "# < SRC" — количество моделей SCARX с фильтром, показавших ошибку, меньшую чем аналогичная модель на исходных данных.

Во-вторых, среди рассмотренных методов с априорно заданными параметрами наиболее устойчивые положительные результаты показали фильтры TFP (порог логарифмированной цены равен 0.5), SFP (порог равен трем стандартным отклонениям) и CFP (правило большинства голосов). Так, TFP в 63% случаев улучшает точность прогноза, SFP — в 67% и CFP — в 63%. В контексте ранжирования на базе MCS повышение вероятности попадания модели в MCS удается достичь в 58%, 54% и 54% случаев, соответственно.

В-третьих, основная причина отличия результатов применения тех или иных фильтров заключается не столько в различии их алгоритмов, сколько в некорректном априорном выборе параметров методов. Если выполнить поиск оптимального значения параметра на сетке, минимизируя ошибку прогноза, то с точки зрения достигаемой точности разница между фильтрами будет практически отсутствовать. В частности, рассмотренные фильтры RFP и MFP после корректировки их параметров позволили получить итоговые ошибки прогноза, мало отличающиеся от TFP и SFP в рамках рынка (см. табл. 2).

Таблица 2
Наименьшие усредненные недельные ошибки прогноза WMAE для наиболее точных моделей SCARX, достигнутые при оптимизации параметров фильтров TFP, SFP, RFP и MFP на рынках АТС Европа — Урал (SCARX13), АТС Сибирь (SCARX13), Nord Pool (SCARX10) и Pennsylvania — New Jersey — Maryland (SCARX12).

Рынок	Методы фильтрации выбросов					
	SRC	TFP	SFP	RFP	MFP	CFP*
EU	4,62	4,44 (0,75 / 0,3%)	4,45 (6,5 / 0,2%)	4,44 (9,0 / 0,2%)	4,46 (1,000 / 0,3%)	4,56
SI	8,72	7,43 (0,75 / 1,9%)	7,36 (2,0 / 1,8%)	7,33 (2,0 / 2,2%)	7,71 (0,950 / 4,2%)	7,35
NP	8,38	8,23 (0,75 / 0,5%)	8,23 (4,5 / 0,4%)	8,25 (6,0 / 0,3%)	8,23 (0,999 / 0,9%)	8,31
PJM	10,60	10,57 (1,50 / 0,1%)	10,58 (6,5 / 0,0%)	10,58 (6,0 / 0,0%)	10,60 (1,000 / 0,1%)	11,21

Пояснения: В скобках приведено оптимальное значение параметра фильтра и соответствующий средний процент удаленных выбросов, при которых достигается указанная WMAE. SRC — результаты на исходных, не очищенных данных. CFP* — комбинированный фильтр на базе методов с неоптимизированными параметрами.

В-четвертых, предложенный комбинированный фильтр на базе метода комитета большинства является конкурентной альтернативой как индивидуальный метод с предварительно выбранными параметрами, так и процедуре оптимизации данных параметров на сетке. В первом случае CFP выступает как менее субъективный метод, который нивелирует риск априорного выбора, учитывая результаты каждого из независимых алгоритмов идентифи-

кации выбросов. Во втором случае процедура поиска требует значительных вычислительных ресурсов и не может быть выполнена на будущих данных, недоступных на практике, в то время как CFP использует в качестве базовых алгоритмов неоптимизированные фильтры и не требователен к времени вычисления, но при этом приводит к точности, сопоставимой с лучшей, которую удастся достичь при оптимизации (см. колонку CFP* в табл. 2).

Наконец, в-пятых, хотя сделанные выше выводы и выглядят обнадеживающими, однако в отдельных случаях как модель SCARX, так и предварительная фильтрация выбросов могут только ухудшать результаты более простых авторегрессионных моделей. Таким исключением среди рассмотренных нами рынков является американская биржа PJM, на которой нам не удалось получить какие-либо преимущества от модели SCARX и предобработки данных (как для случая априорно заданных параметров фильтров, так и при их оптимизации). Поэтому решение об их использовании необходимо принимать с определенной долей осторожности.

Хотя результаты данного исследования проливают свет на некоторые аспекты краткосрочного прогнозирования цены электроэнергии, тем не менее возникает ряд новых интересных вопросов. В частности, комбинирование прогнозов является перспективной техникой повышения аккуратности (Bates и Granger, 1969; Nan, 2009). Однако, как показано в ряде предыдущих работ, не все методы усреднения позволяют добиться хороших результатов (Bordignon и др., 2013; Nowotarski и др., 2014). Было бы интересно понять, помогает ли предварительная фильтрация в решении возникающих здесь проблем. Однако этот и другие вопросы мы оставляем для дальнейших исследований.

Список литературы

1. **Ablow, C., Kaylor, D.**, 1965. A committee solution of the pattern recognition problem. *IEEE Transactions on Information Theory* 11, p. 453–455.
2. **Bates, J., Granger, C.**, 1969. The combination of forecasts. *Journal of the Operational Research Society* 20 (4), 451–468.
3. **Bordignon, S., Bunn, D., Lisi, F., Nan, F.**, 2013. Combining day-ahead forecasts for British electricity prices. *Energy Economics* 35, p. 88–103.
4. **Borovkova, S., Permana, F. J.**, 2006. Modelling electricity prices by the potential jump-diffusion. в: Shiryayev, A. N., Grossinho, M. R., Oliveira, P. E., Esquível, M. L. (Редакторы), *Stochastic Finance*. Springer US, Boston, MA, p. 239–263.
5. **Conejo, A., Plazas, M., Espinola, R., Molina, A.**, 2005. Day-ahead electricity price forecasting using the wavelet transform and ARIMA models. *IEEE Trans. Power Syst.* 20, p. 1035–1042.
6. **Eydeland, A., Wolyniec, K.**, 2012. *Energy and Power Risk Management*, 2nd ed. Hoboken, New Jersey: Wiley.
7. **Fanone, E., Gamba, A., Prokopczuk, M.**, 2013. The case of negative day-ahead electricity prices. *Energy Economics* 35, p. 22–34.
8. **Hansen, P., Lunde, A., Nason, J.**, 2011. The model confidence set. *Econometrica* 79, p. 453–497.
9. **Janczura, J., Truck, S., Weron, R., Wolff, R.**, 2013. Identifying spikes and seasonal components in electricity spot price data: A guide to robust modelings. *Energy Economics* 38, p. 96–100.
10. **Keles, D., Scelle, J., Paraschiv, F., Fichtner, W.**, 2016. Extended forecast methods for day-ahead electricity spot prices applying artificial neural networks. *Applied Energy* 162, p. 218–230.
11. **Lapuerta, C., Moselle, B.**, 2001. Recommendations for the Dutch Electricity Market. The Brattle Group Report, London.
12. **Misiorek, A., Truck, S., Weron, R.**, 2006. Point and interval forecasting of spot electricity prices: Linear vs. non-linear time series models. *Studies in Nonlinear Dynamics and Econometrics* 10 (3), Article 2.

2. **Nan, F.**, 2009. Forecasting next-day electricity prices: From different models to combination. PhD Thesis Università degli Studi di Padova. URL <http://paduaresearch.cab.unipd.it/2147/>
3. **Nowotarski, J., Raviv, E., Truck, S., Weron, R.**, 2014. An empirical comparison of alternate schemes for combining electricity spot price forecasts. *Energy Economics* 46, p. 395–412.
4. **Nowotarski, J., Weron, R.**, 2016. On the importance of the long-term seasonal component in day-ahead electricity price forecasting. *Energy Economics* 57, p. 228–235.
5. **Tan, Z., Zhang, J., Wang, J., Xu, J.**, 2010. Day-ahead electricity price forecasting using wavelet transform combined with ARIMA and GARCH models. *Applied Energy* 87 (11), p. 3606–3610.
6. **Tresp, V.**, 2001. Committee machines. в: Hu, Y., Hwang, J.—N. (Редакторы), *Handbook for Neural Network Signal Processing*. CRC Press, p. 135–152.
7. **Truck, S., Weron, R., Wolff, R.**, 2007. Outlier treatment and robust approaches for modeling electricity spot prices.
8. MPRA Paper No. 4711. Hugo Steinhaus Center, Wrocław University of Technology. URL http://mpra.ub.uni-muenchen.de/4711/1/MPRA_paper_4711.pdf
9. **Weron, R.**, 2006. *Modeling and Forecasting Electricity Loads and Prices: a Statistical Approach*. Wiley, Chichester.
10. **Weron, R.**, 2014. Electricity price forecasting: A review of the state-of-the-art with a look into the future. *International Journal of Forecasting* 30, p. 1030–1081.
11. **Xiao, L., Shao, W., Yu, M., Ma, J., Jin, C.**, 2017. Research and application of a hybrid wavelet neural network model with the improved cuckoo search algorithm for electrical power system forecasting. *Applied Energy* 198, p. 203–222.
12. **Yang, Z., Ce, L., Lian, L.**, 2017. Electricity price forecasting by a hybrid model, combining wavelet transform, ARMA and kernel-based extreme learning machine methods. *Applied Energy* 190, p. 291–305.

А. Ф. Глисин

К.э.н., доцент Департамента корпоративных финансов и корпоративного управления
ФГБОУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
(Финансовый университет)
г. Москва, Российская Федерация
+79036698494
E-mail: alglin@gmail.com

Н. И. Малышев

К.э.н., доцент Департамента менеджмента
ФГБОУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
(Финансовый университет)
г. Москва, Российская Федерация
+79850230766
E-mail: nimall1907@mail.ru

Системные закономерности и механизмы управления устойчивым развитием социально-производственных систем

1. *«В мире нет слаборазвитых стран, а есть плохоуправляемые экономики»*
П. Ф. Друкер

2. *«В ближайшем будущем процветать будут в первую очередь те страны, которые сумеют освоить новые идеи и технологии независимо от места их проживания»*
П. Самуэльсон

Аннотация. В статье рассматриваются причины технологического отставания российского производства, выявляется актуальность создания конкурентоспособного сектора высокотехнологичных производств, который определяет потенциал устойчивости и эффективности организации. Основной акцент делается на создание интеллектуальных интегрированных систем менеджмента, обеспечивающих выход на новые уровни технологического развития производства.

Ключевые слова: исследования, инновации, стратегические позиции, технологическое развитие, производство, процессный подход, технологический менеджмент.

A. F. Glisin

Candidate of Economic Sciences (Ph.D. in Economics), Associate Professor of Corporate Finance and Corporate Governance Department,
The Federal State-Funded Educational Institution of Higher Education "Financial University under the Government of the Russian Federation"
Tel. +79036698494
e-mail: alglin@gmail.com

N. I. Malyshev

Candidate of Economic Sciences (Ph.D. in Economics),
Associate Professor of Management Department
The Federal State-Funded Educational Institution of Higher Education "Financial University under the Government of the Russian Federation"
Tel. +79850230766
e-mail: nimall1907@mail.ru

Systemic regularities and mechanisms of sustainable development management of manufacturing systems

Abstract. In article discusses the causes of technological lag of the Russian production, reveals creation of the competitive sector of hi-tech productions which determines the potential of stability and efficiency of the organization. The main focus is on the creation in intellectual the integrated systems of management providing an exit to the new levels of development of production.

Keywords: researches, innovations, strategic positions, technological development, production, process approach.

Настоящий этап проводимых в стране социально-экономических преобразований характеризуется продолжающимся системным кризисом экономики и общества в целом [1]. Причины кризиса, как, впрочем, и неудачи реформы в целом, являются предметом специального исследования и требуют наличия достаточно полной, достоверной и систематизированной статистической информации, ее последующего анализа. Однако уже предварительный анализ сложившейся в стране социально-экономической ситуации, многочисленных выступлений в печати по этим вопросам наиболее авторитетных специалистов в области экономики позволяют выделить следующие основные факторы кризиса:

- исчерпание потенциала силовых командно-административных методов и способов воздействия на социально-экономические процессы;
- резкое снижение мотивации производственного и управленческого персонала к квалифицированному и качественному труду;
- увеличивающаяся технологическая отсталость почти всех отраслей экономики, не позволяющая решать текущие, а тем более перспективные задачи стабилизации и развития экономики;
- и наконец, а может быть, прежде всего, отсутствие системы эффективно функционирующего интегрированного технологического менеджмента (включающего профессионально подготовленные управленческие кадры) хозяйствующими субъектами различной природы, использующего современные технологические стандарты качества управления.

Тема возрождения российской экономики в целом не так проста и очевидна, как это представляется сторонникам самых разных точек зрения. Простых и очевидных рецептов решения сложных ситуаций в рыночной экономике не существует. Однако в любом случае должна быть логика решения проблемы. По твердому убеждению известного ученого-экономиста С. Меншикова «Возможность избавления от надвигающейся катастрофы заключается в выполнении одного неизменного требования — строгого следования научным основам экономической теории и практики» [3]. Особенно это касается выбора и обоснования содержания, последовательности и скорости реализации необходимых задач, составляющих сущность реформы национальной экономики в целом и, в частности, задач современного менеджмента. Причем эти задачи должны быть четко идентифицированы, сформулированы и поставлены. Естественно, каждый такой шаг должен быть объектом стратегического планирования, т.е. тщательно просчитан с учетом возможных рисков и социальных последствий. А результаты и оценки его выполнения, в свою очередь, должны быть объектами статистически достоверного экономического анализа. В этом случае весь процесс необходимых социально-экономических преобразова-

ний будет статистически наблюдаемым и информационно-прозрачным для общества, как это делается в индустриально развитых передовых странах, владеющих интеллектуальными системами современного менеджмента, профессионально подготовленным управленческим персоналом и адекватной управленческой культурой.

Отсутствие в стране такой системы уже привело к слабому контролю за экспортно-импортными операциями, активизации офшорной и криминальной экономики, подрыву позиций российской промышленности и сельского хозяйства даже на внутреннем рынке, скупке по низким ценам минерально-сырьевой базы, ослаблению технологической и экономической независимости.

Одна из причин этого заключается в том, что в результате неэффективного использования потраченных на реформирование экономики ресурсов один из ее основополагающих элементов — система образования — остался, по существу, нетронутым, а лучшие вузы в прошлом великой и самой образованной страны не могут войти в топ-200. Поэтому общество продолжает «благополучно» потреблять плоды чужого образования в виде зарубежных учебников и информационных систем (в том числе технологий обучения), сомнительных концепций, стратегий и программ, которые не способствуют технологическому и экономическому развитию России. В результате сегодня отсутствует рыночная хозяйственная кибернетическая среда с прогнозируемым и управляемым поведением [4].

В то же время в развитых странах имеется соответствующая законодательная база, касающаяся конкурентоспособности, развития личности, стратегии и программ развития образования, здравоохранения, стандартизации, информационно-коммуникационных технологий, методик технологического прогнозирования экономики, балансовых методов управления, управления качеством, конкурентоспособностью.

Учеными и специалистами в области рыночной экономики доказано, что государственная собственность, управление финансовыми потоками не только полностью совместимы с рынком и конкуренцией, но и являются фундаментом для справедливого социально-эффективного распределения национального богатства и доходов от его использования в гражданском обществе [3].

Если еще несколько лет тому назад о необходимости научно обоснованного управления процессами реформирования экономики страны предупреждали наиболее авторитетные отечественные и зарубежные специалисты в области рыночной экономики (в том числе В. Леонтьев, С. Меншиков, Н. Петраков, В. Малышев и др.), то теперь к этому же выводу пришли и политические лидеры страны: «Многие беды нашей экономики, — сказал, выступая на встрече с руководителями российских предприятий В. Путин, — связаны именно со слабым управлением компаниями, предприятиями, фирмами».

Основная причина заключается в отсутствии в стране модели национальной высокотехнологичной индустриальной системы менеджмента, которая должна способствовать имиджу ведущих компаний, обеспечивать их конкурентоспособность и выход на международные рынки [5].

К сожалению, до настоящего времени методы конструирования и проектирования современных систем менеджмента социально-производственными организациями в стране недостаточно известны широкой массе экономистов, хозяйственников и административному персоналу.

Появление и использование международных стандартов ИСО-9000 было обусловлено развитием глобальных интеграционных процессов в мировой экономике, заметным ростом конкурентной борьбы в 80-е годы XX века. Первая

редакция этих стандартов появилась в 1987 г. вторая редакция — в 1994 г., третья редакция — уже в 2000 году. В настоящее время практически все развитые страны мира используют эти стандарты в качестве национальных. Ежемесячно на рынке сертифицируется 30 тыс. систем качества предприятий в различных странах мира. Последняя версия международных стандартов ИСО 9000 — версия 2000 г. основывается на методологии TQM [6]. По существу — это стандартизированный интегрированный процессно-ориентированный менеджмент организации. Его основу составляют отработанные и обобщенные на практике принципы системы менеджмента качества, среди которых — наличие лидера-руководителя, применение процессного подхода, призванных наладить эффективное взаимодействие на всех уровнях управления экономикой, начиная с федеральных органов. Те организации, которым удастся реализовать требования новой версии, оказываются конкурентоспособными на рынке.

Многие проблемы экономического роста в стране могут быть и были бы уже решены, деятельность органов власти на всех уровнях законодательно строилась бы по международным стандартам управления. Такой методический и организационный подход был бы чрезвычайно продуктивным. Это будет и гарантия качества системы управления, и гарантия ее прозрачности, и гарантия доверия со стороны потенциальных инвесторов. Когда руководители поймут, как нужно строить процесс административного технологического менеджмента, какие действия и в каком порядке необходимо спланировать и выполнить для достижения конкретных целей, то административная система начнет «транслировать» эти требования вниз по пирамиде власти. В этом случае заработают системы и механизмы управления в организациях, на предприятиях, заработает промышленность, начнет расти экономика, начнет удваиваться, а может быть, утраиваться (по оценкам РАЕН) наш отечественный ВВП.

Взяв за основу вышеуказанные принципы системы менеджмента качества, можно сформулировать сущность и задачи современной концепции национального менеджмента, как она видится авторам: это стандартизированный механизм системного информационно-психологического воздействия на персонал организации (его потребности, интересы, ценности, нормы поведения). Цель подобного технологического воздействия — обеспечение достойных условий жизни персонала и его постоянного развития, как это следует из Конституции РФ. В этом случае организация как социально-производственная система сможет сформировать собственный потенциал устойчивого технологического развития производства конкурентоспособной продукции и ее реализации на рынке. Под технологическим развитием производства (ТПП) в данном контексте понимается прогрессивное развитие производств на всех уровнях национальной социально-производственной системы за счет совокупности конкретных технологических факторов [7]. Такими факторами могут быть:

- совершенствование научных основ ТПП;
- освоение и использование системных прогрессивных технологий;
- совершенствование системы технологического образования и обучения;
- совершенствование технологической дисциплины производства;
- совершенствование технологической культуры персонала организаций;

- совершенствование системы менеджмента технологическим развитием производства.

Для качественной и эффективной подготовки нового поколения руководителей-менеджеров и персонала их организаций необходимо максимально эффективно использовать имеющийся в стране опыт, а также разработать соответствующие образовательные программы, учебники и учебные материалы по технологии их освоения, в частности:

- Пропедевтический менеджмент современной организации;
- Современный интегрированный технологический менеджмент;
- Энциклопедия менеджмента XXI века.

«Цель образования, — писал великий Аристотель, — научить человека правильно мыслить, думать, анализировать, принимать эффективные решения, разрабатывать стратегию своего развития». Поэтому в экономически развитых странах наблюдается постоянная тенденция ускоренного высокооплачиваемого спроса на специалистов высшей квалификации во всех областях общественно значимой человеческой деятельности. Это в значительной степени определяет прогресс этих стран в образовании, науке, медицине, культуре, социально-экономическом развитии в целом. Вот почему интеллектуально подготовленные руководители современных продвинутых организаций не экономят на разработках и внедрении интеллектуальных наукоемких систем современного менеджмента. [5]

Для обобщения и систематизации накопленного отечественного и зарубежного опыта разработок и использования индустриальных наукоемких технологий целесообразно издание журнала «Технологии XXI века». Этот журнал мог бы интегрировать имеющийся опыт и подготавливать научные рекомендации по ускорению использования этого опыта в различных сферах общественно-полезной деятельности. Важное место в развитии интеллектуально-управленческой деятельности должны занять научные семинары на уровне профильных кафедр, департаментов, других учебных подразделений университета с участием студентов и аспирантов. Это позволит реализовать напутствия ректора Финансового университета при Правительстве РФ профессора М.А. Эскиндарова будущим менеджерам: «Мечтаю о том дне, когда современный менеджмент станет осью, вокруг которой крутится вся жизнь нашего университета».

Список литературы

1. Указ Президента Российской Федерации от 01 декабря 2016 года № 642. «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации».
2. Указ Президента РФ от 13 мая 2017 г. № 208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года».
3. **Меньшиков С. М.** Экономика России: Практические и теоретические вопросы перехода к рынку. Монография. Москва, Изд-во «Международные отношения», 1996 г.
4. **Петраков Н. Я.** Русская рулетка, или Эксперимент ценою 150 млн. чел. Москва, 1965 г.
5. **Глисин А. Ф.** Инновационный путь развития России и место организаций высшего образования в процессах внедрения новых технологий в реальную экономику // Научно-практический электронный журнал «Аллея Науки» 2018. № 6 (22) .
6. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. ГОСТ Р ИСО 9000–2001.
7. Концепция технологического развития России. Москва, МЭСИ, 1992 г.

М. Ф. Гумеров,

К.э.н., преподаватель Колледжа
Российского государственного социального университета,
г. Москва, Российская Федерация
E-mail: maratushka85@gmail.com
+79859865816

Модели проектных и процессных экономических систем в принятии управленческих решений

Аннотация. В статье предлагается новая авторская методика обоснования решений в управлении бизнес-процессами, которая основана на синтезе положений двух основных современных управленческих теорий: теории системного управления Г. Б. Клейнера и теории управления изменениями И. Адизеса, а также инструментария феноменологического моделирования. Феноменологическая модель в данном случае представляет собой систему уравнений, связывающих показатели реализации, административный состав предпринимательской и интеграторской управленческих функций в самом бизнес-процессе, на предприятии, в проекте исполнения и в экономической среде, с которыми он связан. Эти четыре группы показателей увязываются с показателями новых явлений, создаваемых в системе менеджером (они называются явления-катастрофы). Таким образом, эта модель позволяет менеджеру принимать решения о параметрах, задаваемых бизнес-процессу.

Ключевые слова: управление бизнес-процессами, системный подход, феноменологическое моделирование.

M. F. Gumerov,

Candidate of Economics,
teacher of College,
Russian State Social university Moscow, Russian Federation

Models of project and process economic system in management Decision-making

Abstract. In the article there is a new method of decisions foundation in business-process management. It is based on synthesis of two modern theories of management: system management by G.B. Kleiner and changes management by I. Adizes. These theories are integrated with the instruments of phenomenological modeling. Phenomenological model here is a system of equations. These equations establish connection between the indicators of performing, administrative, entrepreneur and integrative management functions of business-process and plant, project and environment provided with it. These indicators are also connected with the indicators of new phenomena established by a manager (it is phenomena-catastrophe). So this model allows manager to make decision about the parameters which should be established for the business-process.

Keywords: business process management, system paradigm, phenomenological modeling.

Современное состояние отечественной экономики требует от хозяйствующих субъектов всех типов новых подходов к обоснованию решений в сфере управления бизнес-процессами. В настоящее время существуют две основные проблемы в данной области:

- 1) Большинство решений в отечественной практике управления бизнес-про-

цессами сегодня принимается и реализуется в «ручном» режиме, т.е. зависит от субъективных характеристик самого менеджера¹.

2) В тех случаях, когда решение обосновывается какой-либо количественной моделью, отсутствует возможность правильной оценки ее адекватности. Потому что вследствие естественных особенностей человеческого познания объектом моделирования является не сам управляемый бизнес-процесс, а его системное описание в сознании познающего субъекта [5]. А построение данного системного описания, в отличие от собственно самого моделирования, до сих пор на практике представляет собой полностью алгоритмизированный процесс.

Следствием обеих перечисленных проблем является то, что большинство обоснований управленческих решений характеризуются односторонностью и не учитывают всю полноту факторов, влияющих на моделируемый бизнес-процесс.

В настоящей работе предлагается новая методика обоснования решений в управлении бизнес-процессами, которая включает в себя следующие основные этапы.

1-й этап. Разработанная методика предполагает алгоритмизацию системного описания проблемной области, связанной с протеканием бизнес-процесса, в которой принимается управленческое решение. В основе алгоритма системного описания лежит синтез положений двух современных управленческих теорий.

Первая — это теория системного управления Г.Б. Клейнера, согласно которой особенности управления каждой экономической системой зависят от того, к какому из четырех видов систем она относится в зависимости от пространственно-временных ограничений: среда (не ограничена ни во времени, ни в пространстве), объект (не ограничен во времени, но ограничен в пространстве), процесс (ограничен во времени, но не ограничен в пространстве) и проект (ограничен во времени и в пространстве)².

С этой точки зрения каждый бизнес-процесс рассматривается как процессная подсистема в рамках большой экономической системы, охватывающей проблемную область принятия решений. Кроме бизнес-процесса (процессной подсистемы) в состав моделируемой системы также входят подсистема-объект, на который воздействует бизнес-процесс, подсистема-среда, определяющая характеристики объекта, и подсистема-проект, возникающая в частном случае воздействия процесса на объект.

Вторая управленческая теория, лежащая в основе разработанной методики, это теория управления изменениями И. Адизеса. Согласно ей, каждая экономическая система оценивается с позиции результативности (способности производить продукт) и эффективности (способности реализовывать этот продукт во внешнюю среду) в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Достижению этих показателей способствуют четыре вида управленческих функций, реализуемых в экономических системах: производительская (Р) обеспечивает краткосрочную результативность, администраторская (А) — краткосрочную эффективность, предпринимательская (Е) — долгосрочную результативность, интеграторская (И) — долгосрочную эффективность.

Итог реализации каждой из перечисленных управленческих функций оценивается для каждой из четырех подсистем, т.е. итога в общей сложности для модельных расчетов будет использоваться 16 показателей.

2-й этап предлагаемой методики связан непосредственно с построением модели построенного ранее системного описания проблемной области. В рамках данной методики в качестве модельного инструментария используется феноменологическое моделирование. Данный вид моделирования характеризуется тем, что, с одной стороны, углубляет знания, получаемые на основе эконометрических и функциональных моделей, исследуя описываемые ими закономерности в условиях возникновения новых явлений в развитии моделируемого объекта, а с другой стороны, по сравнению с моделями более высокого уровня сложности — динамическими и обобщенными — требуют меньших временных затрат для построения!¹

Главной особенностью феноменологических моделей является то, что каждая из них всегда представляет собой не единичное уравнение, а систему связанных одновременных уравнений. В случае описания проблемной области принятия управленческого решения данная система уравнений строится с учетом следующих особенностей моделируемой системы:

- необходимо рассматривать в связке попарно результаты функционирования подсистем: 1) внешней среды бизнес-процесса и объекта воздействия; 2) самого бизнес-процесса и конкретного случая его воздействия на объект. Это связано с тем, что функционирование систем в настоящем исследовании оценивается по исполнению управленческих функций, которые различаются по временному параметру (ориентация на краткосрочную или долгосрочную перспективу), а в названных выше парах подсистемы объединены по признаку ограниченности/неограниченности во времени;
- ключевым звеном моделей данного класса являются новые явления, создаваемые менеджером в моделируемой системе, — они называются явлениями-катастрофами. Понятие «катастрофа» в данном случае употребляется в своем прямом дословном значении (по-гречески «разворот в сторону») и не подразумевает какого-либо разрушения или гибели системы.

Каждая феноменологическая модель организационно-управленческой системы включает четыре уравнения, моделирующих процессы реализации в системе четырех видов управленческих функций. При этом левая часть каждого уравнения описывает формирование результата исполнения соответствующей управленческой функции в период времени, предшествующий возникновению явлений-катастроф. Этот обобщенный за период результат берется равным среднему из результатов исполнения моделируемой управленческой функции в отдельные моменты времени $t = 1...П-1$. Правая часть каждого уравнения системы описывает формирование результата исполнения соответствующей управленческой функции в момент возникновения явлений-катастроф ($t=n$). Обе части уравнения равны на основании базового допущения феноменологического моделирования о том, что в конечном итоге система должна отреагировать на явления-катастрофы восстановлением равновесия, и для каждой управленческой функции в системе результат ее исполнения в момент возникновения катастроф $t=n$ должен быть равен среднему значению этого же показателя за предшествующие моменты времени $t = 1...П-1$. Для построения модели используется следующая система обозначений (табл. 1).

¹ Клейнер Г.Б. Какая экономика нужна России и для чего? // Вопросы экономики. № 10. 2013. С. 4–27.

² Клейнер Г.Б. Системная парадигма и системный менеджмент // Российский журнал менеджмента. Том 6. № 3. 2008. С. 27–50.

¹ Дрогобыцкий И.Н. Парадигма организационного менеджмента / Вектор науки ТГУ. Серия «Экономика и управление». №1 (8). 2012. С. 43–56.

Таблица 1.
Авторская система обозначений в моделях бизнес-процессов

Обозначение	Расшифровка
$\Phi_{\text{пдс}}$	Показатель реализации управленческой функции Φ в подсистеме ПДС в момент времени t . Здесь: $\Phi = P, A, E, I$; ПДС = CP (среда), ОБ (объект), ПС (бизнес-процесс) или ПТ (проект); $t = 1..n$, где n — общее число наблюдений развития системы, при $t=n$ возникают явления-катастрофы, при $t = 1..n-1$ система находится в устойчивом состоянии
$F_{\text{пдс}}^{\Phi}$	Математическая функция, выражающая связь показателя реализации управленческой функции Φ в подсистеме ПДС в момент времени $t=n$ с показателями явлений-катастроф
K_{Φ}	Показатель явления-катастрофы, возникающего при реализации управленческой функции Φ (искомая величина)
$C_{\text{пдс}}^{\Phi\Phi}$	Коэффициент при показателе явления-катастрофы, возникающего при реализации управленческой функции Φ (второй верхний индекс) и влияющего на реализацию функции Φ (первый верхний индекс) в подсистеме ПДС (нижний индекс). Данные коэффициенты подбираются исходя из экономического содержания процессов в моделируемой системе, каждый из них может изменяться в интервале от -да до +да

В общем случае феноменологическая модель организационного управления имеет следующий вид:

$$\left(\left(\frac{A_{\text{об}}}{A_{\text{сп}}} \right)^{m_{\text{об-сп}}^{\Phi}} + \left(\frac{A_{\text{пс}}}{A_{\text{пт}}} \right)^{m_{\text{пс-пт}}^{\Phi}} \right)_{t=1..n-1} = \left(\frac{F_{\text{об}}^A(A_{\text{об},t=n}, C_{\text{об}}^{AP}[K_P], C_{\text{об}}^{AA}[K_A], C_{\text{об}}^{AE}[K_E], C_{\text{об}}^{AI}[K_I])}{F_{\text{сп}}^A(A_{\text{сп},t=n}, C_{\text{сп}}^{AP}[K_P], C_{\text{сп}}^{AA}[K_A], C_{\text{сп}}^{AE}[K_E], C_{\text{сп}}^{AI}[K_I])} \right)^{m_{\text{об-сп}}^{\Phi}} + \left(\frac{F_{\text{пс}}^A(A_{\text{пс},t=n}, C_{\text{пс}}^{AP}[K_P], C_{\text{пс}}^{AA}[K_A], C_{\text{пс}}^{AE}[K_E], C_{\text{пс}}^{AI}[K_I])}{F_{\text{пт}}^A(A_{\text{пт},t=n}, C_{\text{пт}}^{AP}[K_P], C_{\text{пт}}^{AA}[K_A], C_{\text{пт}}^{AE}[K_E], C_{\text{пт}}^{AI}[K_I])} \right)^{m_{\text{пс-пт}}^{\Phi}} \\ \left(\left(\frac{E_{\text{об}}}{E_{\text{сп}}} \right)^{m_{\text{об-сп}}^E} + \left(\frac{E_{\text{пс}}}{E_{\text{пт}}} \right)^{m_{\text{пс-пт}}^E} \right)_{t=1..n-1} = \left(\frac{F_{\text{об}}^E(E_{\text{об},t=n}, C_{\text{об}}^{EP}[K_P], C_{\text{об}}^{EA}[K_A], C_{\text{об}}^{EE}[K_E], C_{\text{об}}^{EI}[K_I])}{F_{\text{сп}}^E(E_{\text{сп},t=n}, C_{\text{сп}}^{EP}[K_P], C_{\text{сп}}^{EA}[K_A], C_{\text{сп}}^{EE}[K_E], C_{\text{сп}}^{EI}[K_I])} \right)^{m_{\text{об-сп}}^E} + \left(\frac{F_{\text{пс}}^E(E_{\text{пс},t=n}, C_{\text{пс}}^{EP}[K_P], C_{\text{пс}}^{EA}[K_A], C_{\text{пс}}^{EE}[K_E], C_{\text{пс}}^{EI}[K_I])}{F_{\text{пт}}^E(E_{\text{пт},t=n}, C_{\text{пт}}^{EP}[K_P], C_{\text{пт}}^{EA}[K_A], C_{\text{пт}}^{EE}[K_E], C_{\text{пт}}^{EI}[K_I])} \right)^{m_{\text{пс-пт}}^E}$$

Здесь степени $m_{\text{об-сп}}^{\Phi}$ и $m_{\text{пс-пт}}^{\Phi}$ могут принимать значения +1 или -1 в зависимости от экономического содержания бизнес-процессов и явлений в рассматриваемой экономической системе.

Решение полученной системы уравнений относительно K_{Φ} дает параметры управленческого решения, которое заключается в том, чтобы придать показателям явлений-катастроф в управляемом бизнес-процессе полученные расчетные значения.

К настоящему времени разработанная методика апробирована автором исследования на примере проблемной области, связанной с кредитованием банками предприятий. Для данной сферы деятельности определены подсистемы, на которые она декомпозируется (среда — рынок ссудного капитала, объект — банк-кредитор, проект — предприятие-заемщик, бизнес-процесс — кредитование предприятия другими банками); для каждой из систем определены показатели исполнения в них управленческих функций и показатели явлений-катастроф, в отношении которых на основании феноменологических моделей принимается управленческое решение (сумма кредита ставится в зависимость от результата исполнения в моделируемой системе производительской функции, процентная ставка — от администраторской функции, срок кредита — от предпринимательской и стоимость залогового обеспечения — от интеграторской).

В ходе проведения исследования его автором был рассмотрен конкретный пример принятия решения о выдаче кредита банком А предприятию Альфа в начале 2015 г. на основе данных, предоставленных заемщиком за 2013-2014 гг.¹ По итогам моделирования было принято решение: выдать кредит в сумме 500 млн руб. на 1 год под 20% годовых, с предоставлением залога стоимостью 200 млн руб. В течение всего года обслуживание долга было хорошим, и в начале 2016 г. предприятие Альфа полностью его погасило. И банку А, и предприятию Альфа выдача данного кредита позволила повысить показатели своей работы. Таким образом, разработанная в исследовании методика обоснования решений в области управления бизнес-процессами на основе феноменологического моделирования управляемых экономических систем продемонстрировала свою практическую действенность и полезность на примере сферы экономики, связанной с банковским кредитованием предприятий.

Таким образом, по итогам проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

1) управление бизнес-процессами должно рассматриваться в первую очередь как результат познания проблемной области, связанной с их реализацией;
2) теоретическое изучение любого бизнес-процесса и практика управления им должны основываться на максимальном учете его связей с другими системами: объектами, реализующими бизнес-процесс, его внешней средой и проектами, на реализацию которых направлен бизнес-процесс;

3) феноменологическое моделирование является действенным инструментом обоснования решений в области управления бизнес-процессами, т.к., с одной стороны, его использование сокращает временные затраты на разработку решения, а с другой стороны, позволяет учесть основные доступные познанию менеджера феномены, связанные с реализацией бизнес-процесса.

В связи с этим, по мнению автора настоящей работы, перспективным направлением исследования является разработка подходов к применению системного подхода и феноменологического моделирования при изучении и управлении бизнес-процессами во всех сферах экономики.

Список литературы

1. Дрогобыцкий И.Н. Парадигма организационного менеджмента / Вектор науки ТГУ. Серия «Экономика и управление». № 1 (8). 2012. С. 43-56.
2. Клейнер Г.Б. Какая экономика нужна России и для чего? // Вопросы экономики. № 10. 2013. С. 4-27.
3. Клейнер Г.Б. Системная парадигма и системный менеджмент // Российский журнал менеджмента. Том 6. № 3. 2008. С. 27-50.
4. Клейнер Г.Б. Системное моделирование макроэкономических объектов // Системный анализ в экономике. Материалы II межвузовской конференции с международным участием. Таганрог, ТРТУ, 2001 г. С. 1-14.
5. Привень А.И., Кынин А.Т. Об эволюции научных моделей [Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.metodolog.ru/node/945>. Дата обращения - 19.12.2015]

¹ В целях неразглашения коммерческой и банковской тайны настоящие названия банка и предприятия не указаны.

И. Н. Дрогобыцкий

Д.э.н., профессор

Профессор кафедры «Системный анализ в экономике»

Финансового университета (г. Москва)

dinind@mail.ru

Предметная область системного менеджмента

Аннотация. В настоящее время организационный менеджмент представляет собой самое слабое звено в национальной экономике. Одна из причин такого незавидного положения заключается в слабой измеряемости его характеристик и, следовательно, сложности планирования и контроля управленческих процессов. В статье предлагается один из возможных подходов к структурированию пространства организационного менеджмента и разработке на этой основе методики количественного измерения его стиля. В основу последней положена рамочная модель предметной области менеджмента, ограниченная его фундаментальными характеристиками — ремесло, наука, искусство, призвание. Измерение стилевых особенностей менеджмента призвано способствовать формированию комплиментарных управленческих команд, поддержке процессов подбора и расстановки управленческих кадров, повышению результативности и эффективности организационного управления.

Ключевые слова: организационный менеджмент, структуризация, зонирование, измерение, стиль менеджмента.

I. N. Drogobyskiy

Doctor of Economics, Professor,

Department of System Analysis in Economics,

Financial University (Moscow)

dinind@mail.ru

Subject area of system management

Abstract. Currently, organizational management is the weakest link in the national economy. One of the reasons for this unenviable situation is the weak measurability of its characteristics and, consequently, the complexity of planning and control of management processes. The article proposes one of the possible approaches to the structuring of the organizational management space and the development of the method of quantitative measurement of its style on this basis. The latter is based on a framework model of the subject area of management, limited by its fundamental characteristics—craft, science, art, vocation. Measurement of style features of management are designed to contribute to the formation of complementary management teams, support the processes of selection and placement of management personnel, improve the effectiveness and efficiency of organizational management.

Keywords: organizational management, structuring, zoning, measurement, management style.

Введение

В настоящее время менеджмент является одним из самых популярных видов целенаправленной человеческой деятельности. С каждым годом в его сферу вовлекаются новые силы, растут масштабы и сложность управленческих работ, увеличивается число учебных заведений, в которых ведется подготовка управленческих кадров для национальной экономики. С целью надлежащего методологического обеспечения подготовки последних издается множество

учебников, пособий аудио- и видеоматериалов, которые зачастую противоречат друг другу и, вместо того чтобы прояснить сложившееся положение вещей, — затуманивают его.

Дело в том, что в научном мире пока отсутствует консенсус относительно природы менеджмента. Одни считают его ремеслом, другие — искусством, третьи — наукой, а четвертые — призванием. В зависимости от авторских предпочтений относительно природы менеджмента получаем то или иное содержание учебных материалов, которые невозможно привести к «общему знаменателю». По этой причине знания в менеджменте не кодифицированы, не сертифицированы и не измеряемы, как это имеет место в инженерии, медицине или военном деле. До сих пор в преподавании менеджмента больше используются качественные характеристики — авторитарный, интуитивный, сбалансированный, — чем количественные показатели. Для того чтобы навести хоть какой-то порядок в области описания менеджмента, проведем структурирование и зонирование его предметной области.

Фундаментальные составляющие менеджмента

По-нашему глубокому убеждению, менеджменту одновременно присущи четыре ключевые фундаментальные начала — ремесло, наука, искусство и призвание. Удельный вес каждого из отмеченных начал у различных носителей менеджмента, будь то команда или менеджер-одиночка, различный, что и придает отличительный шарм их управленческой деятельности. Как раз эти различия и могут быть положены в основу структурирования предметной области менеджмента и последующего ее шкалирования для целей количественного измерения.

Ремесло присутствует в тех сферах человеческой деятельности, в которых знания, лежащие в основе производственных и/или управленческих процессов, не поддаются формализации, а следовательно, не отчуждаемы от их носителя. Передача знаний, навыков и опыта в таких сферах возможна только в процессе совместной работы мастера-учителя и подмастерья-ученика. Представляется, что все виды профессиональной деятельности в разные исторические периоды «проходили» через этап ремесленного способа передачи знаний, навыков и опыта. Ремесленный период заканчивался только тогда, когда необходимые знания удавалось алгоритмизировать, стандартизировать и формализованно описать в инструкциях, регламентах, пособиях и учебниках, а затем сконцентрировать подготовку профессиональных кадров в специализированных учебных заведениях, начиная от ремесленных училищ и заканчивая университетами.

В сфере менеджмента переход от ремесленничества к профессионализму не завершился до сих пор. Если в производственных отраслях, военном деле и строительстве человечество уже давно перешло к профессиональной подготовке управленческих кадров, в отраслях культуры, спорта, медицины, государственного и муниципального управления профессиональная подготовка управленческих кадров началась в нынешнем тысячелетии, то в политике, науке и искусстве ремесленный подход к подготовке новых управленческих кадров доминирует до сих пор. Даже в тех отраслях человеческой деятельности, в которых подготовка менеджеров давно поставлена на профессиональную основу, встречаются «ремесленники», что в других сферах недопустимо на законодательном уровне. Например, трудно представить себе человека без профессиональной подготовки, который на легитимной основе занимался бы медицинской или юридической практикой.

Наука в любой предметной области ассоциируется с систематизацией, развитием и использованием знаний об исследуемом предмете в практиче-

ской деятельности. Научную природу менеджмента человечество пытается уяснить на протяжении всей своей истории [8]. В последние 100 лет эти попытки приобрели особую целенаправленность и материализовались в целом ряде теоретических концепций, включая теорию научного менеджмента Фредрика Тейлора, теорию организации Честера Барнарда, теорию человеческих отношений Джорджа Майо и Филла Ротлисбергера, информационную парадигму менеджмента Герберта Саймона, концепцию стратегического менеджмента Майкла Портера, теорию организационной культуры Томаса Петерса, Роберта Уотермана, Эдгара Шайна и Джеффри Пфеффера, интеграционную концепцию менеджмента Питера Дракера, Питера Сенге, Коимбатура Прахалада, Гарри Хамела, Джорджа Сталка, Джеймса Эдванса и Зиновия Шульмана, стилевую теорию управления Ицхака Адизеса, концепцию поведенческой экономики Даниэля Канемана, Амоса Тверски, Ричарда Талера и др. [1, 4, 6, 10]. Столь внушительный список теоретических концепций менеджмента лишний раз свидетельствует, что в этой предметной области отсутствует общепринятая научная теория ее основного предмета — организационного управления.

Отсутствие единой теории менеджмента в какой-то мере объясняет то незавидное положение дел, которое имеет место в практической части этой предметной области. Вырабатывая, принимая и реализуя конкретные управленческие решения, практикующие менеджеры могут опираться на что угодно: принятую в компании или понравившуюся теоретическую концепцию менеджмента, основные заповеди исповедуемой религии, доморощенные философские взгляды, собственную интуицию, текущее настроение и т.д. и т.п. В результате организационное управление зачастую носит хаотический характер, характеризуется несогласованностью действий и отсутствием внутренней логики принимаемых управленческих решений. Такое положение дел в практикующем менеджменте дало основание экспертам признать его самым слабым звеном национальной экономики [2, 7].

Большая роль в современном менеджменте отводится искусству, которое ассоциируется с вдохновением, характеризующимся подъемом духовной и физической энергии менеджера. В свою очередь, искусство менеджмента «замешено» на интуиции, под которой понимают решение управленческой задачи посредством подсознательного анализа текущей ситуации в условиях непонимания её внутренней логики и/или недостатка информации и/или отсутствия осознанного процесса поиска решения. Сильная концентрация внимания, обобщение всей доступной информации, высокий уровень знаний и опыта в предметной области деятельности управляемого объекта — составляют триаду необходимых условий для поиска интуитивного (творческого) решения любой управленческой задачи. Достаточные для этого условия возникают в процессе высшей нервной деятельности менеджера вследствие повышения уровня внимания, мобилизации памяти, расширения рамок восприятия текущей реальности и выхода сознания на новый уровень, что относится к области психологии. Следовательно, новая теория организационного менеджмента, которую еще предстоит написать, должна обязательно включать психологическую составляющую.

Для осуществления интуитивного менеджмента необходимо много знать из области психологии, человеческих взаимоотношений, этики управления и уметь адаптировать эти знания к контексту своей работы. При этом профессиональные знания в сфере деятельности объекта управления остаются необходимым условием для замещения руководящей должности, и чем они выше, тем лучше. Разумеется, интуитивный менеджмент относится к новым сферам человеческой деятельности, в которых отсутствуют формализованные

алгоритмы выработки и принятия управленческих решений, или к сферам, в которых такая формализация принципиально невозможна. Однако это вовсе не означает, что в традиционных отраслях, в которых такие алгоритмы давно существуют и постоянно совершенствуются, интуитивному менеджменту нет места. В данном случае речь должна вестись только о балансе формального и интуитивного, штатного и креативного, старого и нового, ремесла и искусства [5]. Желание продвинуться в совершенствовании практики менеджмента вынуждает обращаться не только к знакомым образам и стандартным схемам, но и постигать скрытую реальность, выдвигая научные гипотезы и проявляя творческую инициативу.

Призвание в менеджменте зачастую трактуется как желание заниматься управленческой деятельностью. По нашему глубокому убеждению, наличие внутренней мотивации к управлению является только необходимым условием призвания. Истинное призвание наряду с необходимым условием, т.е. желанием, должно включать еще достаточные условия, в качестве которых выступают определенные способности и необходимые (хотя бы базовые) знания.

Обладающий призванием менеджер всегда «на месте». Стараясь реализовать свои здоровые амбиции, с одной стороны, и оправдать кредит доверия коллектива/высшего должностного лица, делегировавшего его на руководящую должность, с другой стороны, он творчески подходит к своим должностным обязанностям, креативит, экспериментирует и в конце концов добивается зримых успехов. Такой руководитель, как правило, не боится брать на себя ответственность, умеет выстроить гармоничные отношения в коллективе, сформировать благоприятную обстановку и, естественно, пользуется заслуженным авторитетом как у сослуживцев, так и у стейкхолдеров из внешней среды.

Нередко бывает так, что в экстремальных условиях на руководящую должность выдвигается знающий, опытный специалист, которому не нравится управленческая работа. Таких членов управленческой команды называют «менеджерами поневоле» [13]. Они, как правило, параллелят работу менеджера со своей профессиональной деятельностью, которой они занимались до назначения на руководящую должность (например, ректор продолжает читать лекции и возглавлять кафедру, руководитель медицинского центра продолжает заниматься врачебной практикой, режиссер продолжает оставаться актёром и параллельно с постановкой спектакля/фильма исполняет одну из ведущих ролей). Поскольку менеджмент — не та работа, к которой можно подходить без искреннего желания, то менеджер поневоле долго на руководящей должности не задерживается. Он «несет крест» руководства до тех пор, пока не найдет себе достойную замену и не убедит в своем выборе призвавший его коллектив/орган/должностное лицо, или со временем перестает быть менеджером поневоле и руководящая работа поглощает его целиком.

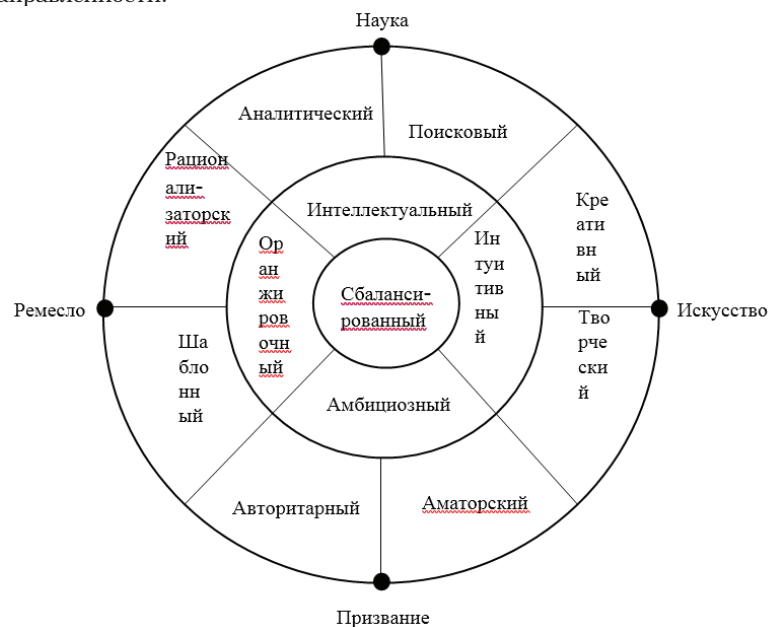
Самый худший вариант, если на руководящую должность выдвигается человек с «урезанным» призванием — мотивация к управлению есть, но способности и знания отсутствуют, что в отечественной практике не редкость. Такой самоуверенный неуч не только не сможет обеспечить дальнейшее развитие управляемого объекта, он даже не сможет поддержать достигнутый уровень его функционирования. Приход такого менеджера, как правило, знаменует начало заката управляемого объекта.

Стилевая природа практического менеджмента

Разумно предположить, что рассмотренные выше четыре базовые составляющие менеджмента — наука, искусство, призвание и ремесло — каким-то образом определяют стилевую природу организационного управления в каждом

конкретном случае. Они как бы образуют некоторое замкнутое стилистическое пространство, в границах которого заключены все известные и описанные, а также неизвестные и не описанные в литературе стили (манеры) практического осуществления управленческой деятельности. Попробуем найти и предложить разумную организацию такого пространства.

Последовательно анализируя различные попарные сочетания стилевых доминант, можно предположить, что все они образуют некоторые непрерывные множества, в которых одна стилевая характеристика плавно перетекает в другую: «наука — искусство», «наука — ремесло», «наука — призвание», «искусство — ремесло», «искусство — призвание», «призвание — ремесло». Совмещая эти континуальные последовательности на плоскости, получим некую замкнутую область (окружность), которая отсекает пространство организационного менеджмента от неорганизованной среды (рис. 1). Каждая вершина — «ремесло», «наука», «искусство», «призвание» — ассоциируется с некоторой силой притяжения, которая стремится придать управленческой манере менеджера, попавшего в силовое поле организационного менеджмента, свою стилевую окраску. Поэтому в вершинах приведенной схемы позиционируются «чистые» стили организационного менеджмента, которые в реальной жизни практически не встречаются, а все замкнутое пространство распределяется между реально существующими практическими стилями управления, в зависимости от степени тяготения к той или иной вершине. Таким образом, нам удалось выделить 13 разновидностей менеджмента различной стилевой направленности.



Приведенная схема имеет ярко выраженную секторальную структуру. Основание каждого сектора образует дуга окружности, в центре которой находится вершина, отражающая одно из четырех фундаментальных начал менеджмента — ремесло, науку, искусство или призвание. Все четыре сек-

тора заканчиваются в одной точке (вернее, в одной области), которая ассоциируется со сбалансированным стилем организационного менеджмента. К каждой базовой вершине на границе организационного менеджмента пространства непосредственно примыкают две стилевые разновидности менеджмента, а еще одна вместе с общей для всех сбалансированной разновидностью менеджмента обозначает плавный переход его стилевых характеристик в противоположный сектор.

Так, к вершине «наука» непосредственно примыкает аналитический стиль, в рамках которого научные методы используются, в первую очередь, для выявления текущих достижений, тенденций развития управляемого объекта, что, как правило, не выходит за рамки сложившихся традиций и накопленного опыта, и поисковой стиль, в котором наряду с использованием научных методов явно просматривается интуитивная составляющая, являющаяся индикатором творческого подхода, тяготеющего к искусству. Переход в противоположный стилевой сектор опосредует интеллектуальный стиль менеджмента, в основе которого лежит ментальная модель управленческой деятельности менеджера [3], отражающая индивидуальные особенности выработки, принятия и реализации управленческих решений.

К вершине «искусство» непосредственно примыкают креативный и творческий стили менеджмента. В рамках креативного менеджмента искусство выступает в качестве средства поиска неординарных, нестандартных подходов к управлению, которые, тем не менее, имеют научные обоснования и практику применения в других предметных областях человеческой деятельности. Творческий стиль менеджмента предполагает синтез и реализацию управленческих решений «с чистого листа». Он изначально не предполагает какого-либо научного обоснования этих решений. Такое обоснование может появиться впоследствии как результат теоретического осмысления организационного решения, принятого талантливой творческой личностью, не лишенной феномена призвания. Интуитивный стиль менеджмента является производным от креативного и творческого и намечает собой переход в противоположный сектор, стремясь уложить принимаемые решения в прокрустово ложе традиционного (ремесленного) подхода к управлению.

К вершине «призвание» примыкают авторитарный и аматорский стили менеджмента. Авторитарный стиль характеризуется высокой централизацией руководства, игнорированием мнения коллектива, строгим контролем исполнительской дисциплины, неприятием частных инициатив подчиненных. Аматорский стиль менеджмента примыкает к творческому стилю, но не предполагает обязательной методологической подготовки менеджера и наличия у него надежной знаниевой базы. Присутствие этого стиля в общей стилевой схеме обусловлено существованием возможности заниматься управленческой деятельностью для людей, не имеющих профессионального менеджерского образования. Амбициозный стиль менеджмента занимает промежуточное положение на оси «призвание — наука». Он характерен для предприятий высокотехнологических отраслей. Как правило, их возглавляют амбициозные лидеры, которые редко раскрывают свои соображения, и их подчиненным, зачастую, приходится только догадываться, что, собственно, от них требуется.

К вершине «ремесло» примыкают шаблонный и рационализаторский стили менеджмента. Шаблонный стиль организационного менеджмента характерен для многих традиционных отраслей. Этимология корневой части этого слова говорит сама за себя — выработка, принятие и реализация управленческих решений осуществляется по отработанным шаблонам и не предпола-

гает творческих озарений. И совсем не случайно, что этот стиль менеджмента вплотную примыкает к авторитарному стилю, который считается эталоном организационного управления. Рационализаторский стиль менеджмента реализуется в рамках традиционной схемы выработки, принятия и реализации управленческих решений, однако допускает (и поощряет) импровизацию в каждом управленческом акте, направленную на повышение результативности и эффективности менеджмента. Поскольку за каждым актом (управленческим воздействием) стоят три подакта (выработка, принятие и реализация решения), то резервы рационалистического стиля управления практически неограниченны. Оранжевый стиль менеджмента занимает промежуточное положение на оси «ремесло — искусство» и обозначает собой высшую степень шаблонного и рационализаторского стилей. Оригинально обыгрывая шаблонную схему управления, он наряду с применением научных подходов предполагает элементы творчества (искусства).

Центральную позицию в приведенной схеме занимает сбалансированный стиль менеджмента, который в одинаковой мере сочетает в себе все четыре фундаментальных начала — ремесло, науку, искусство и призвание. Однако в реальной действительности это сочетание бывает различным. В некоторых случаях доминирует какое-то одно начало, тогда практический менеджмент тяготеет к вырожденному стилю, что может отрицательно сказаться на судьбе управляемого объекта: вырожденный научный стиль может привести к чрезмерной расчетливости; вырожденный творческий стиль — к нарциссизму (самолюбованию), «чистое» призвание может вырождаться в «абсолютную монархию», а «чистое» ремесло — в консерватизм, при котором менеджер не станет выходить за пределы личного опыта управления.

Даже сочетание только двух начал, что соответствует границам очерченного пространства, ведет к проблемному менеджменту. Наука и искусство без ремесла и призвания приводят к отвлеченному стилю менеджмента, оторванному от реальной действительности. Наука и ремесло без искусства и призвания обуславливают вялый (безынициативный) стиль менеджмента. Ремесло и призвание без искусства и науки могут привести к утасующему стилю управления, а сочетание искусства и призвания без науки и ремесла порождает авантюрный стиль руководства, который в любой момент может привести к катастрофе и прекращению существования управляемого объекта.

Только более-менее сбалансированный менеджмент, в формировании которого задействованы все четыре доминанты управления, может быть успешным. В этой связи существует настоятельная необходимость определения сбалансированности организационного менеджмента в исполнении каждого менеджера и всей управленческой команды.

Определение стиля менеджмента

Поместим нашу схему организованного пространства менеджмента в декартову систему координат, как это показано на рис. 2. Если исходить из того, что стиль менеджмента любого менеджера должен быть сбалансированным, для решения исходной задачи необходимо определить силу притяжения каждой из доминант управления и найти точку в очерченной окружности области, где эти доминанты уравнивают друг друга.

Для определения степени доминирования различных вершин необходимо поработать с таблицей. В каждой строке таблицы требуется выбрать одно из четырех слов (выражений), которые в наибольшей степени соответствует манере испытуемого менеджера. После окончания заполнения таблицы необходимо подсчитать число выделенных позиций в каждой колонке и внести эти

данные в 11-ю строку таблицы. Итоговые значения по колонкам представляют собой относительную «силу» каждой доминанты организационного менеджмента, определяющей стилевую принадлежность испытуемого менеджера. При заполнении таблицы¹ в каждой строке следует выделять только одну альтернативу: в этом случае сумма всех чисел в 11-й строке окажется равна 10.

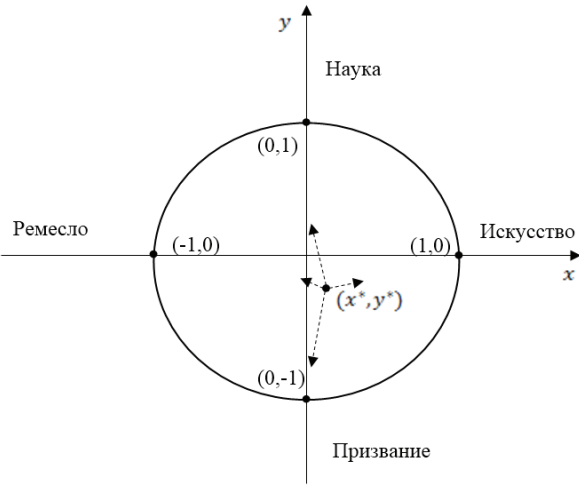


Рис. 2. Система координат для измерения стиля менеджмента

Исходные данные для измерения стиля менеджмента

№ п/п	Стилевые доминанты			
	Наука	Искусство	Призвание	Ремесло
1.	Факты	Идеи	Устремления	Опыт
2.	Анализ	Интуиция	Власть	Практика
3.	Голова	Сердце	Желудок	Руки
4.	Результат	Стратегии	Удовлетворение	Процессы
5.	Информация	Вдохновение	Бытие	Вовлечения
6.	Надежность	Страсть	Наслаждение	Помощь
7.	Настойчивость	Новизна	Желание	Реализм
8.	Организованность	Воображение	Твердость убеждений	Учеба
9.	Думать	Видеть	Ощущать	Делать
10.	Это идеально!	Возможности бесконечны!	Какой я молодец!	Представьте себе, что это уже сделано!
11.	3	2	4	1

При таких аналогиях решение задачи определения стиля менеджмента может быть сведено к поиску точки уравнивания сил притяжения доминант

¹ Для большей точности результата требуется увеличить размерность таблицы. Например, таблица, состоящая из 100 строк, позволит получить более точное измерение стиля менеджмента.

управления. Координаты точки (x^*, y^*) , в которой уравниваются все четыре силы, «приписанные», соответственно, к вершинам «ремесло», «наука», «искусство» и «призвание», находятся по следующим формулам:

$$x^* = \frac{\sum_{i=1}^4 m_i x_i}{\sum_{i=1}^4 m_i},$$

$$y^* = \frac{\sum_{i=1}^4 m_i y_i}{\sum_{i=1}^4 m_i},$$

где $(x_i, y_i), i = \overline{1,4}$ — координаты вершин «наука», «искусство», «призвание» и «ремесло» соответственно;

m_i — степень доминирования соответствующей вершины, взятая из таблицы.

Подставив в приведенные формулы $m_1=3, m_2=2, m_3=4, m_4=1$, получим $= (0,1; -0,1)$. Это означает, что стиль менеджера находится в секторе с основанием «искусство» и очень близок к идеально сбалансированному.

Возникает вопрос: «В какой мере личный стиль менеджера влияет на то, как он выполняет свою работу?». Как отмечает Генри Минцберг [9, с. 128], личный стиль «... больше связан с тем, как менеджеры работают, как они принимают решения и как разрабатывают стратегии, а не с тем, что именно они делают». Другими словами, в менеджменте очень важны контекст и содержание управленческой работы. Контекст управленческой работы задается извне (текущим состоянием управляемой системы, текущим состоянием ее окружающей среды и др. факторами), а менеджер в ответ на этот контекст генерирует и реализует поток управленческих решений $u_1, u_2, \dots, u_n, \dots$, которые в совокупности и составляют содержание управления U . Менеджер не может формировать свою работу по собственному усмотрению. То, что делает менеджер, по большей части определяется тем, с чем он сталкивается в текущей ситуации. Таким образом, менеджер всегда делает то, что считает нужным делать.

Теперь интересно уяснить, как буквально сотни действий, которые являются частью повседневной работы менеджера, согласуются с глобальными параметрами стиля менеджмента — наукой, искусством, ремеслом и призванием?.. Не вдаваясь в детали, осмелимся утверждать следующее.

Как отмечалось, стиль менеджмента образует некое «силовое поле». Каждое элементарное контекстное событие (телефонный звонок, деловая встреча, чрезвычайное происшествие, обращение подчиненного и т.п.), требующее определенной реакции менеджера, попадая в «силовое поле» его делового стиля, инициирует генерацию определенного управленческого решения или подталкивает менеджера к определенным действиям. Другими словами, составляющие элементарного управленческого акта — выработка, принятие и реализация решения — имеют определенную пространственную ориентацию в силовом поле стиля менеджмента, что во многом определяет их семантическое значение (смысловое содержание). Следовательно, зная стиль работы конкретного менеджера, можно прогнозировать результативность отдельных управленческих актов u_i (i — и организационного управления U в целом).

Возвращаясь к основному сюжету данной статьи, можно констатировать: в менеджменте важны стиль, контекст и их сочетание. Следовательно, верное представление об управлении можно составить, только анализируя работу конкретного менеджера на конкретном рабочем месте. Менеджер, у которого естественный стиль соответствует контексту работы, всегда эффективен. Менеджер, который меняет стиль в зависимости от контекста (их еще называ-

ют менеджерами-хамелеонами) если и эффективен, то в очень ограниченной области. А менеджер, который меняет контекст, чтобы тот соответствовал его стилю, навряд ли может рассчитывать на эффективность своей работы [11, 12].

Тем не менее именно последнее соотношение между стилем и контекстом набирает все большую популярность. Под личиной «героического лидерства», который является вырожденной формой авторитарного стиля менеджмента, он внедряется в практику организационного управления, и тогда управляемой системе приходится приспосабливаться к стилю своего первого руководителя. Это может нанести непоправимый вред управляемой системе и, в первую очередь, ее корпоративной культуре.

Видимо, в ближайшем будущем не стоит ожидать, что менеджер будет абсолютно соответствовать занимаемой должностной позиции. Выдвижение такого требования следует рассматривать как проявление бюрократии. Нельзя точно до всех тонкостей описать должностную позицию в отрыве от замещающего ее человека (исполнителя). Тем не менее в настоящее время такая идея внедряется во многих организациях. При формировании / обновлении управленческой команды стиль менеджмента кандидата на вакантную позицию менеджера сопоставляется с ее стилевыми требованиями, и в зависимости от степени их совпадения принимается то или иное решение.

Вывод

Любому менеджеру будет полезно осознать свой собственный стиль руководства. Его «наложение» на контекст должностных обязанностей и сопоставление этой «композиции» с текущим содержанием выполняемой работы позволит «увидеть себя со стороны». Такой взгляд может побудить желание что-то подкорректировать или вовсе пересмотреть свою менеджерскую позицию.

Список литературы

1. Адизес И. Идеальный руководитель: почему им нельзя стать и что из этого следует / пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 263 с.
2. Бухвалов А. В., Каткало В. С. От истоков исследований менеджмента к будущим парадигмам: анализ инновационных компаний // Российский журнал менеджмента. 2012. № 6 (4). С. 49–60.
3. Дресвяников В. А. Концепция интеллектуального менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. — М.: Из-во «Финпресс». 2014. № 1. С. 100–105.
4. Дрогобыцкий А. И. Корпоративное управление в знаниевой экономике. — М.: Экономика, 2008. 150 с.
5. Дрогобыцкий И. Н. Системная кибернетизация организационного управления. — М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2016. 333 с.
6. Канеман Д. Думаешь медленно ... решай быстро / пер. с английского. — М.: Издательство АСТ, 2016. 653 с.
7. Клейнер Г. Б. Системная парадигма и системный менеджмент // Российский журнал менеджмента. 2008. № 6 (3). С. 27–50.
8. Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Всеобщая история менеджмента. — М.: ЭЛИМА. 888 с.
9. Минцберг Г. Действуй эффективно: лучшая практика менеджмента / пер. с английского. — М.: Питер, 2011. 288 с.
10. Талер Р. Архитектура выбора: как улучшить наши решения о здоровье, благосостоянии и счастье / пер. с английского. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. 240 с.
11. Buckingham M. What great managers do // Harvard business review. № 83 (3), 2005. p. 70–79.
12. Goleman P. Leadership that gets results // Harvard business review. March — April. 2000. p. 78–90.
13. Watson T. Now do menegers think. // Management learning, № 27 (3), 1996, p. 78–90.

М. Ф. Гумеров

К.э.н., преподаватель Колледжа
Российского государственного социального университета,
г. Москва, Российская Федерация
E-mail: maratushka85@gmail.com
+79859865816

Выработка решений в организационном менеджменте на основе системного анализа и феноменологического моделирования

Аннотация. Статья посвящена разработке нового метода выработки управленческого решения в современной экономике. Метод основан на рассмотрении выработки решения как процесса, в результате которого в экономической системе прирастает объем информации и изменяется ресурсообмен между ее элементами. Управляемая система и ее внешнее окружение моделируются как единое симбиотическое образование — мегасистема, элементы которой структурируются с позиции теорий системного менеджмента и вариативности стилей управления. Когда экономическая система структурирована, строится ее феноменологическая модель, связывающая показатели ресурсных потоков в системе с параметрами изменений, вносимых в нее менеджером, и на основании этой модели рассчитываются их предпочтительные значения.

Ключевые слова: организационное управление; экономическая система; системный менеджмент; управленческие функции; принятие решений; феноменологическое моделирование.

M. F. Gumerov,

Candidate of Economics, teacher of College,
Russian State Social university
Moscow, Russian Federation

Decision-making in organizational management based on system analysis and phenomenological modeling

Abstract. The article is devoted to creating a new decision-making method for the conditions of modern economy. This method is based on structuring the elements of managed economic system and its' external environment from the positions of two theories. The first one is a system management, the second is provided with various styles of management. When the economic system is structured, we make its' phenomenological model which connects the indicators of resources' streams in the system and the parameters of changes created by a manager. On the base of this model we account the preferable meanings of the parameters.

Keywords: organizational management; economic system; system management; management functions; decision-making; phenomenological modeling.

Становление институциональной экономики требует разработки новых методов выработки, принятия и реализации управленческих решений в хозяйствующих системах всех уровней (начиная от уровня государственного управления национальной экономикой в целом и заканчивая уровнем отдельных предприятий и организаций). В настоящее время в России на всех уровнях экономики господствует так называемое «ручное» управление, когда по каждой конкретной проблеме менеджер принимает решение на основе собственных субъективных установок. Но в условиях становления институциональной экономики управление также должно быть институциональным [8]. Конечно,

это не предполагает полного исключения субъективных факторов из процесса управления — сделать это физически невозможно, т.к. каждый менеджер (в отличие, например, от аппаратчика на заводе) управляет социально-гуманитарной системой, где центральным звеном являются люди, наделенные разумом и сознанием. Но тем не менее важно снизить долю субъективизма в процессе принятия решений, поскольку без этого российская экономика обречена на дальнейшую стагнацию.

Настоящая работа посвящена разработке нового метода, позволяющего алгоритмизировать процесс выработки решения с учетом наиболее ценных идей, сформулированных в рамках отдельных управленческих теорий.

Наиболее значимыми в рассматриваемой предметной области являются четыре теории:

- общая теория управления большими сложными системами (А. А. Богданов, Н. Винер, К. Шеннон, С. Бир) [1];
- теория поведенческой экономики (А. Тверски, Д. Канеман) [7];
- системный менеджмент (Я. Корнай, Г. Б. Клейнер) [9];
- теория стилевой вариативности организационного управления (И. Адизес, Г. Б. Клейнер, И. Н. Дрогобыцкий) [2, 6].

Анализ существующих подходов к пониманию организационного управления показал, что при всех своих различиях они едины в том, что основой управления является информация. В основе каждого акта выработки, принятия и реализации управленческого решения лежит анализ менеджером исходной информации об управляемой экономической системе (далее — ЭС) и ее внешнем окружении и синтез новой информации. В рамках общей теории управления большими системами сформулирован закон информированности — упорядоченности, согласно которому увеличение объема информации в системе приводит к увеличению меры ее упорядоченности и снижению энтропии. Снижение энтропии системы сопровождается изменением связей ее элементов между собой и с внешним окружением, а это приводит к изменению процессов обмена вещественными, энергетическими и информационными ресурсами между ними. Отсюда выводится базовая гипотеза о том, что каждый акт выработки, принятия и реализации решения — это изменение ресурсообмена между элементами внутри управляемой системы и с элементами ее внешнего окружения.

На этой гипотезе базируются два основных принципа настоящей работы, которые привносят новое в процесс изучения и практической реализации организационного управления ЭС по сравнению с существующими подходами.

Согласно первому принципу, процесс выработки, принятия и реализации решения в организационном управлении рассматривается с учетом сопутствующих ему изменений не только в управляемой ЭС, но и во всей экономической надсистеме, включающей ЭС и ее внешнее окружение (далее для краткости это понятие обозначается как просто «экономическая надсистема»).

Согласно второму принципу, функционирование экономической надсистемы рассматривается как совокупность ресурсообменных процессов между ее элементами, управленческое решение — как акт изменения этих процессов в надсистеме в целом (а не только в управляемой ЭС). Предлагаемый принцип дает основу для оценки правильности вырабатываемого решения с учетом того, как связанные с ним изменения процессов отдачи и получения ресурсов управляемой ЭС соотносятся с аналогичными показателями других элементов экономической надсистемы, частью которой она является.

На основе сформулированных принципов исследования автором настоящей работы получены следующие результаты.

1. Предложен подход к структурированию экономической надсистемы, в которой вырабатывается и реализуется решение. Представление об изменении ресурсообмена между элементами экономической надсистемы как основном результате управленческого решения введено для упорядочивания процесса его выработки. Чтобы это сделать, необходимо сначала упорядочить, во-первых, сами элементы экономической надсистемы, во-вторых, ресурсообменные процессы между ними. Причем сделать это нужно с позиции их связи с результатом решения.

За основу взят подход к структурированию экономических надсистем, разработанный в рамках системного менеджмента. Он предлагает разделять их на подсистемы 4 типов в зависимости от пространственно-временных ограничений. Подход предполагает адаптацию к условиям конкретной задачи, от которых зависит выбор критериев пространственно-временной ограниченности.

Для экономической надсистемы, рассматриваемой в настоящей работе, центральным элементом является изменение ресурсообмена в результате принятия решения. Другие элементы должны быть сгруппированы в зависимости от пространственно-временных связей с ним. Но эти связи не всегда могут быть точно определены. Базовой предпосылкой исследования является рассмотрение управления как информационного процесса. Поэтому предлагается рассматривать связи изменения ресурсообмена не с самими элементами, а с характеристиками восприятия информации о них менеджером, вырабатывающим решение. Поведенческая экономика выделяет две характеристики восприятия информации: степень воздействия на результат решения (близкодействие — напрямую, или далекодействие — опосредованно) и репрезентативность (только для текущего решения или для других аналогичных решений). Этим характеристикам информации об элементах экономических надсистем соответствуют характеристики физической пространственно-временной ограниченности, по которым их можно сгруппировать в надсистемы 4 типов.

Второй результат — классификация ресурсообменных процессов экономической надсистемы и характеризующих ее показателей. В первом приближении ресурсообменные процессы делятся на первичную передачу ресурсов (затраты) и ответное получение ресурсов (выигрыши). Это деление дополняется представлениями теории стилевой вариативности управления, согласно которой основными характеристиками ЭС являются способности передавать и получать ресурсы в краткосрочной и долгосрочной перспективе, эти характеристики связаны с 4 базовыми управленческими функциями. Получается классификация из 4 видов ресурсообменных процессов, связанных с этими функциями.

Ресурсообменные процессы каждого из 4 видов группируются в зависимости от принадлежности связанных с ними элементов экономической надсистемы к одной из 4 подсистем. В результате функционирование экономической надсистемы рассматривается как совокупность 16 укрупненных ресурсообменных процессов. Для количественной оценки этого функционирования вводится система из 16 показателей ресурсообмена (см. рис.)

Это функционирование продолжается до момента выработки, принятия и реализации решения. Акт реализации решения становится новым элементом экономической надсистемы. Новый элемент реализует те же 4 ресурсообменных процесса, что и уже имеющиеся подсистемы. Показатели ресурсообмена нового элемента являются количественными характеристиками изменений, реализуемых менеджером в экономической надсистеме в ходе реализации ре-

шения. Далее они называются искомые показатели изменения ресурсообмена. Эти показатели должен рассчитать менеджер в процессе выработки решения.

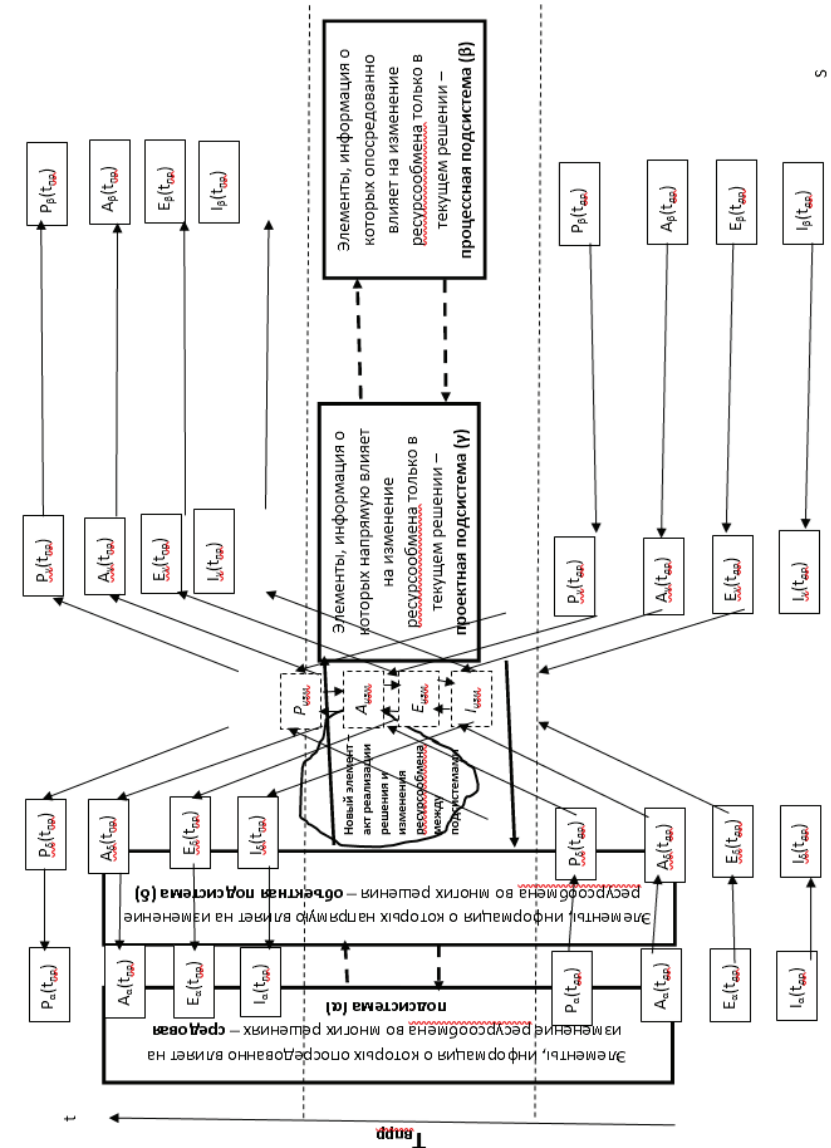


Рис. 1 Структурная модель экономической надсистемы, ее исходные показатели ресурсообмена и искомые показатели изменения ресурсообмена в процессе выработки, принятия и реализации решения

Связи между показателями ресурсообмена в подсистемах и искомыми показателями изменения ресурсообмена показывают переход экономической надсистемы из одного состояния в другое в процессе выработки, принятия и реализации решения. До начала этого процесса надсистема характеризуется набором показателей ресурсообмена с обозначением $t_{др}$ (др – до решения). Затем менеджер реализует изменения ресурсообмена, характеризуемые показателями с индексом $изм$. После реализации решения показатели ресурсообмена приобретают новые значения, которые на схеме имеют обозначение $t_{пр}$ (пр – после решения). Формально изменение показателей ресурсообменных процессов представляется следующим образом:

$$\begin{cases} f_P(P_\alpha(t_{др}), P_\beta(t_{др}), P_\gamma(t_{др}), P_\delta(t_{др}), P_\alpha(t_{пр}), P_\beta(t_{пр}), P_\gamma(t_{пр}), P_\delta(t_{пр}), A_{изм}, E_{изм}, I_{изм}) = 0 \\ f_A(A_\alpha(t_{др}), A_\beta(t_{др}), A_\gamma(t_{др}), A_\delta(t_{др}), A_\alpha(t_{пр}), A_\beta(t_{пр}), A_\gamma(t_{пр}), A_\delta(t_{пр}), P_{изм}, E_{изм}, I_{изм}) = 0 \\ f_E(E_\alpha(t_{др}), E_\beta(t_{др}), E_\gamma(t_{др}), E_\delta(t_{др}), E_\alpha(t_{пр}), E_\beta(t_{пр}), E_\gamma(t_{пр}), E_\delta(t_{пр}), P_{изм}, A_{изм}, I_{изм}) = 0 \\ f_I(I_\alpha(t_{др}), I_\beta(t_{др}), I_\gamma(t_{др}), I_\delta(t_{др}), I_\alpha(t_{пр}), I_\beta(t_{пр}), I_\gamma(t_{пр}), I_\delta(t_{пр}), P_{изм}, A_{изм}, I_{изм}) = 0 \end{cases}$$

В этой модели выражение каждого из искомых показателей изменения ресурсообмена через 3 других превращает описание ресурсообменных процессов в математическую систему уравнений с 4 неизвестными.

На основе этой МСУ предлагается новая трактовка постановки задачи выработки решения. В новой трактовке эта задача делится на две поэтапно решаемые подзадачи: определение конкретного вида МСУ, описывающей ресурсообмен между элементами экономической надсистемы, и нахождение из построенной МСУ показателей изменения ресурсообмена, реализуемого менеджером в соответствии с вырабатываемым решением.

Для решения задачи выработки решения в поставленной форме предлагается использовать инструментальный феноменологический моделирования. Его результатом является феноменологическая модель, при построении которой не ставится задача выявить общие закономерности развития моделируемого объекта, а только обобщить связанные с ним феномены для прогнозирования и изменения его развития на краткосрочном интервале времени [10]. Ориентированность феноменологического моделирования на прогнозирование и изменение развития моделируемых объектов в краткосрочном периоде обуславливает выбор этого вида моделирования в качестве основы инструментария выработки оперативных решений в организационном управлении ЭС. Подробное описание предложенных методов содержится в работах автора [3, 4, 5].

В перечисленных работах сделан общий вывод, что феноменологическое моделирование органично входит в общую схему поддержки решений в организационном управлении. Выработанный на его основе инструментарий предназначен для выработки решений в тех случаях, когда имеется избыток информации для первичного анализа и отведен короткий срок для его проведения и затруднительно выявить и формализовать общие механизмы взаимосвязей между элементами управляемой ЭС и ее внешнего окружения. Эта ситуация характерна для оперативного управления. Дальнейшим перспективным направлением исследований может стать применение феноменологических моделей в стратегическом и тактическом управлении.

Список литературы

1. Агошкова Е. Б., Ахлибининский Б. В. Эволюция понятия системы // Вопросы философии. 1998. № 7. С. 170–179.
2. Гумеров М. Ф. Адаптивность бизнес-процессов организации в условиях макроэкономической нестабильности // Экономика. Бизнес. Банки. 2016. № 4. С. 29–40.

3. Гумеров М. Ф. Прикладные аспекты применения феноменологического моделирования в организационном управлении экономическими системами // Российский экономический интернет-журнал. 2017. № 1.
4. Гумеров М. Ф. Феноменологическая модель проблемной области принятия решения в организационном управлении // Инновации и инвестиции. 2017. № 1. С. 111–117.
5. Гумеров М. Ф. Феноменологическое моделирование как инструмент обоснования оперативных решений в организационном управлении // Ресурсы. Информация. Снабжение. Конкуренция. 2017. № 1. С. 211–216.
6. Дрогобыцкий И. Н. К вопросу синтеза новой парадигмы организационного менеджмента // Вестник Оренбургского государственного университета. 2011. № 4. С. 58–70.
7. Дрогобыцкий И. Н. Контуры поведенческой экономики // Вестник Таганрогского института управления и экономики. 2016. № 1. С. 3–11.
8. Клейнер Г. Б. Какая экономика нужна России и для чего? // Вопросы экономики. 2013. № 10. С. 4–27.
9. Клейнер Г. Б. Системная парадигма и системный менеджмент // Российский журнал менеджмента. 2008. № 3. С. 27–50.
10. Кошмило О. К. Историческая феноменология экономического символа: мышление сакрального и игры экономического обмена // Теоретический журнал Credo New. 2010. № 3.

Д. В. Кузин

Д.э.н., профессор Департамента менеджмента
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ»
г. Москва, Российская Федерация
E-mail: dvkuzin@inbox.ru
+79161440898

Этические проблемы управления знаниями — теоретический аспект

Аннотация. Концепция управления знаниями как самостоятельное научное направление в теории менеджмента стала активно развиваться с 90-х годов прошлого столетия и сейчас является одной из наиболее актуальных тем различных современных исследований. Несмотря на то что в этой области накоплен большой теоретический и практический опыт, системно проанализированы различные экономические, социальные, юридические, организационные и технологические аспекты управления знаниями и информационными системами, этический контекст этой проблемы является относительно новым — серьезные теоретические обобщения в этой области появились за рубежом лишь в 2000-е годы. В данном материале содержится краткий обзор этических проблем управления знаниями и перспективные области дальнейшего изучения этой проблематики в России.

Ключевые слова: этика бизнеса, этическое поведение, управление знаниями, организационная культура.

D. V. Kuzin

Doctor of Economics, Professor, Department of Management
Financial University under the Government of RF
Moscow, Russian Federation
E-mail: dvkuzin@inbox.ru
+79161440898

Ethical problems of knowledge management — theoretical background

Abstract. Knowledge management concept as the separate part of contemporary management theory studies, has intensively developed since 1990s and currently is one of the most advanced and topical fields of research. However despite the huge theoretical and practical experience in this field, wide systems analysis of economic, social, legal, organizational, and technological factors of knowledge management and information systems the ethical aspect in this research is relatively new — major works appeared only in 2000s and currently their amount is increasing. This paper includes a brief overview of theoretical ethical approaches to knowledge management and suggests research agenda in this field for Russia.

Keywords: business ethics, ethical behavior, knowledge management, organizational culture.

Этика, бизнес и управление знаниями

Связь между этикой и знаниями в философском дискурсе имеет давнюю историю. Еще Аристотель выдвинул идею, что для того, чтобы быть этическим, надо обладать как теоретическим, так и практическим знанием. В дальнейшем представители «когнитивизма» развивали эту мысль, а их оппоненты («эмотивисты»), наоборот, отрицали связь между этими понятиями.

Поскольку проблемы этики бизнеса и управления знаниями стали почти

одновременно изучаться в конце XX века, чтобы лучше понять связь между ними, надо кратко рассмотреть основы теоретических взглядов в обеих областях. Этическое направление в бизнесе зародилось в 80-е годы прошлого века и базируется на четырех основных философских концепциях:

— во-первых, на деонтологической этике — учении о должном, обязательствах, справедливости и правах, со следующей системой ценностей: последовательность, равенство, свобода волеизъявления, подотчетность, уважение автономии личности и личного;

— во-вторых, на консеквенциальной этике, согласно которой ценность поведения, поступка целиком или преимущественно определяется ценностью его непосредственных или отдаленных результатов (при этом оказываются неважными моральное качество субъективных мотивов, а также обстоятельства и условия совершения действия);

— в-третьих, на телеологии — учении о целесообразности, при котором важное (иногда даже решающее) место отводится понятиям цели, функции, смысла, значения и т.д.;

— в-четвертых, на этике добродетелей — моральных качеств и долга с упором на «быть», а не «делать».

Давно доказано, что «этический бизнес — это хороший бизнес», т.к. он ведет к повышению производительности, лояльности сотрудников и их приверженности организации, качеству, инновациям, улучшению отношений со стейкхолдерами и т.д. Этические компании создают дополнительную добавленную стоимость, повышают свою привлекательность, формируют стратегическое доверие. Эти общие этические основы бизнеса имеют прямое отношение к вопросам информационной этики и к управлению знаниями.

Знание как предмет и объект менеджмента стало активно изучаться в 90-е годы с переходом к постиндустриальному обществу и экономике знаний (Davenport, Prusak, Nonaka, Takeuchi, Gupta и др.) (2). Управление знаниями (далее УЗ) обеспечивает:

— конкурентные преимущества, т.к. знание стало организационным активом и сущностью современных компаний;

— осознание того, какова ценность этого актива для развития организаций;

— способность перевода неструктурированного знания (tacit knowledge — личное, неявное) в структурированное (explicit knowledge — выраженное, публичное), опыта — в «организационную память», т.е. в «накопленную информацию, которая может оказывать влияние на принятие текущих решений» (Walsh, Ungson, 1991) или в «средство, позволяющее использовать информацию прошлого для осуществления текущей деятельности и способствующее либо повышению, либо снижению эффективности организации» (Stein, Zwass, 1995).

Распространение знания — ключевой элемент этой экономики, а ее этическая модель основывается на принципах «совместного потребления» — sharing» и «давания — giving». Изначально особое внимание было уделено вопросам содержания знания и моделям его передачи/конвертации; опыта (индивидуального, коллективного и организационного); знания как смысла и ценности (осознание, передача), контекста (условий или ситуаций генерирования знания и использования знаний), экспертизы (профессионального анализа и оценки) (3,4). Но постепенно все эти аспекты потребовали анализа и этических проблем.¹

¹ Анализ 11 крупнейших баз данных, включая Proquest Central, ISI Web of Knowledge, Wiley Online Library, SAGE, Scopus и др., проведенный в апреле 2014 г., показал, что тема «управление знаниями и этика» в публикациях встречалась 630 тыс. раз (1).

Этические аспекты цикла управления знанием

Большинство зарубежных исследователей этических проблем УЗ в качестве подхода к их изучению предлагают рассматривать цикл УЗ. Этот цикл включает формирование, поиск/накопление/сбережение, передачу и применение/использование знаний и является основой для формирования систем УЗ. Так, например, исследователи из университетов Невады и Вирджинии Чаттерджи С. и Саркер С. (5), базируясь на более ранних подходах (6), предложили исследовательскую модель, совмещающую этапы цикла УЗ и три (из четырех) ключевых философских концепции бизнес-этики (табл.)

Формирование неявного (личного) знания во многом зависит от характера/способа его получения и реализации прав собственности на это знание. Поиск и сбережение знания связаны с приватностью, конфиденциальностью, доступом, безопасностью информации и знаний. Проблема передачи/распространения знания также содержит в себе этические вопросы: кто, как, зачем и почему передает знание, для каких целей? Передача знаний определяется субъективным желанием и доброй волей, ответственностью за них, этическим кодексом поведения, доверием, чувством справедливости, верой в компетенции и экспертизу как носителей знания, так и его пользователей, получением различных выгод, в т. ч. и вознаграждения. Использование знаний, в конечном счете, направлено на повышение эффективности организации, достижение ею успеха и конкурентных преимуществ, и здесь вопрос о том, как и для чего использовать информацию и знание явно имеет этический контекст.

Таким образом, риски неэтического УЗ — это потеря или недополучение критически важного знания, неправильное его использование, риски раскрытия существенной информации лицам, которым она не предназначена. Без учета этических аспектов в УЗ теоретическое и практическое значение данной концепции является неполным. Некоторые вообще считают, что основные вызовы УЗ не технологические, а скорее культурные и этические (7).

Этические дилеммы, противоречия и конфликты

Многие исследователи сосредоточили свое внимание на изучении этических дилемм на этапах цикла УЗ в организации (1, 8). Учитывая их противоречивую природу и возможность различных организационных конфликтов, этот аспект изучения проблемы этики УЗ становится крайне важным.

Исследование этических проблем управления знаниями

Цикл УЗ	Этические концепции	Исследовательские темы и вопросы
Создание знания	Деонтология Консеквенциальная этика Добродетели	Система деонтологических ценностей при создании знания. Информация и ценности. Влияние ценностей на процесс создания знания. Последствия и эффекты от создания знания, в т. ч. для ориентации организации. Роль моральных агентов (носителей знаний). Влияние их нравственных характеристик на продвижение знания
Поиск/добывание/сохранение знаний	Деонтология Консеквенциальная этика Добродетели	Какие ценности используются? Есть ли конфликт этих ценностей с экономическим успехом организации? Как этот конфликт разрешается? Каковы эффекты доступа к хранимой информации? Какие технологии и процессы могут способствовать позитивным последствиям? Какие индивидуальные или организационные этические характеристики способствуют осуществлению этой фазы цикла? Как формировать такую культуру? Могут ли эти характеристики противоречить задачам этой фазы с точки зрения успеха организации? Как устранять такие противоречия/конфликты?

Передача/распространение знаний	Деонтология Консеквенциальная этика Добродетели	Этические ценности и проблемы передачи знания и их влияние на организацию и систему управления знаниями. Влияние организационных норм (системы) на процесс передачи знания. Позитивные и негативные эффекты передачи знания. Индивидуальные /организационные качества, способствующие передаче знания
Использование знаний	Деонтология Консеквенциальная этика Добродетели	Какова связь деонтологических ценностей и использования/применения знаний? Ускоряют ли они этот процесс? Есть ли здесь противоречия и как они разрешаются? Какие этические последствия для индивидов и организации может иметь использование знаний? Как это влияет на систему управления знаниями? Влияет ли создание такой системы на формирование организационных добродетелей (культуры)?

Источник: «Journal of the Association for Information Systems» Vol. 14, Issue 8, p. 462, August 2013.

Первая принципиальная этическая дилемма состоит в наличии двух сторон УЗ — позитивной и негативной. Как считает большинство исследователей, УЗ предполагает, прежде всего, позитивный взгляд на работу со знаниями, подразумевающий, что организации добывают, накапливают, распространяют и используют существенное знание правильно, с благими намерениями и в позитивных целях — для улучшения процессов принятия решений, повышения своей эффективности и конкурентоспособности, расширения инноваций, защиты интеллектуальной собственности и т.д. Алтер С. назвал это «нирваной УЗ» или «светлой стороной УЗ», но в какой-то мере утопией, т.к. это идеальная модель. Но есть и другая — «темная сторона УЗ», где знания и информация удерживаются, дозируются, акцентируются или искажаются, где их контролируют или ими манипулируют, где создаются искусственные барьеры для распространения знаний, исходя из рациональных интересов или эмоционального состояния определенных заинтересованных лиц (9, 10). Поэтому в УЗ постоянно есть конфликт этих сторон, противоречие общей пользы и частных интересов, свободы информации/знаний и их приватности, защиты интеллектуальной собственности индивидов/организаций и их распространения.

Вторая дилемма формирования знания состоит в том, что неявное знание может быть результатом как обучения и самообразования, так и получаться в процессе совместного труда (обучение в работе — «learning by doing»). Первое — действительно очень личное, второе — может рассматриваться уже частично как общественное. Согласно одной точке зрения, тот, кто владеет личным знанием, сам распоряжается им и от его желания/нежелания зависит, станет ли это знание организационным и может ли оно превратиться далее в стратегический ресурс. По другой — само по себе неявное личное знание для человека, работающего в организации, малоценно до тех пор, пока оно не станет организационным (т.е. применимым) и не разовьется в организации.

Третья дилемма связана с поиском/добычей информации, в т. ч. с использованием конкурентной разведки¹. Большая часть разведывательной информации получается, как известно, из открытых или полуоткрытых (для ограниченного круга лиц) источников и, несмотря на ужесточение регулирования в этой сфере, незаконных методов приобретения знания в виде кражи

¹ Определяется Обществом профессионалов конкурентной разведки как «систематическая и этическая программа сбора, анализа и управления внутренней и внешней информацией, которая может оказывать воздействие на планы компании, ее решения и операции» (SCIP.org).

информации или использования инсайдерской информации в интересах определенных лиц — это повседневная практика.

Четвертая этическая дилемма связана с передачей знаний, с противоречием частного и организационного знания, автономией личности и лояльностью к организации. Здесь главные вопросы — где граница между приватным неявным знанием и организационным (общественным), как неявное знание превращается в явное, публичное и структурированное, как защитить личное знание, если оно затем становится интеллектуальным капиталом организации? У сотрудников часто нет достаточного желания делиться своим знанием из-за общей культуры организации, в которой нет атмосферы толерантности, открытости, доверия, из-за авторитарной позиции руководства, отсутствия комплексной системы управления знаниями, включая мотивацию и достаточные стимулы для их распространения и использования. Однако проблема стимулирования сотрудников за использование их знаний в создании добавленной стоимости явно, как правило, не артикулируется.

Сотрудники часто сохраняют знания и для того, чтобы над ними не доминировали, чтобы они могли контролировать и защитить свою карьеру. Организации сейчас фактически арендуют знающих работников, и существует конфликт прав собственности на знания, в котором есть не только формальный юридический аспект, но и этический.

С точки зрения организации, которая от этого теряет эффективность, такое поведение сотрудников неэтично по отношению к ней, но и носители знания, со своей стороны, могут обвинить организацию в неэтичности и несправедливости по отношению к ним. Их позиция объяснима — как только личное знание становится общественным, ценность сотрудника и потребность в нем при определенных обстоятельствах может уменьшиться и, в крайнем случае, он может быть даже уволен. Хотя, конечно же, любая организация всячески старается удержать своих главных «компетенентов», которые определяют ее суть и лицо. По оценкам, их всего 1–2% от численности персонала, поэтому их уход может существенно ослабить, если не уничтожить организацию. В связи с этим считается, что потенциальная угроза потери таких знаний, компетенций и экспертизы — это одна из самых принципиальных в т.ч. и этических проблем всей сферы УЗ (7).

Пятая этическая дилемма связана с использованием знаний и имеет, по крайней мере, три стороны.

Первая — отношения носителя знаний и организации — насколько организация может контролировать знания работников, распространять свою власть над «знающими работниками» и в каких пределах она может их использовать. Если знание становится публичным и его можно получить из различных публичных источников, вопросов не возникает. Но если знание остается собственностью конкретного человека и содержит в себе его ценности, способности, компетенции и опыт, то в какой мере такое знание является товаром, который можно покупать, обменивать или продавать. Даже в документах ООН по фундаментальным правам человека четких формулировок по этому поводу не содержится, хотя признается право человека на продукты его труда, в т.ч. интеллектуального. Формально же эта дилемма разрешается путем заключения официальных договоренностей между работодателем и наемным сотрудником, согласно которым последний должен работать во благо организации (часто определяются и права работодателя на продукты интеллектуального труда сотрудников). Неформальная сторона при этом определена плохо.

Вторая — отношения организации и общества — право организации на

ограничение доступа к своим знаниям как конкурентным преимуществам и правом общества делиться этим знанием для общего блага. Здесь встанут вопросы корпоративной социальной ответственности конкретных организаций.

Третья — как использовать знания и для чего. Экономика знаний — это в том числе и ответ на «общество рисков» (11). Но парадокс в том, что новое знание порождает новые риски, поэтому важно не просто больше знать, а правильно, селективно и разумно использовать знание. А это связано с новым понятием «мудрости организации» — правильным применением знания для выработки видения, для работы и поведения, для формирования и развития отношений и т.д. Дж. Рули, например, определил мудрость как сумму знания, этики и действия (12).

Кроме того, еще один этический момент связан с использованием знаний организации о своих сотрудниках и последствиях такого использования (в более широком общественном контексте — накопление и использование информации о гражданах). И это опять может быть как «светлая», так и «темная» сторона УЗ.

Российский контекст

Многие исследователи этики УЗ отмечают ее непосредственную связь с организационной культурой организации, а также с культурными традициями национального бизнеса в разных странах. По оценкам специалистов, существуют принципиальные отличия российской практики от зарубежной. Самое главное отличие состоит в корпоративной культуре доверия. Корпоративная культура доверия в зарубежных компаниях чаще всего не меньше 70%, а у нас только 35–45%. Корпоративная культура должна быть не просто доверительная, а включать в себя готовность к обмену знаниями как естественный взаимовыгодный как для сотрудников, так и для организации процесс. А для этого в систему УЗ должны быть инкорпорированы соответствующие этические ценности, разработаны этические нормы, создана среда и мотивационные модели. Мотивационная модель подразумевает определение условий, при которых сотрудники готовы обмениваться своим опытом и знаниями, а затем — создание таких условий (13).

В последние годы все больше российских, особенно высокотехнологичных, компаний и крупных банков разрабатывают системы УЗ. При этом основное внимание уделяется технологическим, организационным, правовым и другим аспектам их функционирования, но не этическим. В теоретическом плане эта проблема также явно не акцентируется. Так, в отличие от ее популярности в мире, например, в поисковиках Яндекс и Google.ru, русскоязычных статей на эту тему не обнаружено. В российских учебных курсах и появившихся в последние годы пособиях по управлению знаниями эта тема также специально не выделяется, хотя вопросы организационной культуры в системе управления знаниями частично рассматриваются.

Исследования свидетельствуют о том, что основным фактором, который приводит современную российскую компанию к необходимости внедрять менеджмент знаний, являются не внутренние потребности, а уровень конкуренции на обслуживаемом рынке и попытка получить конкурентные преимущества. Об этом, в частности, свидетельствует анализ, проведенный ВШМ СПбГУ (14).

Другой особенностью применения принципов управления знаниями в российских компаниях является выбор проектного подхода и невнимание к системному подходу. Согласно проведенным исследованиям в 2015 г., большая часть российских компаний реализуют пилотные проекты по управлению знаниями. Только треть принявших участие в исследованиях компаний (28%)

имеют формализованную стратегию по управлению знаниями и не более 2% имеют разработанную политику в области управления знаниями.

Наблюдается диспропорция в распределении внимания компании к этапам управления знаниями. Отмечается увлечение вопросами хранения знаний в ущерб процессам выявления, создания и обмена. Этические проблемы, обозначенные выше, при этом практически не обсуждаются. Так, например, ни в анализе практики УЗ, ни в докладах руководства одного из российских лидеров УЗ — корпорации «Росатом» — нет анализа этических проблем в этой сфере, их учета в этических кодексах, механизмах практического применения и разрешения этических противоречий (15).

Развитие практики УЗ в российских компаниях требует дальнейшего теоретического осмысления, в том числе и этических проблем. В этом отношении предложенные зарубежными специалистами исследовательские направления в этой области представляют большой интерес и должны быть подкреплены достаточной российской эмпирической базой.

Список литературы

1. **Zyngier S., Nagpal A.** Knowledge Management Ethics: located within a governance framework. 2015 // 48th Hawaii International Conference on System Sciences. P. 3994.
2. **Jennex M. E.** Knowledge Management: Strategy, Culture, Intellectual Capital, and Communities of Inquiry. // 21 Century Management: a Reference Handbook. Sage Publications. 2008. P. 336–348.
3. **Masrom M., Ismail Z.** The Emerging Ethics of Knowledge Sharing: Hacker Ethics, Participatory Culture Ethics, Ethical Issues and Social Dilemmas in Knowledge Management. // Organizational Innovation. 2011. P. 80.
4. **Takahashi Y.** The importance of balancing knowledge protection and knowledge interchange. // Ethical Issues and Social Dilemmas in Knowledge Management / Ed. G. Costa. Hershey, PA: IGI Global. 2010. P. 180–198.
5. **Chatterjee S., Sarker S.** Infusing Ethical Considerations in Knowledge Management Scholarship: Toward a Research Agenda. // University of Virginia Journal of the Association for Information Systems. August 2013. Vol. 14, Issue 8. P. 452–481.
6. **Alavi M., Leidner D. E.** Review: knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. // MIS Quarterly. 2001, 25 (1). P. 107–136.
7. **Martensson M.** A critical review of knowledge management as a management tool. // Journal of Knowledge Management. 2000, 4 (3). P. 204–216.
8. **Evans N., McKinley M.** Ethical paradoxes in knowledge management. // Vie & sciences de l'entreprise. 2011/2, N 188. P. 104. <https://www.cairn.info/revue-vie-et-sciences-de-l-entreprise-2011-2-page-57.htm>
9. **Alter S.** Goals and tactics on the dark side of knowledge management. // Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference on System Sciences. 2006. P. 144a.
10. **Land F., Amjad U., Nolas S. M.** The ethics of knowledge management. // International Journal of Knowledge Management. 2007, Vol. 3. P. 1–9.
11. **Rooney D., McKenna B.** Wisdom in Organizations: Whence and Whither. // Social Epistemology. 2007, 21 (2). P. 113–138.
12. **Rowley J.** Where is the wisdom that we have lost in knowledge? // Journal of Documentation. 2006, 62 (2). P. 251–270.
13. <http://kak-upravliat-znaniyami.com/stati/upravlenie-znaniyami-v-rossii/upravlenie-znaniyami-v-rossijskikh-kompaniyakh/>
14. http://earchive.tpu.ru/bitstream/11683/38648/1/conference_tpu-2017-C30_p186-189.pdf
15. «Росатом» делится знаниями. / Отв. ред. В. А. Першуков, Д. С. Медовников. М.: Издательский дом НИУ ВШЭ. 2012. http://www.imodelrussia.com/upload/MI_dokladi/MI_Rosatom_Leshchenko_NEOLANT_Kutilin.pdf

С. В. Лаптев

Д.э.н., профессор
Профессор Департамента корпоративных финансов
и корпоративного управления
Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации
г. Москва, Российская Федерация
laptev5552@mail.ru
+7925–923–67–62

Спецификация методов управления в менеджменте

Аннотация. Статья посвящена исследованию актуальной проблемы целесообразного и результативного разграничения методов управления. Весьма часто возникает вопрос об эффективной мере сочетания разных методов управления, применяемых для решения близких по содержанию проблем или задач. Существует тенденция к сочетанию методов, которые прежде считались несовместимыми. Ощущается дефицит теории и методик решения этого вопроса. В качестве возможного инструментария решения названного вопроса предлагается разработка карт спецификации общих методов и функций управления в организациях, в которых общая функция или метод управления соотносится с набором конкретных задач, которые они помогают решать, и обстоятельств, в которых эти решения результативны. Обосновываются возможности использования таких карт для изучения опыта и тенденций управления в организациях, для улучшения применения действующих методов и для обоснования путей повышения эффективности государственного управления экономикой.

Ключевые слова: функции, методы управления экономикой; их спецификация; эффективное разграничение методов управления; управление организациями, государственное управление экономикой.

С. В. Лаптев

Doctor of Economics, Prof., Prof. of corporate Finance Department
and corporate governance, Financial University
under the Government of the Russian Federation, Moscow
laptev5552@mail.ru

Specification of management methods in management

Abstract. The article is devoted to topical problems of appropriate and effective differentiation of management methods. Very often the question arises about the effective measure of the combination of different control methods applied for solving similar problems or tasks. There is a tendency toward the combination of methods that were previously considered incompatible. There is a deficit of theory and methods of solving this issue. As possible tools for solving these problem we proposed the development of a map specification common methods and functions of management in organizations where a generic function or method of control is correlated with a set of specific tasks they help to solve and the circumstances in which these decisions effective. Substantiates the possibility of using such maps to study the experience and trends of management in organizations to improve existing methods and to justify the ways of increase of efficiency of state management of the economy.

Keywords: functions, methods of management of economy; their specification; effective differentiation of methods of management; management of the organizations, state management of economy.

Одна из наиболее общих и наиболее значимых проблем в современном менеджменте и в экономике вообще — эффективное разграничение сфер, порядков применения различных методов, инструментов управления, институциональных правил. Например, к числу такого рода проблем, требующих решения, можно отнести проблему оптимального разграничения между плановыми и рыночными методами управления в государстве; между административными и экономическими методами в системе государственного или корпоративного управления, между методами вертикального, иерархического управления и горизонтальной координации, или самоуправления; между демократическими и авторитарными методами и т.п. Список подобных проблем без особого труда можно продолжить.

Между тем какой-либо общей теории для решения подобного рода задач пока не существует. Это не означает того, что требуется найти некий универсальный метод, позволяющий с позиции некой теории найти чисто теоретическое решение названных проблем для всех случаев. Отсутствие общих оснований для решения указанных значимых научных и практических проблем приводит к тому, что за решение данного рода проблем в различных экономических науках: экономической теории, финансово-экономическом анализе, менеджменте, корпоративных финансах и т.д. — каждый отдельный автор берется как бы с чистого листа, применяя те отдельные методы и подходы, которые ему представляются наиболее подходящими для решения поставленной им конкретной задачи.

Представляется, что наличие некоторых общих методологических принципов позволило бы упростить решение проблемы выбора совокупности методов для решения той или иной конкретной задачи, обоснования эффективного разграничения применяемых методов или инструментов управления. С другой стороны, наличие этих методов могло бы позволить сделать обоснование решения конкретных задач более строгим.

Исходной точкой для обоснования решения общей задачи эффективно-го разграничения методов управления мог бы послужить системный подход к анализу организации управления. Очевидно, что методы управления для решения той или иной управленческой или экономической задачи нельзя брать просто «из головы», но необходимо опираться на складывающуюся практику управления. На практике в ходе спонтанно складывающегося процесса отбора методов для решения практических задач постепенно (по мере расширения числа и состава случаев применения возникших методов управления) формируется некоторая системная взаимосвязь между выбираемыми методами или инструментами управления, конкретным составом решаемых задач или формирующихся конкретных функций, подфункций управления, некоторыми типичными обстоятельствами, определяющими предпочтения выбора, и характером мотиваций к решению поставленных задач.

Чем сильнее и прочнее связь между названными элементами процесса управления, тем выше уровень предпочтений выбора конкретных методов или инструментов управления. Границы между методами (или инструментами) управления очерчиваются не столько субъективным выбором тех, кто проектирует эти системы, сколько объективно складывающимися системными взаимосвязями между элементами управляемых систем (в понимаемом нами смысле, т.е. между методами или инструментами управления, решаемыми задачами, функциями или подфункциями управления, обстоятельствами или условиями применения методов, характерными мотивациями к их применению).

Анализируемые взаимосвязи осуществляются в рамках отдельных фаз жизненного цикла формируемых и применяемых методов управления. Когда

связи становятся особенно прочными и сильными, они становятся очевидными для всех, степень альтернативности выбора иных возможных методов в типичных ситуациях существенно уменьшается. Но в рыночной экономике начать применение новых эффективных методов управления для решения традиционных и нетрадиционных задач задолго до того, как выгоды их применения станут очевидными для всех, — значит получить конкурентные преимущества и возможность их реализации в виде дополнительных выгод, которые пока недоступны для конкурентов.

Следовательно, проектирование систем управления должно происходить с опережением, задолго до того, как новые методы или инструменты управления начнут применяться всеми или, по крайней мере, большинством участников рынка. Проектирование должно опираться на прогноз эволюции и развития методов управления. Прогноз же имеет вероятностный характер и неизбежно содержит субъективный элемент — мнения конкретных экспертов, отличающиеся от мнений других экспертов. Поэтому строго однозначного решения задачи построения оптимальной системы управления, позволяющей наилучшим образом распределить сферы применения и конкретные задачи между отдельными методами или инструментами управления, просто не существует. Но субоптимальные решения, которые лучше и эффективнее традиционных решений, основанных на консервативных подходах, возможны, оправданны и необходимы.

Говоря о функциях управления, мы имеем в виду не общие функции менеджмента: организацию, планирование, стимулирование, контроль, а некоторые постоянно решаемые задачи управления, распределяемые по горизонтали и по вертикали между органами управления и управляющими субъектами разного уровня. В этом случае можно говорить об их спецификации, то есть о рациональном и эффективном распределении между органами управления и отдельными управляющими субъектами по вертикали и горизонтали управления. Одни и те же общие функции менеджмента дробятся по горизонтали и по вертикали на частные функции и подфункции под воздействием некоторых общих законов и закономерностей, подлежащих тщательному изучению.

В соответствии со спецификацией функций происходит и спецификация методов и инструментов управления, то есть распределение их в некоторых устойчивых сочетаниях между разными органами управления и управляющими субъектами. При этом используемая для спецификаций классификация функций, методов управления, решаемых задач должна быть достаточно детальной, чтобы хотя бы на минимально достаточной уровне отразить все особенности происходящего разделения и комбинирования функций и методов управления. Подобно тому, как практическое осуществление спецификации функций собственности по Р. Коузу потребовало детализации представлений о составе основных функций собственности, иначе бы оно было просто неразличимо, — моделирование спецификации функций и методов управления требует их предварительной детализации. Так, решение проблемы социальных издержек и оптимизации использования экономических ресурсов в условиях наличия внешних эффектов предполагает не только наличие прав собственности на ресурсы, но и прав на совершение определенных действий, «которые могут быть проданы и куплены»¹. Аналогично, для того чтобы специфицировать функции управления, например планирование, необходимо детализировать функции управления, разбив их на частные, или частичные функции, в рамках которых общие функции управления увязываются с ре-

¹ Коуз Р. Фирма, рынок и право; пер. с англ. — М.: «Дело ЛТД» при участии издательства «Catallaxy». 1993. С. 14.

шением тех или иных задач, например, для общей функции планирования можно выделить частные функции планирования ассортимента продукции, сбыта, объемов реализации, труда, заработной платы и т.д.

Системная спецификация методов управления определяет тенденции их применения и развития, а также соотношение методов, применяемых в различных организациях для решения различных задач. Системная спецификация методов (инструментов) управления означает, что для решения одних и тех же общих (больших) задач, например распределения ресурсов, применяются разные методы, в частности, планирование и рыночное саморегулирование. Спецификация далее означает, что в ходе эволюции методов постепенно складывается устойчивое соотношение конкретных задач, решаемых с помощью наиболее часто и результативно применяемых методов и инструментов управления.

Для исследования и оценки тенденций и закономерностей формирования и развития новых методов управления целесообразно разрабатывать карты спецификации задач, функций и методов управления в организациях. Изменение технологий и организации производства приводит к изменению состава решаемых задач в отдельных звеньях управления, к появлению новых функций, подфункций управления. Последние формируются на основе закрепления постоянно решаемых задач за отдельными органами управления, субъектами, участвующими в управлении. Спецификация задач и функций внутри организации осуществляется на основе формирования внутренних правил и устойчивых связей между подразделениями организации, органами управления ими.

На базе спецификации функций и задач органов управления организациями осуществляется спецификация методов управления ими. В рамках решения укрупненных задач управления, например распределения экономических ресурсов, организации выбирают те методы, которые оказываются наиболее результативными, эффективными в решении отдельных конкретных задач теми или иными органами управления. Применяемые методы и соответствующие обязательства по их использованию для решения конкретных задач закрепляются внутренними правилами, регламентами, положениями, уставами, трудовыми договорами, приказами и распоряжениями вышестоящих органов управления.

Тенденции развития методов управления в организациях связаны с соединением крайностей: методов, которые прежде считались противоположными и несовместимыми друг с другом.

Например, в соответствии с концепцией Р. Коуза, управление ресурсами внутри организаций основывается на вертикальной иерархии, в то время как управление, связанное с внешним окружением предприятия, основывается на рыночных методах. Такой взгляд на вещи был вполне обычным в период 1930–1960-х годов, когда появились основные работы Р. Коуза, связанные с природой фирмы и влиянием на ее организацию транзакционных издержек. Однако эволюция практики решения типовых задач распределения ресурсов привела к тому, что, с одной стороны, внутри организаций начали имитироваться рыночные методы распределения ресурсов, основанные на сопоставлении предельных доходов и предельных издержек и определении на базе такого сопоставления объемов производства, объемов выделения экономических и финансовых ресурсов на решение отдельных задач организации, приоритетности использования разных видов ресурсов и т.д. С другой

стороны, важным инструментом взаимодействия организации со средой становится планирование.

В результате важная общая функция распределения ресурсов на нужды воспроизводства осуществляется частично на основе рыночного саморегулирования, частично — на основе планирования. Ситуационное перераспределение экономических ресурсов в текущем периоде осуществляется на основе рыночных сигналов, тогда как финансирование долгосрочных инвестиций, в том числе инноваций, разработка и реализация долгосрочных стратегических целей, изменение структуры бизнеса осуществляются в первую очередь на основе планирования и прогнозирования. Граница между планированием и рыночным саморегулированием и на предприятии, и в государстве проходит через множество частных или локальных функций управления, связанных с решением частных конкретных задач с использованием инструментов планирования или рыночного саморегулирования.

По-другому, иначе, — при этом, соблюдая требования точности и конкретности, — эту границу просто не провести. Более того, процесс взаимовлияния рыночных и плановых методов зашел так далеко, что, как правило, и отдельные частные функции, и решаемые на предприятиях задачи связаны с использованием элементов рыночных и плановых методов. В результате конкретное сочетание плановых и рыночных методов управления можно представить как спецификацию планирования и рыночного саморегулирования.

Спецификация методов планирования выражается в том, какие конкретные задачи или частные функции осуществляются преимущественно на основе плановых методов. Спецификация методов рыночной самоорганизации выражается в том, какие частичные функции, или конкретные задачи внутри организации решаются преимущественно на основе рыночных методов.

Определенность границы между рыночными и плановыми методами уточняется на основе изучения взаимовлияния тех и других методов при решении конкретных производственно-хозяйственных и организационных задач. Составление карт спецификации общих методов управления (планирование, рыночное саморегулирование, контроль, анализ, финансирование, кредитование и т.д.) позволяет точно и конкретно представить общие тенденции развития применяемых методов управления. Изменения, происходящие в содержании карт спецификации решаемых задач (спецификации показывают, какие органы управления и отдельные лица подключены к решению конкретных задач, как они связаны между собой в процессе решения) и общих функций управления, выявляемые на основе сопоставления карт, составленных в разные периоды времени, позволяют установить общие тенденции развития методов управления, выявить причины и факторы изменений, используя методы как факторного, так и статистического анализа.

Выборочное составление и анализ карт спецификации методов управления в организациях могло бы прояснить потребности экономики в необходимых инструментах и показателях индикативного планирования, посредством которых государство могло бы более активно и результативно, чем в настоящее время, оказывать влияние на формирование желательных характеристик, показателей в экономике, например инвестиций, инноваций, структурных изменений, объема экспорта и т.д., опираясь при этом на практику планирования на самих предприятиях. Одновременно такая информация могла бы послужить базой для обмена опытом хозяйствования между организациями, способствовать внедрению передовых методов управления и хозяйствования.

Конкретные решения о способах сочетания методов планирования и рыночной самоорганизации в отдельных странах могут существенно варьировать. Например, государственная поддержка инноваций. «История развития инновационных экономик, как зарождающихся, так и зрелых, сводится к созданию и эволюции различных экономических институтов, иногда называемых базовыми условиями»¹. В развитых экономиках такого рода базовые условия в основном созданы. Поэтому роль планирования в поддержке инноваций сводится в основном к разработке прогнозов наиболее значимых инноваций и к планированию поддержки фундаментальных НИР за счет общественных средств. В развивающихся экономиках базовые условия в значительной части отсутствуют. Поэтому роль государственного планирования в поддержке инноваций в этих странах может включать разработку стратегического плана системного формирования базовых условий, опирающегося на бюджетное финансирование. В других динамично развивающихся странах, в частности в Китае, Южной Корее, роль государственного планирования в поддержке инноваций может быть существенно расширена, например за счет индикативного планирования структурных изменений в экономике и плановой государственной поддержки экспорта. «Путь к повышенной доходности в обрабатывающей промышленности лежит через изучение набора базовых технологий производства, ранее наработанных в развитых государствах мира... Механизм для приобретения производственных возможностей тот же, что и способ приобретения любых практических навыков, познание через практику: выполняя работу снова и снова, пока не научишься делать ее хорошо. Правительства могут подтолкнуть как отдельные фирмы, так и в целом экономику к точному достижению поставленных целей, когда эти цели утверждены». Таким образом, приобретение таких навыков странами, пока отстающими от самых передовых, возможно на основе государственного стратегического управления и планирования. Вообще, идею сочетания плановых и рыночных методов в экономике необходимо деидеологизировать. В 1930–1940-х годах, в силу чрезвычайной остроты практического противостояния государств с демократической и тоталитарными формами правления, некоторые авторитетные экономисты считали государственное планирование несовместимым ни с частным предпринимательством, ни с демократией. Сегодня реальная практика показывает, что в целях повышения эффективности экономики, для более эффективного решения многих частных вопросов целесообразно использовать наряду с рыночными методами элементы планирования. Для эффективного совмещения плановых и рыночных методов управления необходимо не только изучать зарубежный опыт, но и тщательно изучать и анализировать тенденции к использованию плановых и рыночных методов в российских организациях, используя для этого, в частности, карты спецификации функций и методов управления в организациях и в сфере государственного и муниципального управления. Таким образом, при разработке карт спецификаций функций и методов управления в случае их использования для сбора необходимой информации появляются новые возможности применения таких карт для изучения опыта и тенденций управления в организациях, для улучшения применения действующих методов и для обоснования путей повышения эффективности государственного управления экономикой.

¹ Фелпс, Э. Массовое процветание: Как низовые инновации стали источником рабочих мест, новых возможностей и изменений [Текст] / Эдмунд Фелпс; пер. с англ. – М.: Изд-во Института Гайдара; Фонд «Либеральная миссия», 2015. С. 119.

Список литературы

1. **Коуз Р.** Фирма, рынок и право; пер. с англ.— М.: «Дело ЛТД» при участии издательства «Catallaxy». 1993. 192 с.
2. **Стадвелл Д.** Азиатская модель управления: Удачи и провалы самого динамичного региона в мире / Джо Стадвелл; пер. с англ.— М.: Альпина Паблишер, 2017. 536 с.
3. **Фелпс Э.** Массовое процветание: Как низовые инновации стали источником рабочих мест, новых возможностей и изменений [Текст] / Эдмунд Фелпс; пер. с англ.— М.: Изд-во Института Гайдара; Фонд «Либеральная миссия», 2015. 472 с.
4. **Хайек Ф.А.** Фон. Дорога к рабству; пер. с англ.— М.: Экономика, 1992. 176 с.

А. В. Логачева

К.э.н. ассистент кафедры операционного менеджмента
Институт «Высшая школа менеджмента»
Санкт-Петербургский государственный университет
logacheva@gsom.spbu.ru

П. С. Шарахин

К.э.н. доцент кафедры экономики исследований и разработок
Экономический факультет
Санкт-Петербургский государственный университет
p.sharakhin@spbu.ru

Типы инновационных моделей в цепях поставок

Аннотация. Исследование предлагает наложение типологии инновационных стратегий, предложенных Бостон Консалтинг Групп в 2017 году, на типологию стратегий цепей поставок по уровню гибкости. Шесть типов инновационных стратегий: Создатель, Разработчик решений, Рычаг, Завоеватель, Защитник, Быстрый преследователь; разбиты на группы по степени радикальности инноваций, роли «собственника» цепей поставок и типу стратегии цепей поставок. Полученные результаты позволяют сформулировать наиболее предпочтительные стратегии цепей поставок в зависимости от инновационной политики компаний, а также определить «точку» перехода от функциональной к гибкой стратегии цепей поставок.

Ключевые слова: Стратегии цепей поставок, Типы инноваций, Классификация инноваций Бостон Консалтинг Групп.

Logacheva Anna V.

Ph.D. Assistant Professor, Department of Operational Management
Institute "Graduate School of Management"
St. Petersburg State University
logacheva@gsom.spbu.ru

Sharakhin Pavel S.

Ph.D. Associate Professor, Department of Economics of Research and Development
Faculty of Economics
St. Petersburg State University
p.sharakhin@spbu.ru

Types of innovative models in supply chains

Abstract. the study suggests the imposition of a typology of innovative strategies proposed by the Boston Consulting Group in 2017, on the typology of supply chain strategies in terms of flexibility. Six types of innovation strategies: Creator, Solution Builder, Leverager, Expander, Defender, And Fast Follower; are divided into groups according to the degree of radical innovativeness, the role of the "owner" of the supply chain and the type of supply chain strategy. The results obtained help to formulate the most preferable supply chain strategies depending on the innovation policy of the companies, and also to determine the decoupling point where the functional strategy should be changed to the flexible supply chain strategy.

Keywords: Supply chain strategies, Types of Innovation, Innovations Classification of Boston Consulting Groups.

На современном этапе развития управленческой науки объектом исследования все чаще является не один хозяйствующий субъект, а совокупность компаний, участвующих в цепи поставок, обеспечивающей полный цикл удовлетворения потребности рынка. Таким образом, возникает необходи-

мость адаптировать и методы управления так, чтобы меры, применяемые по отношению к одной компании, участнику цепи поставок, в учет брались и потенциальные факторы влияния на другие компании данной цепи поставок. При организации цепей поставок применяются три основных типа стратегий: эффективная, ориентированная на минимизацию затрат и сокращение потерь; гибкая, или маневренная, ориентированная на факторы непредсказуемости спроса и других внешних факторов и настроенная на возможность оперативно реагировать на изменения; гибридная, совмещающая достоинства обеих стратегий, то есть сохраняющая необходимый уровень гибкости при минимизации затрат. Из описания стратегий очевидно, что именно гибридные системы должны преобладать, сложностью данной стратегии остается принятие решения о соотношении эффективной стратегии и гибкой. В литературе выделяют в качестве основной сложности внедрения данной стратегии выявление «точки» перехода от эффективной к гибкой стратегии. Такая «точка» определяется с помощью анализа информации о непредсказуемости спроса или напрямую возникновением конкретного заказа. Очевидно, что в рамках одной компании достаточно сложно говорить о наличии такой «точки» в каждой организации, скорее речь должна идти о цепи поставок. Также немаловажным оказывается, какая из компаний цепи поставок является ее владельцем, то есть, основываясь на специфике своих товаров и услуг, формирует необходимых партнеров. В качестве двух полярных примеров можно выделить цепи поставок, формируемые производственными компаниями, определяющими общую стратегию для цепи поставок на основе типа товара, а также цепь поставок, где основные требования исходят из сети дистрибуции и ритейла.

Управление цепями поставок имеет ряд особенностей: для сектора производственных компаний, особенно машиностроительных, как правило, характерна большая номенклатура запасных частей, необходимых для поддержания работоспособности оборудования, трудность прогнозирования спроса на эти запасные части, необходимость баланса между высоким уровнем сервиса для потребителя (когда запасные части в наличии) и величиной запасов на складах. Для поставщиков услуг, а ритейл относится к категории услуг, управление цепочками поставок тоже имеет свои особенности: необходимо доставить материалы, полуфабрикаты и комплектующие, используемые для оказания услуг, при этом спрос на услуги может быть изменчив — следовательно, в саму цепочку поставок следует закладывать гибкость и маневренность.

В качестве базовой предпосылки исследования было заложено, что на выбор той или иной стратегии цепей поставок должно оказывать влияние то, какой инновационной стратегии придерживается компания — «владелец» цепи поставок. Компания Бостон Консалтинг Групп выделила в 2017 году в исследовании «Какая модель инноваций подходит вашей компании?» шесть основных моделей управления инновациями: Создатель, Разработчик решений, Рычаг, Завоеватель, Защитник, Быстрый преследователь (BCG, 2017).

Создатель — высокоинновационная компания, оказывающая влияние на всю отрасль, как на уровне разрабатываемых продуктов, так и технологий и операций. В качестве примера такой компании, изменившей принципы автомобилестроения, можно привести Ford Motor Company. Поточное производство автомобилей изменило не только сам продукт, но и оказало огромное влияние на цепь поставок. При таком уровне инновационности компания еще не имеет рынка сбыта, она его формирует, поэтому она не может ожидать сигналов рынка для уточнения спроса. Такая инновационная стратегия

приводит к выбору push-стратегии вывода продукта на рынок, что позволяет сфокусироваться на эффективной стратегии.

Разработчик решений — компания, ищущая решения на основе сигналов рынка, ее инновации ориентированы на удовлетворение текущих потребностей клиентов и адаптации. Наибольшим приоритетом для такой инновационной модели является гибкость, в том числе гибкость цепи поставок. Примером такой компании является Nike, способная кастомизировать свои продукты под потребности клиентов.

Рычаг — основным приоритетом данной инновационной стратегии является бизнес-модель, позволяющая капитализировать рыночные возможности. То есть в данном случае сама цепь поставок и является инновационным решением. Успехи в реализации данной инновационной стратегии демонстрировали такие компании, как ZARA, Uber, Dell, важно отметить, что на данный момент достаточно последователей данных бизнес-моделей, что еще раз доказывает, что эффект от изменения цепи поставок также может давать существенные результаты.

Завоеватель — такой инновационной стратегии характерно освоение новых областей или даже отраслей за счет полученного успешного опыта и имеющегося конкурентного преимущества. В качестве примера можно привести компанию Amazon, сменившую акцент своего бизнеса с продажи на технологическое обслуживание продаж, иными словами на инфраструктуру процесса. Применяя данную логику не для одной компании, а для цепи поставок, можно предположить, что компания — участник цепи поставок выбирает вертикальную интеграцию с целью завоевания позиции «владельца» цепи поставок.

Защитник — данная стратегия инновационной деятельности характеризует сопротивление инновациям. Такая стратегия подходит для отраслей функциональных продуктов, где эффективная функциональная стратегия цепи поставок является наиболее применимой. Компании, выбирающие такую стратегию, подвергаются наибольшему риску в связи с отсутствием гибкости как продукта или услуги, так и цепи поставок в целом.

Быстрый преследователь — с точки зрения инновационной активности такие компании предпочитают копировать наиболее успешные практики, при этом завоевывая конкурентные преимущества за счет скорости реакции, что подтверждает необходимость гибкости цепи поставок.

Таким образом, из описанных выше стратегий можно выделить три типа стратегий, характеризующих наиболее радикальные инновации, и три типа менее инновационно активных стратегий. В таблице представлена классификация типов инноваций в соответствии с ролями компаний в цепи поставок.

Роль инноватора в цепи поставок

Степень радикальности инноваций		Производство	Дистрибутивная сеть	Ритейл
	Высокая	Создатель	Рычаг	Разработчик решений
	Низкая	Защитник	Завоеватель	Быстрый преследователь
		Эффективная	Гибридная	Гибкая
	Тип стратегии цепи поставок			

Предложенное распределение позволяет выявить тенденции, присущие цепям поставок, где главную роль носит производитель, дистрибутивная сеть

или ритейл. Информация о спросе для ритейла является основой для формирования гибкости и инновационных решений, в то время как роль инноватора в цепи поставок оказывает существенное решение на выбор уровня гибкости цепи поставок. Таким образом, Создатель, обладая высоким уровнем инновационной активности, склонен к выстраиванию эффективной цепи поставок, а Разработчик решений, ориентированный на поиск постоянных усовершенствований, восприятие внешних сигналов рынка, предпочитает гибкую цепь поставок ввиду необходимости оперативного реагирования. Более того, данную классификацию можно рассмотреть на примере разных компаний одной и той же цепи поставок и выявить «точку» перехода от эффективной стратегии к гибкой в зависимости от инновационных стратегий.

Список литературы

1. BCG, «Which innovation model is right for your company?» J. Manly, F. Grassl, T. Wilson November, 2017 http://image-src.bcg.com/Images/BCG-Which-Innovation-Model-Is-Right-for-Your-Company-Nov-2017_tcm9-175607.pdf (Дата обращения — 05.05.2018).

Н. П. Молчанова

Д.э.н., профессор Департамента общественных финансов
 Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
 г. Москва, Российская Федерация
 E-mail: npmolchanova@fa.ru
 +79169811850

Развитие методологических основ региональной экономики: системный подход

Аннотация. Рассматриваются возможные направления развития научной дисциплины «Региональная экономика» в условиях цифровизации. С использованием системного подхода, методов диалектики и экспертных оценок исследуется специальная терминология, анализируются взгляды ученых на определение региона во взаимосвязи с другими научными категориями; устанавливается место макрорегиона окружного типа как основной таксономической единицы и формирующегося звена в системе субфедерального управления; изучаются факторы, оказывающие влияние на формирование законодательной базы и регулятивного инструментария. На основе обновленной региональной терминологии и цивилизационного подхода в исследовании территориальных проблем обоснованы целесообразность применения теории экономического районирования и методологических положений регионоведения как теоретического базиса научной дисциплины «Региональная экономика» в управлении развитием административно-территориальных образований (федеральных округов и субъектов Российской Федерации).

Ключевые слова: методология исследования, регионоведение, управление, экономическое районирование, субъект Федерации, федеральный округ.

N. P. Molchanova

Doctor of Economics, Professor of the Department of Public Finance
 Financial University under the Government of the Russian Federation
 Moscow, Russian Federation
 E-mail: npmolchanova@fa.ru
 +79169811850

Development of methodological bases of the regional economy: systems approach

Abstract. Possible directions for the development of the methodological foundations of the scientific discipline «Regional economy» in the conditions of digitalization are considered. With the use of systems approach, methods of dialectics and expert assessments, special terminology is explored, the views of scientists on the definition of the region in interrelation with other scientific categories are analyzed; the place of the macroregion of the circumferential type as the main taxonomic unit and the emerging link in the system of subfederal management is established; factors that influence the formation of the legislative framework and regulatory tools are being studied. Based on the renewed regional terminology and civilizational approach in the study of territorial problems, the expediency of applying the theory of economic regionalization and the methodological provisions of regional studies as a theoretical basis of the scientific discipline «Regional Economy» in the management of the development of administrative-territorial entities (federal districts and constituent entities of the Russian Federation) are justified.

Keywords: research methodology; regional studies; management; economic regionalization; federal subject; federal district.

Введение. В современных экономических условиях возникают новые закономерности развития национального хозяйства России. Особенности становления Индустрии 4.0 проявляются в разных сферах деятельности, в том числе и в разнообразии подходов к реализации задач модернизации системы управления на региональном уровне. Возрастает интерес ученых и практиков к углубленному исследованию существующего состояния в увязке с обоснованием путей организации новых и оптимизации принятых вариантов формирования регионов различного ранга, а также совершенствованием управления территориальным социально-экономическим развитием.

Терминологический аппарат региональных исследований. Для отечественной научной литературы характерно разнообразие применяемой терминологии в различных областях научного знания, в том числе и применительно к блоку региональных дисциплин. Особенностью является отсутствие единых подходов к формулировкам определений понятийного аппарата. Например, дефиниция «территория» рассматривается с разной степенью детализации, и это проявляется в разных вариантах практического использования данного термина. Подобная ситуация сложилась и в отношении других родственных категорий (таксономических единиц): «район», «муниципальное образование», «ареал», «зона», «регион», «макрорегион», что свидетельствует о разнообразии научной терминологии, применяемой в региональных исследованиях. В учебных и монографических изданиях по данной тематике универсальные понятия «район» и «регион» трактуются как достаточно близкие, являются практически синонимами. Изучение мнений различных авторов позволяет заключить, что таксономическая единица «район» («регион») есть территория, которая по совокупности насыщающих ее элементов отличается от других территорий и обладает единством, взаимосвязанностью, целостностью образующих ее составных частей.

По мысли классика советской регионалистики Н. Н. Колосовского, «во всякой науке, как показывает история научных знаний, самым трудным и сложным делом оказываются исходные положения и понятия. В математике таковым является понятие о числе, в физике — понятие о материи и энергии, в биологии — учение о «первичном» живом веществе — клетке, в географии — учение о районах. Эти простейшие на первый взгляд вопросы оказываются в конечном рассмотрении настолько сложными и трудными, что вызывают необходимость вновь и вновь к ним возвращаться по мере углубления научных знаний» [1, с. 15]. Представленная точка зрения приводит к выводу о том, что понятие района (региона) является ключевым не только в географии, но и в регионоведении, регионалистике, региональной экономике, то есть во всей региональной науке. В советский период перспективное (на долгосрочный период) планирование развития производительных сил базировалось на экономико-географическом зонировании; научное обоснование получили основные положения теории экономического районирования; были сформулированы задачи, решение которых способствовало достижению макроэкономической сбалансированности. Экономическое районирование понималось как разграничение совокупной площади государства на отдельные территориальные единицы — «экономические районы», в пределах которых рассматривались территориальные пропорции, тенденции социально-экономического развития, сдвиги в размещении производительных сил, проектировалось развитие хозяйственных связей, формировались территориально-производственные комплексы и промышленные узлы. В период перехода командно-административной системы хозяйствования на рыночные отношения стали очевидными

несовершенства системы экономического районирования: в крупных экономических районах не сложились административные структуры управления, не была налажена специализация хозяйственной деятельности; имели место существенные различия по размеру территории, численности постоянного населения, экономическому потенциалу. Негативное влияние после распада СССР и образования на его территории целого ряда независимых государств оказало изменение пространственных границ современной России.

В планировании народного хозяйства до начала 1990-х годов основными элементами территориальной структуры были края, области, республики в составе Российской Федерации. Однако в середине 1990-х годов, в связи с формированием системы государственного регулирования и научных основ новой экономической политики региональные исследования вновь активизировались. В практическом плане это проявилось на субфедеральном уровне в создании региональных ассоциаций экономического взаимодействия: их деятельность стала легитимной, а пространственная дислокация была «наложена» на сетку экономических районов [2]. В середине 2000-х годов распространение получила таксономическая категория «особая экономическая зона» (ОЭЗ), как определяемая Правительством России часть территории страны, на которой действует особый режим осуществления предпринимательской деятельности [3, ст. 2–4]. Создание различных типов ОЭЗ (промышленно-производственных, технико-внедренческих, туристско-рекреационных, портовых) стимулируется предоставлением льготных налоговых (таможенных) условий для предпринимательской деятельности.

Регион как базовая единица современной системы управления региональным социально-экономическим развитием. Существует целый ряд трактовок понятия «регион». Наряду с определением региона как «крупной территории страны с более или менее однородными природными условиями, а главным образом характерной направленностью развития производительных сил на основе сочетания комплекса природных ресурсов с соответствующей сложившейся и перспективной социальной инфраструктурой» [4, с. 29], в специальной литературе встречаются и другие формулировки. Академик РАН А. Г. Гранберг акцентирует внимание на специфике рассматриваемой категории: «введенное понятие региона является весьма абстрактным («регион вообще») и предполагает, что его конкретизация и содержательная интерпретация осуществляются при выделении определенных типов регионов. Итак, регион — понятие типологическое. Регионы выделяются из территории в соответствии с определенными целями и задачами» [5, с. 16]. Сравнение представленных в научной литературе формулировок позволяет выделить типичные черты региона: данная территория имеет определенные границы, имеет отличия от других территорий по ряду оснований (наличие различных видов потенциалов: природно-ресурсного, производственного, трудового; специализация на определенных видах экономической деятельности; особенности формирования связей: хозяйственных (внутренних и внешних), а также социальных, культурных, этнических и других).

Сравнение существующих взглядов на определение региона и их систематизация позволяют выявить коренные различия в применяющихся концептуальных построениях: в воспроизводственном — внимание акцентируется на поиске баланса интересов субъектов регионального хозяйства на разных стадиях процесса воспроизводства; в административно-территориальном — на сложившемся административном разделении территории государства. Синтезируя позиции разных исследователей, можно определить категорию

«регион» как основную административно-территориальную единицу (субъект Российской Федерации), наделенную властными полномочиями, экономическими и социальными обязательствами, имеющую соответствующие органы управления и состоящую, в свою очередь, из муниципальных образований, обладающих функциями местного самоуправления.¹ Такой интерпретации региона соответствуют республики, края, области, автономные образования, входящие в состав Российской Федерации. Характерными признаками регионов (субъектов Российской Федерации) являются: «комплексность хозяйства, целостность управления территорией в рамках административных границ, стабильность хозяйственных связей, кооперация и производственная специализация, единая социальная политика» [6, с. 74].

Макрорегион окружного типа как потенциальное ведущее звено в системе территориального управления. В научных публикациях термин «макрорегион» интерпретируется в межгосударственном и внутригосударственном аспектах. В России статусу макрорегиона соответствуют следующие варианты территориальных образований: крупная экономическая зона, экономический район, укрупненная группа экономических районов, федеральный округ. Например, отечественные ученые М. В. Степанов и Н. И. Синдяшкин рассматривают макрорегионы как «крупные экономические зоны страны с характерными природными и экономическими условиями развития производительных сил, зависящими от сочетания и концентрации природных ресурсов, исторических факторов хозяйственного становления и регионального распределения населения» [7, с. 237] и предлагают для макроэкономических исследований выделять на территории страны два макрорегиона: Западную зону (в составе Северного, Северо-Западного, Центрального, Волго-Вятского, Центрально-Черноземного, Поволжского, Северо-Кавказского, Уральского экономических районов) и Восточную зону (в составе Западно-Сибирского, Восточно-Сибирского и Дальневосточного экономических районов). Данное концептуальное построение обосновывается следующими причинами: представленные территориальные объединения располагают определенным набором элементов экономического потенциала (природными и демографическими ресурсами, производственными мощностями и другими элементами факторов производства), благодаря которым они могут функционировать и развиваться.

Следует иметь в виду, что экономико-географические зоны (Восточная и Западная) как укрупненные экономические районы выделялись в советский период при разработке долгосрочных планов развития народного хозяйства. Одним из вариантов (приемлемым в настоящее время) может быть формирование укрупненных экономических районов. Например, Центр и Север Европейской части России (Северный, Северо-Западный, Центральный и Волго-Вятский макрорегионы), Юг Европейской части (Центрально-Черноземный и Северо-Кавказский макрорегионы), Урало-Поволжье (Поволжский и Уральский макрорегионы), Сибирь (Западно-Сибирский и Восточно-Сибирский макрорегионы) и Дальний Восток (зона совпадает с Дальневосточным макрорегионом). Справедливость применения в методологических разработках и практических целях сетки сложившихся экономических районов подчеркивает профессор В. В. Кистанов: он называет экономические районы «макрорегионами» и утверждает, что «зонально-экономическое деление больше носит оценочно-ресурсный характер, в отличие от макрорегионального, имеющего оценочно-производственную направленность» [8, с. 308].

¹ Данную формулировку целесообразно применять в тех случаях, когда регион выступает как субъект права, и под ним понимается только субъект Российской Федерации.

Современное экономическое районирование базируется на ряде методологических положений (с акцентом на территориальный аспект) и принципов. Концептуально выделяются три основных звена (таксономические единицы): федеральные округа (высшее звено); субъекты Российской Федерации — республики, края, области (среднее звено); муниципальные образования (нижшее звено). Каждое звено экономического районирования призвано решать определенные задачи. Так, высшее звено районирования (федеральные округа) используется органами государственной власти в целях повышения эффективности управления территориальным социально-экономическим развитием.

На наш взгляд, значимость макрорегиона (например, федерального округа) для функционирования экономики входящих в него субъектов обусловлена сходством природно-ресурсных, социально-экономических и этнокультурных факторов, объединяющим началом которых является располагаемый экономический потенциал, под которым на уровне всего народного хозяйства понимаются «экономические возможности национальной экономики и общественного воспроизводства» [9, с. 375]. Соответственно, экономический потенциал макрорегиона может быть определен как совокупные (агрегированные) экономические возможности хозяйства и производственной базы образующих его субъектов.

Создание федеральных округов как административных единиц, выполняющих определенные регулятивные функции [10], обозначило номинальные векторы возможных нововведений и диверсификации региональных научных исследований, а также источники обновления научного инструментария для нужд территориального управления¹. Постепенно закрепляется понимание того, что «*федеральный округ — это экономический район высшего звена, представляющий собой крупный территориально-производственный комплекс, в котором сочетаются отрасли рыночной специализации с отраслями, дополняющими территориальный комплекс, и инфраструктурой*» [11, с. 296]. Федеральные округа позиционируются как таксономические единицы и одновременно как территориальные хозяйственные комплексы, которые наделены определенными полномочиями в организации пространственного управления. Их значение определяется наличием федеральных органов государственной власти, что позволяет осуществлять заданные координационные, распорядительные и контрольные функции по управлению региональным развитием². Определенные новации в понятийном аппарате связаны с введением профессором И. В. Митрофановой в научный оборот термина «макрорегион окружного типа», который обозначает «особую разновидность макрорегионов, возникшую в результате нового, конституционно закрепленного административно-территориального деления страны и структуры ее субъектов, которая нуждается в эффективном механизме утверждения, способном обеспечить высокую степень пространственно-временной согласованности и взаимосвязанности между системой управления и различными функциональными свойствами и измерениями актуальных сфер жизнедеятельности макрорегионального сообщества [12, с. 110]». В рамках представленного подхода, «макрорегион окружного типа» и «федеральный округ» являются синонимами.

1 В настоящее время функционируют восемь федеральных округов: Центральный (Москва), Северо-Западный (Санкт-Петербург), Южный (Ростов-на-Дону), Северо-Кавказский (Пятигорск), Приволжский (Нижний Новгород), Уральский (Екатеринбург), Сибирский (Новосибирск), Дальневосточный (Хабаровск). Аппарат полномочных представителей Президента в федеральных округах был сформирован для более эффективного выполнения функций государственного управления в территориальном разрезе, правового и финансового контроля, укрепления исполнительной дисциплины.

2 Федеральные округа не являются субъектами конституционного права (в отличие от субъектов РФ) и их образование не предполагало изменений в территориальном устройстве России.

Выводы. С практической точки зрения федеральные округа до настоящего времени остаются в определенной мере механическим объединением территорий нескольких соседствующих регионов, каждый из которых имеет свою специфическую структуру хозяйства и, как правило, ограниченные межрегиональные социальные и культурные связи. Своевременной представляется разработка комплекса мер по объединению субъектов Федерации, повышению статуса федеральных округов и, соответственно, их участия в управлении региональной экономикой. Активизация деятельности в данном направлении могла бы способствовать формированию в макрорегионах окружного типа ряда характерных для регионов (субъектов РФ) признаков. По мере создания совокупности предпосылок федеральные округа могут стать полноценными административно-территориальными единицами и утвердиться в качестве ведущих звеньев в системе управления региональным развитием. Позитивным результатом в этом случае станет упорядочение административного аппарата и сокращение расходов по содержанию органов управления на региональном уровне. Перспективы трансформации управления на субфедеральном уровне обуславливают необходимость координации усилий по совершенствованию законодательной базы и пространственной организации экономической деятельности.

Согласно установленной в настоящее время иерархии, федеральный округ, как формирующийся высший уровень регионального управления, является ведущим звеном современной системы экономического районирования. В этой связи необходимо уделить внимание концептуально-методологическим основам пространственного развития. Значимая роль принадлежит научной дисциплине «Региональная экономика», которая нуждается в дальнейшем развитии теоретического базиса и практических рекомендаций в целях содействия эффективному функционированию хозяйственной деятельности в установленных пространственных границах, т.е. в территориальном разрезе. Возрастание роли экономического районирования в региональных исследованиях должно основываться на системном подходе, сопровождаться расширением применения научного инструментария, учитывать историческую специфику поселенческой структуры населения. Необходимо применение диалектического метода и системного подхода при систематизации накопленных знаний об особенностях пространственного развития и углубленным изучении проблемных вопросов функционирования административно-территориальных образований Российской Федерации.

Список литературы

1. Колосовский Н. Н. Теория экономического районирования. — М.: Мысль, 1969. 336 с.
2. Федеральный закон от 17.12.1999 № 211-ФЗ (ред. от 08.12.2003) «Об общих принципах организации и деятельности ассоциаций экономического взаимодействия субъектов Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями). [Электронный ресурс]. URL: zaki.ru/pagesnew.php?id=2504
3. Федеральный закон от 22.07.2005 № 116-ФЗ «Об особых экономических зонах в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями). Система ГАРАНТ [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <http://base.garant.ru/12141177/>
4. Некрасов Н. Н. Региональная экономика. Теория, проблемы, методы. 2-е изд. — М.: Экономика, 1978. 344 с.
5. Гранберг А. Г. Основы региональной экономики. — М.: ГУ ВШЭ, 2000. 495 с.
6. Молчанова Н. П., Молчанов И. Н. Федеральный округ как ведущее звено в системе государственного управления региональным развитием // Экономика. Налоги. Право. 2011. № 6. С. 72–80.

7. Региональная экономика: / Под ред. В. И. Видяпина и М. В. Степанова. — М.: ИНФРА-М, 2006. 666 с.
8. **Кистанов В. В., Копылов Н. В.** Региональная экономика России. — М.: Финансы и статистика, 2002. 584 с.
9. Основы национальной экономики: учеб. пособие / рук. авт. коллектива и науч. ред. А. В. Сидорович. — М.: Издательство «Дело и Сервис», 2009. XIV. 530 с.
10. Указ Президента Российской Федерации от 13 мая 2000 г. № 849 «О полномочном представителе Президента Российской Федерации в федеральном округе» с учетом изменений и дополнений, внесенных Указом Президента Российской Федерации от 19 января 2010 г. № 82.
11. Региональная экономика: /Под ред. проф. Т. Г. Морозовой. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. 527 с.
12. **Митрофанова И. В.** Стратегическое программирование развития макрорегиона: монография /И. В. Митрофанова. — Ростов н/Д: Изд-во ЮНЦ РАН, 2009. 528 с.
- © Молчанова Н. П. 2018

УДК 51.97

Е. Н. Орёл

Д. ф. — м. н., профессор
Профессор Департамента анализа данных,
принятия решений и финансовых приложений,
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
г. Москва, Российская Федерация
8 (915) 103–10–25; E-mail: oryol-en@list.ru;

О. Е. Орёл

К. ф. — м. н., доцент
Доцент кафедры высшей математики
Московского физико-технического института
г. Москва, Российская Федерация,
8 (910) 475–77–80; E-mail: olga_orel72@mail.ru

Дискретные и непрерывные поля траекторий в задачах управления экономическими процессами

Аннотация. Чтобы убедиться, что найденный процесс управления оптимален, необходимо погрузить соответствующую экстремаль в центральное поле экстремалей. Поле должно однократно покрывать пространство состояний. Если это нельзя сделать аналитически, то остается возможность построить дискретный аналог поля численно.

Ключевые слова: оптимальный процесс, центральное поле экстремалей, прибыль, самофинансирование, глобальный экстремум.

E. N. Orel,

Doctor of Mathematics, Professor
Department of Data Analysis, Decision Making and Financial Application,
Financial University,

O. E. Orel

Master of Mathematics, Associate Professor,
Moscow Institute of Physics and Technology,
Moscow, Russian Federation

Discrete and continuous fields of trajectories in Control problems of economic processes

Abstract: To make sure if the obtained control process is optimal it is necessary to immerse the corresponding extremal into a field of extremals. The field should cover the state space once. If it cannot be done analytically, we can build a discrete analog of the field numerically.

Keywords: optimal process, central field of extremals, profit, self-finance, global extremum.

Локальный или глобальный экстремум. Модели оптимального управления описывают экономические ситуации, в которых требуется найти минимум или максимум издержек, прибыли и т. п., накопленных за некоторый период времени. Известно, что оптимальный процесс управления удовлетворяет *принципу максимума Понтрягина*, который формулируется в терминах максимума некоторой функции и системы дифференциальных уравнений. Найдя управление и траекторию, удовлетворяющую принципу максимума, мы получаем экстремаль. Известно, что принцип максимума является необходимым условием локального экстремума. Если бы нас интересовал лишь локальный экстремум, мы бы провели исследование полученной экстремали

на достаточность, и на этом решение задачи можно было бы считать законченным. В механике, физике и некоторых других областях знаний локальным экстремумом можно ограничиться. Но в экономике и менеджменте требуется только глобальный (абсолютный) экстремум или его приближение по функционалу. Предпринимателя не может устроить решение, которое лучше лишь близких к нему решений. В вариационном исчислении, которое является частным случаем теории оптимального управления, для поиска глобального экстремума строится не одна экстремаль, а семейство экстремалей, однократно покрывающее фазовое пространство и называемое полем. Если поле удовлетворяет условию Вейерштрасса, то каждая экстремаль поля доставляет абсолютный экстремум. Поле называется центральным, если все его траектории проходят через одну и ту же точку. Эта точка — единственная, покрытая более чем одной траекторией. В работах показано, как эти идеи переносятся на общий случай задач динамической оптимизации.¹

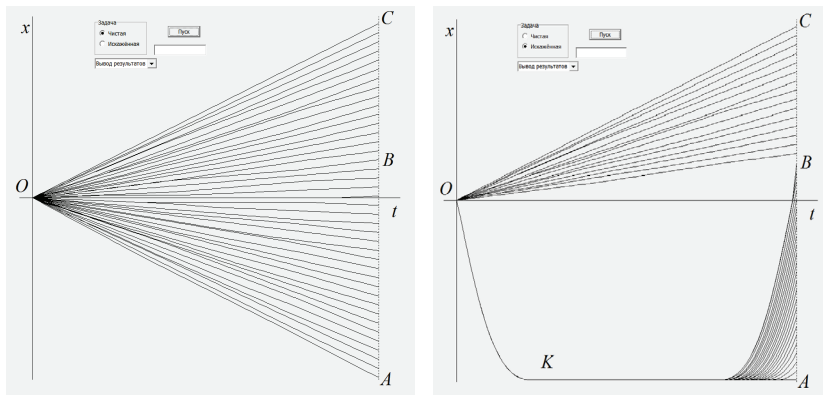


Рис. 1. Кратчайшие кривые на испорченной плоскости (справа).

Пример: испорченная евклидова плоскость. На рис. 1 изображены приближения центральных полей экстремалей для двух похожих задач, построенные численно в среде Borland Delphi. Центром полей является начало координат O . Поля строились в классе ломаных Эйлера, оканчивающихся на вертикали AC . В первом случае рассматривалась классическая задача о кратчайших кривых на плоскости. Видно, что экстремальными являются ломаные, почти совпадающие с отрезками прямых. Во втором случае решалась задача

$$\int_0^T L(x(t), \dot{x}(t)) dt \rightarrow \min,$$

где

$$L(x, \dot{x}) = \begin{cases} \sqrt{1 + \dot{x}^2}, & x \geq 0, \\ \sqrt{1 + \dot{x}^2} \left(1 - \left(\frac{x}{a}\right)^2\right), & -a \leq x < 0, \end{cases}$$

$a > 0$. Заметим, что в случае $L(x, \dot{x}) = \sqrt{1 + \dot{x}^2}$ при всех $(x, \dot{x})$ возникает

задача о кратчайшем пути, соответствующая левой части рисунка. Отсюда вытекает, что на правой части рисунка поле Φ , состоящее из отрезков, заполняет верхнюю полуплоскость $x \geq 0$, но это поле — локальное и не распространяется на нижнюю полуплоскость $x > 0$. Значит, и экстремали поля Φ , оканчивающиеся в точках ниже точки B и выше оси Ot , доставляют лишь локальный экстремум. А глобальный экстремум для всех конечных точек, расположенных на отрезке AB , доставляют замысловатые экстремали, изображенные на правом рисунке. Кстати, между этими экстремальными имеется незаполненная фигура OKB . По ней тоже проходят экстремали, но они не показаны, потому что не доходят до отрезка AC .

Диапазон действия поля. Рассмотренный пример помогает понять смысл и значение полей экстремалей для произвольной задачи оптимального управления:

$$J(x(\cdot), u(\cdot)) = \int_{t_0}^{t_1} L(x(t), u(t), t) dt \rightarrow \min(\max),$$

$$\frac{dx}{dt} = f(x(t), u(t), t), \quad x(t_0) = x_0, \quad x(t_1) = x_1, \quad t_0 < t_1,$$

где L — непрерывно дифференцируемая функция Лагранжа, f — непрерывно дифференцируемая вектор-функция; управление $u(t)$ ищется в классе кусочно непрерывных вектор-функций, траектория $x(t)$ — неизвестная вектор-функция. Чтобы получить центральное поле экстремалей, мы фиксируем начальную точку (t_0, x_0) и момент окончания процесса t_1 . Для каждого состояния x_1 ищем экстремаль, для которой $x(t_1) = x_1$. Если все такие экстремали однократно покрывают все множество $P = \{(t, x) \mid t_0 < t \leq t_1, x \in \mathbb{R}^n\}$ и удовлетворяют определенным условиям гладкости, то они образуют поле с центром в (t_0, x_0) , и каждая траектория поля доставляет абсолютный экстремум функционалу $J(x(\cdot), u(\cdot))$ для своей конечной точки (t_1, x_1) . В большинстве случаев построить аналитически все центральное поле не удастся. Предположим, что удалось построить семейство Φ траекторий, однократно покрывающее лишь некоторое подмножество $Q(\Phi) \subset P$. Тогда каждая траектория поля Φ доставляет экстремум в классе траекторий, проходящих по множеству $Q(\Phi)$. Это было продемонстрировано на примере. Множество $Q(\Phi)$ можно считать *диапазоном действия поля*. Разумеется, очень часто можно в некоторых пределах сузить диапазон с P до $Q(\Phi)$ без ущерба для искомого экстремума. Это хорошо видно из примера. Возможности аналитического построения поля ограничены уровнем сложности функций f и L . Приближенное построение поля с помощью известных численных методов решения дифференциальных уравнений весьма затруднительно. Ограниченное применение имеет и переход к регулярной решетке в пространстве $\mathbb{R}^{n+1}$. Такой переход возможен при отсутствии уравнения, в частности, в задачах вариационного исчисления. При этом с помощью алгоритма Дейкстры строится дискретное центральное поле ломаных Эйлера¹.

¹ Орёл Е.Н., Орёл О.Е. Управление процессом выполнения заказа с минимальными затратами. Сб. научн. докл. Управленческие науки в современной России. — М.: Издательский дом «Реальная экономика», 2017. Т. 1. С. 114–118; Орёл Е.Н., Орёл О.Е. Обобщение модели оптимального управления производством и хранением продукции. Сб. научн. докл. Управленческие науки в современной России. — М.: Издательский дом «Реальная экономика». 2016. Т. 2, часть 1. С. 4–8.

Максимизация прибыли в условиях самофинансирования. Рассмотрим экономическую модель максимизации прибыли в условиях самофинансирования:

$$\int_0^T e^{-rt} [pF(K(t)) - C(\dot{K}(t)) + bK(t)] dt \rightarrow \max,$$

$$K(0) = K_0, \quad K(T) = K_T, \quad K(t) \geq 0.$$

Здесь r — ставка дисконтирования, p — цена единицы продукции, b — положительный коэффициент «амортизации», K — производственный капитал, — $F(K) \cdot \Delta t$ количество товара, выпущенное за малый период, Δt $C(I) \cdot \Delta t$ — затраты при инвестиции $I \cdot \Delta t$. В свою очередь, инвестиции уходят на приобретение дополнительного капитала $\dot{K}(t) \cdot \Delta t$ и расходы на обслуживание оборудования $b \cdot K \cdot \Delta t$. Таким образом,
 $I(t) = \dot{K}(t) + b \cdot K(t)$.

Эта модель вариационного исчисления достаточно хорошо известна и имеет ряд других интересных экономических и социальных интерпретаций¹. Дифференциальное уравнение второго порядка Эйлера — Лагранжа для неизвестной функции $K(t)$ имеет вид:

$$C''(\dot{K} + bK) \cdot (\ddot{K} + b\dot{K}) - (r + b)C'(\dot{K} + bK) + pF'(K) = 0.$$

Для такого уравнения построить аналитически центральное поле экстремалей возможно только при специально подобранных функциях $C(I)$ и $F(K)$. Тем не менее применение метода ломаных Эйлера и алгоритма Дейкстры позволяет получить дискретное поле при различных комбинациях функций $C(I)$ и $F(K)$ и (рис. 2–4). По осям рисунков отложены время и капитал. Цифрами указаны значения суммарной прибыли к данному моменту. Видно, что в ходе процесса прибыль растет, а капитал может как уменьшаться, так и увеличиваться.

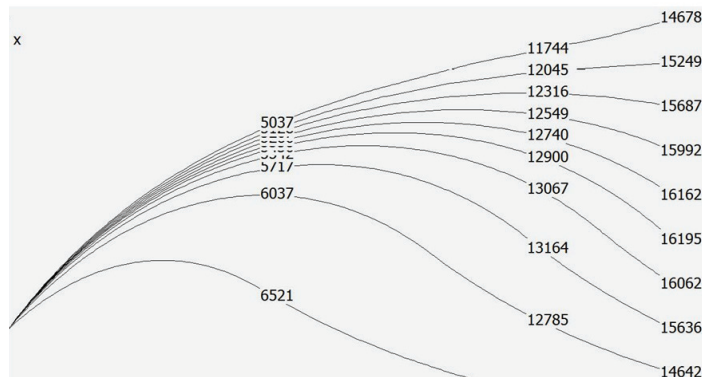


Рис. 2. Вогнутое начало экстремалей

¹ Kamien N.I., Schwartz N.L. Dynamic optimization: the calculus of variations and optimal control in economics and Management. — N-Y.: Elsevier, 1991.

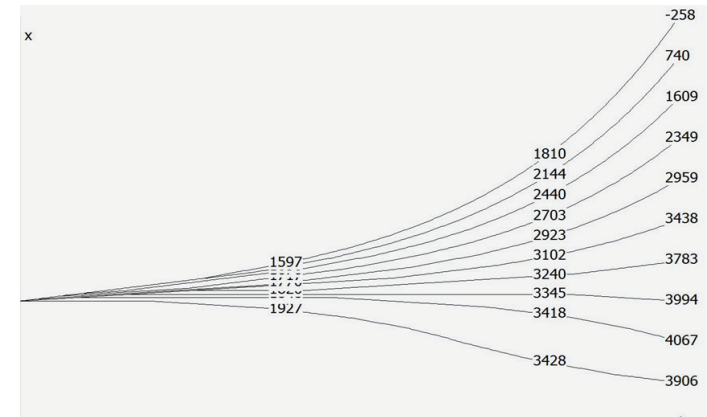


Рис. 3. Разные комбинации выпуклости экстремалей

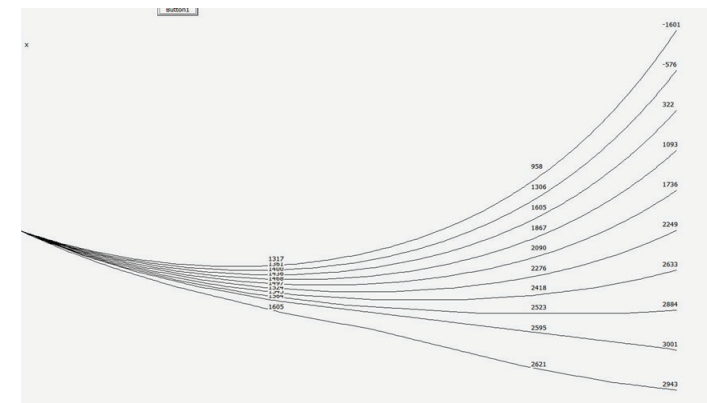


Рис. 4. Преимущественно выпуклые экстремали

Список литературы

1. Орёл Е. Н., Орёл О. Е. Абсолютный экстремум в задачах оптимального управления // Известия Российской Академии наук. Теория и системы управления. 2013, № 3. С. 60–73.
2. Орёл Е. Н., Орёл О. Е. Центральные поля оптимальных траекторий // Доклады Академии наук. 2014, том 458. № 4. С. 1–4.
3. Орёл Е. Н., Орёл О. Е. Управление процессом выполнения заказа с минимальными затратами. Сб. научн. докл. Управленческие науки в современной России. — М.: Издательский дом «Реальная экономика». 2017. Т. 1. С. 114–118.
4. Орёл Е. Н., Орёл О. Е. Обобщение модели оптимального управления производством и хранением продукции. Сб. научн. докл. Управленческие науки в современной России. — М.: Издательский дом «Реальная экономика». 2016. Т. 2, часть 1. С. 4–8.
5. Kamien N.I., Schwartz N.L. Dynamic optimization: the calculus of variations and optimal control in economics and Management. — N — Y.: Elsevier, 1991.
6. Орёл Е. Н., Орёл О. Е. Динамическая оптимизация в экономике. — Сб. научн. докл. Управленческие науки в современной России. М.: Издательский дом «Реальная экономика», 2014. Т. 2, с. 158–163.

А. С. Птускин

Д.э.н., профессор кафедры «Организация и управление производством»
Калужский филиал МГТУ им. Н.Э. Баумана
г. Калуга, Российская Федерация
E-mail: aptuskin@mail.ru
+7 910 70939

Развитие методов идентификации наилучших доступных технологий¹

Аннотация. Применение наилучших доступных технологий (НДТ) является основой современной экологической политики. Ввиду сложности проблемы выбор наилучшей из альтернативных технологий — разработка новых эколого-экономико-математических моделей и методов оценки альтернативных вариантов. Для ключевых этапов идентификации НДТ предлагается применение информационно-энтропийного подхода. Описан количественный метод определения устойчивых значений, полученных из различных источников данных о воздействиях технологии на окружающую среду. Для этапа сравнения технологий и выбора НДТ представлен подход, который предполагает оценку уровня уверенности в том, что конкретная технология может быть признана наилучшей с точки зрения каждого отдельного критерия, а затем отдельные оценки объединяются. Полученные результаты способствуют расширению арсенала моделей и методов для актуальной задачи выбора НДТ.

Ключевые слова: наилучшие доступные технологии, информационная энтропия, многокритериальное принятие решений.

A. S. Ptuskin

Doctor of Economics, Professor,
Department of Organization and Management of Production
Bauman Moscow State Technical University,
Kaluga Branch.
Kaluga, Russian Federation

Development of the methods of best available technologies identification

Abstract. The application of best available technologies (BAT) is the basis of modern environmental policy. In view of the complexity of the problem of choosing the best alternative technologies, the development of the new ecological-economic-mathematical models and methods for evaluating alternative options and is a vital task. The application of the information-entropic approach for the key stages of identification of BAT is proposed. The quantitative method is justified for determining the stable values of data obtained from various sources on the environmental impacts of technology. For the technology comparison and BAT selection phase, an approach is proposed that involves assessing the level of confidence that a particular technology can be recognized as the best in terms of each individual criterion, and then individual assessments are combined. The obtained results contribute to the expansion of the arsenal of models and methods for the actual task of choosing BAT.

Keywords: best available technique, information entropy, multi-criteria decision making.

В Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации¹ возрастание антропогенных нагрузок на окружающую среду до масштабов, угрожающих воспроизводству природных ресурсов, и связанный с их неэффективным использованием рост рисков для жизни и здоровья граждан относятся к наиболее значимым вызовам, создающим существенные риски для общества, экономики, системы государственного управления. Это обуславливает значимость рациональных принципов и методов регулирования деятельности предприятий, оказывающих значительное отрицательное экологическое воздействие на окружающую среду. Основой современной экологической политики является применение наилучших доступных технологий (НДТ)². В стандарте³ термин НДТ определяется как «технологический процесс, технический метод, основанный на современных достижениях науки и техники, направленный на снижение негативного воздействия хозяйственной деятельности на окружающую среду и имеющий установленный срок практического применения с учетом экономических, технических, экологических и социальных факторов».

Задача выбора наиболее выгодной из альтернативных технологий достаточно сложна. В большинстве случаев очевидные предпочтения в отношении какой-либо конкретной технологии отсутствуют. Также критична проблема несовершенной информации при принятии решений. Трудно получить точные данные по каждой альтернативной технологии о входных и выходных потоках: потребляемым сырью и материалам, выбросам и сбросам, отходам, энергии.

Общая методология определения НДТ представлена в⁴, но формального инструмента для поддержки принятия решения не существует⁵, что вызывает необходимость разработки новых эколого-экономико-математических методов оценки и идентификации НДТ, применимых для поддержки анализа данных и процесса принятия решений⁶. Для выбора НДТ наиболее часто используются методы многокритериального принятия решений, а общая модель процесса принятия решений содержит следующие этапы⁷: выбор критериев оценки — сбор информации и данных — получение устойчивых индикаторов — нормализация показателей — определение критериев взвешивания — сравнение вариантов и выбор наилучшей альтернативы — анализ чувствительности.

Для ключевых этапов решения задачи продуктивным представляется применение информационно-энтропийного подхода. Во многих работах информационная, или Шенноновская, энтропия⁸ используется для измерения степени неполноты знаний о состоянии производственных систем (см., например,⁹). Уменьшение энтропии указывает на снижение неопределенности, то

1 Стратегия научно-технологического развития Российской Федерации URL: <http://kremlin.ru/acts/bank/41449>

2 Rechet T., Tulkens H. Beyond BAT: Selecting optimal combinations of available techniques, with an example from the limestone industry // Journal of Environmental Management, 2009, vol. 90, pp. 1790–1801.

3 ГОСТ Р 54097-2010 «Песчосбережение. Наилучшие доступные технологии. Методология идентификации».

4 BREF Economics and Cross-media Effects. URL: <http://eippcb.jrc.ec.europa.eu/reference/ecm.html>, 2006

5 Evrard D., Villot J., Armiyaou C., Gaucher R., Bouhrizi S., Laforest V. Best Available Techniques: An integrated method for multicriteria assessment of reference installations // Journal of Cleaner Production, 2018, vol. 176, P. 1034–1044.

6 Птускин А.С., Левнер Е., Жукова Ю.М. Многокритериальная модель определения наилучшей доступной технологии при нечетких исходных данных // Вестник Московского государственного технического университета им. Н.Э. Баумана. Серия: «Машиностроение». 2016. № 6 (111). С. 105–127.

7 Ibanez-Fores V., Bovea M.D., Perez-Belis V. A holistic review of applied methodologies for assessing and selecting the optimal technological alternative from a sustainability perspective // Journal of Cleaner Production, 2014, vol. 70, P. 259–281.

8 Shannon, C. E. A mathematical theory of communication // Bell system technical journal, 1948, vol. 27, P. 379–423.

9 Levner E., Ptuskin A. An Entropy-Based Approach to Identifying Vulnerable Components in a Supply Chain // International Journal of Production Research. - Volume 53, Issue 22. 2015. P 6888–6902.

1 Работа выполнена при финансовой поддержке Российского фонда фундаментальных исследований и правительства Калужской области (проект № 18–410–400001).

есть о возрастании знаний о системе; соответственно, увеличение энтропии свидетельствует об уменьшении знаний¹. Для задачи выбора НДТ ряд авторов применяют энтропийный метод², представленный для определения весов критериев. Метод связывает значение веса критерия с изменчивостью его значений. Вес каждого критерия определяется через объективную и субъективную составляющие, причем объективная составляющая рассчитывается с помощью энтропийной оценки. Мы предлагаем энтропийный метод определения устойчивых значений критериев по альтернативным технологиям для обработки полученных из различных источников данных о воздействии технологий на окружающую среду и энтропийный метод сравнения вариантов и выбора наилучшей альтернативы.

Для оценки альтернатив необходимо проанализировать большой объем данных и рассмотреть различные критерии³. Следует критически относиться к качеству доступных данных и проводить сравнение данных из различных источников, используя количественные методы оценки неопределенности. Условием отнесения технологии к НДТ является успешная апробация на промышленном уровне, поэтому основной источник информации — экологические информационные системы промышленных предприятий, использующих технологии⁴. Данные представляют собой последовательности измерений через равные промежутки времени — статистические материалы о значении параметров исследуемого процесса, и могут быть представлены как временные ряды, в которых для каждого периода указано время измерения и само измерение. Энтропия источника широко применяется при анализе структуры временных рядов различного происхождения. Данные из различных источников могут различаться, могут быть нестабильными на первоначальных этапах использования технологии. Мы решаем задачу, состоящую в том, чтобы определить значения потоков, соответствующие периоду времени, когда альтернативные технологии в достаточной мере апробированы, то есть значения потоков становятся устойчивыми, стабильными для каждой альтернативной технологии и их можно использовать для процедуры сравнения и выбора НДТ. Законы распределения случайных данных неизвестны, поэтому традиционный вероятностный подход к анализу и обработке больших объемов данных в этом случае не применим. Измеряя информационную энтропию и сравнивая ее значения для различных периодов времени, можно определить тот период, для которого значения полученных из различных источников данных о воздействиях технологий на окружающую среду становятся стабильными. Если на протяжении нескольких периодов величина энтропии набора данных из различных источников для конкретного потока анализируемой технологии меняется несущественно, это свидетельствует о стабильности потока данных. В ином случае технология не может претендовать на использование в качестве НДТ.

На этапе сравнения вариантов и выбора наилучшей альтернативы каждая из альтернатив оценивается по нескольким критериям, причем эти оценки по различным критериям независимы. На основании оценок по всем критериям необходимо выбрать альтернативу, обеспечивающую минимальное негативное воздействие на окружающую среду. Идея состоит в том, что по каждому отдельному критерию, используя информационную энтропию, мы оцениваем

для каждой технологии уровень уверенности в том, что она может быть признана наилучшей, а на заключительном этапе объединяем эти отдельные оценки. Будем рассматривать событие, состоящее в том, что значение определенного критерия для НДТ равно значению этого критерия для анализируемой технологии. Сравнение технологий по отдельному критерию увеличивает либо уменьшает уверенность в том, что определенная технология будет признана наилучшей. Если значения критериев для каждой технологии не известны, то все технологии с равной вероятностью претендуют на признание наилучшей. Когда значения критериев известны, соответственно, меняется уровень знания о событии. Это изменение уровня знаний после получения информации о величине каждого критерия, то есть степени уверенности в том, что конкретная технология будет наилучшей, можно определить изменением величины энтропии. Степень уверенности в том, что конкретная технология является наилучшей с учетом всех критериев, определяется с учетом весов критериев. Метод позволяет одновременно учитывать и минимизируемые, и максимизируемые критерии, не предполагает операций нормализации значений критериев, имеет невысокую вычислительную трудоемкость.

Идентификация предложенных методов в соответствии с принципами, определенными Г. Б. Клейнером¹, может быть представлена следующим образом. Модели относятся к классу моделей экономического объекта. Объект моделирования — технологии, оказывающие воздействие на окружающую среду. Цель построения моделей — определение технологий, обеспечивающих минимальное негативное воздействие на окружающую среду при условии наличия экономической и технической возможности их применения. Применяемый математический аппарат — методы исследования операций. Используемый инструментальный — информационно-энтропийный подход, модели и методы многокритериального принятия решений.

Проверка эффективности разработанных моделей и методов проведена на иллюстрационных примерах, основанных на реальных задачах выбора НДТ.

Список литературы

1. Стратегия научно-технологического развития Российской Федерации. URL: <http://kremlin.ru/acts/bank/41449>.
2. **Bréchet T., Tulkens H.** Beyond BAT: Selecting optimal combinations of available techniques, with an example from the limestone industry // *Journal of Environmental Management*. 2009. Vol. 90. P. 1790–1801.
3. ГОСТ Р 54097–2010 «Ресурсосбережение. Наилучшие доступные технологии. Методология идентификации».
4. BREF Economics and Cross-media Effects. URL: <http://eippcb.jrc.ec.europa.eu/reference/ecm.html>, 2006.
5. **Evvard D., Villot J., Armiyaou C., Gaucher R., Bouhrizi S., Laforest V.** Best Available Techniques: An integrated method for multicriteria assessment of reference installations // *Journal of Cleaner Production*. 2018. Vol. 176. P. 1034–1044.
6. **Evvard D., Laforest V., Villot J., Gaucher R.** Best Available Technique assessment methods: a literature review from sector to installation level // *Journal of Cleaner Production*. 2016. Vol. 121. P. 72–83.
7. **Птускин А. С., Левнер Е., Жукова Ю. М.** Многокритериальная модель определения наилучшей доступной технологии при нечетких исходных данных // *Вестник Московского государственного технического университета им. Н. Э. Баумана. Серия: «Машиностроение»*. 2016. № 6 (111). С. 105–127.
8. **Ibáñez-Forés V., Bovea M. D., Pérez-Belis V.** A holistic review of applied

1 Клейнер Г. Б. Экономико-математическое моделирование и экономическая теория // *Экономика и математические методы*. 2001. Т. 37. № 3. С. 111–126.

1 Levner E., Ptuskin A. Entropy-based model for the ripple effect: managing environmental risks in supply chains // *International Journal of Production Research*. 2018. Vol. 56. Issue 7. P. 2539–2551

2 Zeleny M. Multiple criteria decision making. McGraw-Hill, New York, 1982.

3 Samarakoon S. M. S. M. K., Gudmestad O. T. The IPPC Directive and technique qualification at offshore oil and gas installations // *Journal of Cleaner Production*. 2011. vol. 19. P. 13–20.

4 Коржавый А. П., Птускин А. С. Иерархическая структура экологической стратегии промышленного предприятия // *Контроллинг*. 2015. № 55. С. 62–69.

methodologies for assessing and selecting the optimal technological alternative from a sustainability perspective // Journal of Cleaner Production. 2014. Vol. 70. P. 259–281.

9. **Shannon, C. E.** A mathematical theory of communication // Bell system technical journal. 1948. Vol. 27. P. 379–423.

10. Levner E., Ptuskin A. An Entropy-Based Approach to Identifying Vulnerable Components in a Supply Chain // International Journal of Production Research. 2015. Vol. 53. Issue 22. P. 6888–6902.

11. **Levner E., Ptuskin A.** Entropy-based model for the ripple effect: managing environmental risks in supply chains // International Journal of Production Research. 2018. Vol. 56. Issue 7. P. 2539–2551.

12. **Zeleny M.** Multiple criteria decision making. McGraw–Hill, New York, 1982.

13. **Samarakoon S. M. S. M. K., Gudmestad O. T.** The IPPC Directive and technique qualification at offshore oil and gas installations // Journal of Cleaner Production. 2011. Vol. 19. P. 13–20.

14. **Коржавый А. П., Птускин А. С.** Иерархическая структура экологической стратегии промышленного предприятия // Контролинг. 2015. № 55. С. 62–69.

15. **Клейнер Г. Б.** Экономико-математическое моделирование и экономическая теория // Экономика и математические методы. 2001. Т. 37. № 3. С. 111–126.

© Птускин А. С., 2018

УДК 007.51

С. Г. Збрищак

Старший преподаватель

Кафедра «Системный анализ в экономике»

Финансовый университет при Правительстве РФ

Москва, Российская Федерация

E-mail: sgzbrishchak@fa.ru

К вопросам организации совместной деятельности: групповое моделирование

Аннотация. За последние десятилетия в области системного мышления были разработаны ряд подходов, позволяющих включить широкий круг заинтересованных сторон к решению сложных управленческих проблем. Основу этих подходов составляет процесс разработки системной модели группой. Несмотря на достаточно широкое применение различных методов группового моделирования, пока не существуют стандартизированные протоколы проведения системных интервенций с применением группового моделирования. Также не сформирован набор надежных эмпирических результатов, позволяющий оценить эффективность системных интервенций с применением группового моделирования. Рассматриваются некоторые основные положения концепции группового моделирования, которое все еще остается малоизвестным широкому кругу отечественных исследователей.

Ключевые слова: системное мышление, системная модель, групповое моделирование, концептуальное моделирование, ментальная модель, совместная деятельность.

S. G. Zbrishchak

Senior lecturer

Department of System Analysis in Economics

The Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russian Federation

E-mail: sgzbrishchak@fa.ru

+79096226423

On issues of organization of collaborative activity: group model building

Abstract. Over the past decades, a number of approaches have been developed in the area of systems thinking to enable a wide range of stakeholders to address complex management issues. The basis of these approaches is the process of developing a system model by the group. Despite the wide application of various methods of group model building, there are no standardized protocols of system interventions based on group modeling. There is also no set of reliable empirical results to evaluate the effectiveness of system interventions using group model building. Some basic statements of the concept of group model building, which still remains little known to a wide range of domestic researchers, are considered.

Keywords: system thinking, system model, group model building, conceptual modeling, mental model, collaborative activity.

Направление группового моделирования (Group model building) в рамках системного мышления применяется для решения широкого спектра управленческих задач: от совершенствования процессов принятия коллективных решений до повышения групповой (командной) и организационной эффективности и производительности. На сегодняшний день признано, что

привлечение заинтересованных сторон позволяет более полно и эффективно использовать информацию, представить последствия решений, а также доказать достоверность модели как меры уверенности в ее соответствии реальной системе. Обычно моделирование с привлечением заинтересованных сторон применяется на концептуальной фазе моделирования и проводится в форме групповых рабочих сессий. Групповое построение концептуальных моделей предназначено для поддержки процессов решения сложных проблем и принятия стратегических решений, помогая людям эффективно мыслить относительно того, что делать, как делать и почему [3]. В частности, предполагается, что моделирование способствует разработке групповой ментальной модели, формированию понимания динамики сложной системы и ее целостному восприятию.

Групповое моделирование как направление системного подхода сформировалось в 1990-е гг. Это направление было разработано специалистами в области системной динамики, которые оценили потенциал разработки компьютерных имитационных моделей совместно с группой клиентов на основе нотаций системной динамики [7, 13]. Несмотря на то, что направление системной динамики традиционно всегда привлекало клиентов к тестированию имитационных моделей посредством интервью и рабочих сессий, зарождение группового моделирования ознаменовало создание нового направления, основанного на привлечении клиентов непосредственно в процесс моделирования [2].

Определения группового моделирования различаются. Например, Дж. Венникс [13] утверждает, что вовлечение заинтересованных сторон в процесс моделирования привносит социальную динамику, которая, в свою очередь, может повлиять на качество модели. При этом участие заинтересованных сторон способствует достижению согласия и повышает вероятность того, что решения будут реализованы. Поэтому Дж. Венникс определяет групповое моделирование как процесс, в ходе которого члены группы обмениваются своими представлениями о проблеме, отвечая на вопросы: «В чем именно состоит проблема, с которой мы столкнулись?», «Как возникла проблемная ситуация?», «Каковы причины?», «Как можно решить эту проблему?»

Дж. Ричардсон и Д. Андерсен [7] используют этот термин более узко и определяют групповое моделирование как намерение вовлечь относительно большую группу клиентов в деятельность по разработке моделей, а не только концептуализации. В обоих случаях основополагающие идеи, по существу, одинаковы и подчеркивают преимущества вовлечения заинтересованных сторон в процесс разработки модели. Это позволяет не только построить более релевантную модель, но и сформировать совместное понимание и мотивацию для внедрения результатов.

В последнее время все более широкое применение получает термин «партиципативное моделирование» (participatory modeling), который относится к достаточно широкому классу методов, основанных на участии заинтересованных сторон в моделировании [14–15].

Групповое моделирование доказало свою полезность при организации процессов взаимодействия нескольких заинтересованных сторон и решении возникающих при этом проблем, которые обусловлены тем, что заинтересованные стороны имеют лишь частичные представления о системе и подвержены ее влиянию. Другая область применения — выстраивание индивидуальных и групповых процессов мышления в сложных управленческих ситуациях, где все кажется связанным со всем [3] и где существуют сильные межличностные разногласия в группе в отношении того, что есть проблема и/или в отношении правил и положений, которые определяют поведение системы.

Теоретические и прикладные исследования в основном проводятся в русле двух направлений [13]. В фокусе внимания первого направления находятся следующие вопросы:

- Как люди обрабатывают информацию и создают ментальные модели реальности?
- Какие потенциальные неточности и искажения могут наблюдаться в процессе формирования ментальной модели?
- Как групповое моделирование может способствовать преодолению этих недостатков?

Второе направление включает следующие вопросы:

- Как члены управленческих команд взаимодействуют и общаются/делают явными свои ментальные модели?
- Какие барьеры возникают в процессах группового взаимодействия?
- Каким образом групповое моделирование может применяться для решения этих вопросов?

Исследования последних десятилетий убедительно продемонстрировали ограниченную возможность обработки информации индивидом [6, 11] и использование предубеждений и эвристик для уменьшения интеллектуальных усилий [12].

В качестве одного из способов увеличения объема обрабатываемой информации применяются методы построения качественных (мягких) моделей. Качественное моделирование является постоянным источником дискуссий в среде системных исследователей. Сторонники количественного моделирования указывают на то, что опасно делать выводы о динамике системы исключительно на основе диаграмм. Сторонники качественного моделирования утверждают, что в ряде случаев количественная оценка может либо снизить релевантность модели для группы, либо даже может ввести ее в заблуждение [4, 16].

Последний аргумент становится критичным при исследовании сложных управленческих проблем. Признано, что диаграммы помогают отслеживать сложные структуры [5], добавляют строгость и некоторую степень формализации анализу и групповому обсуждению, помогают выявлять контуры обратной связи и улучшить понимание поведения системы, отобразить проблему на «одном листе бумаги» и служат в качестве т.н. групповой памяти сессий по групповому моделированию [13].

Вместе с тем ограничения, связанные с когнитивными способностями людей, — это лишь одна из проблем. Люди не просто обрабатывают информацию — они постоянно делают выбор, по-разному воспринимают и интерпретируют информацию, тем самым создавая индивидуальные картины мира. Помимо этого, люди являются социальными существами, подвержены влиянию других людей, и поэтому информация интерпретируется в зависимости от контекста, в котором они находятся. Исходя из того, как люди воспринимают окружающую действительность и создают ментальные модели реальности, определение проблемы может быть социально сконструированным артефактом, который невозможно протестировать и оценить достоверность. Ментальные модели людей являются лишь частичными представлениями о сложной ситуации. Групповое моделирование не только дает возможность выявить, распространить и согласовать индивидуальные ментальные модели, но также позволяет интегрировать их в целостное описание системы.

Однако для достижения последнего требуется несколько больше, чем моделирование. Необходимо понимать, как члены группы создают свою соци-

альную реальность, взаимодействуют и какие факторы оказывают влияние на эти процессы. Проблема исследования сложных управленческих ситуаций состоит в том, как достоверно и корректно выявить и передать суждения членов группы. Среди наиболее значимых факторов, препятствующих эффективной коммуникации, можно выделить: склонность к оцениванию, неумение или неспособность слушать, защитная реакция или оборонительная позиция. Люди используют защитные процедуры как способ защитить себя от «потери лица», когда раскрывают, озвучивают другим свои идеи. Эти факторы оказывают негативное влияние на качество и сроки принятия решений, препятствуют раскрытию творческих способностей группы.

Таким образом, применение методов группового моделирования требует глубокого понимания основных механизмов, лежащих в основе взаимодействия индивидов, распространения информации и знаний. Предполагается, что в ходе группового моделирования возможно формирование групповой ментальной модели посредством интеграции индивидуальных ментальных моделей, что ведет к более глубокому пониманию динамики сложных систем и, следовательно, к более успешному управлению системой. Ментальные модели заинтересованных сторон содержат важную информацию об исследуемой ситуации, которая не содержится в других источниках. Ментальные модели не только предоставляют информацию о функционировании системы в целом, но и лежат в основе действий отдельного индивида.

При совместной деятельности необходимо решить две основные задачи: (1) обеспечить доступ к индивидуальным ментальным моделям и (2) распространить знания [9]. В процессе взаимодействия группы индивидов возникают различные барьеры, препятствующие достижению согласия, формированию совместного понимания и распространению знаний. К ним относятся когнитивные ограничения, различия в восприятии и интерпретации, приводящие к неэффективным коммуникациям. Групповое моделирование позволяет преодолеть эти барьеры.

Несмотря на то, что групповые подходы к построению моделей широко используются в различных областях, включая управление социально-экономическими системами, систематическая программа исследований оценки эффективности этих подходов отсутствует. Оценка как построенной модели, так и процесса группового моделирования часто принимает форму описания конкретной ситуации, и основное внимание уделяется разнообразию достигнутых результатов, неявно отвечая на вопросы: «Работает ли подход?» и «Как работает этот подход?» [1, 8, 10]. Для разработки общей концептуальной модели оценки эффективности были сформулированы четыре уровня целей системных интервенций: индивидуальный, групповой, организационный и методологический (табл.)

Цели группового моделирования	
Уровень	Цель интервенции
Индивид	Положительная реакция; Уточнение ментальной модели; Приверженность; Поведенческие изменения
Группа	Повышение качества коммуникаций; Создание общего языка; Консенсус и согласование
Организация	Системные изменения; Развитие системы или улучшение результатов
Метод	Дальнейшее использование; Эффективность

Источник: [9]

Необходимым шагом для продвижения исследований в этой важной области был бы тщательный анализ примеров прикладного применения различных методов группового моделирования, сбор как количественных, так и качественных данных о результатах их применения. Это поможет сравнить и оценить различные подходы и методы и определить направления их дальнейшего развития. Необходимо признать, что документирование неудачных попыток применения группового моделирования так же важно, как и документирование успешного опыта и, возможно, является более важным для их продвижения и развития.

Список литературы:

1. Andersen D. F., Richardson G. P. Scripts for group model building // System Dynamics Review. 1997. Vol. 13, № 2. P. 107–129.
2. Andersen D. F., Vennix J. A. M., Richardson G. P., Rouwette E. Group model building: problem structuring, policy simulation and decision support // The Journal of the Operational Research Society. 2007. Vol. 58, № P. 691–694.
3. Bryson J. M., Ackermann F., Eden C., Finn Ch. B. Visible Thinking Unlocking Causal Mapping for Practical Business Results. John Wiley & Sons Ltd, West Sussex, England, 2004.
4. Coyle R. G. System Dynamics Modelling: A Practical Approach. Springer-Science+Business Media, B.V., 1996.
5. Larkin J. H., Simon H. A. Why a Diagram is (Sometimes) Worth Ten Thousand Words // Cognitive science. 1987. Vol. 11, № 1. P. 65–99.
6. Miller G. A. The magical number seven, plus or minus two: some limits on our capacity for processing information // The Psychological Review. 1956. Vol. 63, № 2. P. 81–97.
7. Richardson G. P., Andersen D. F. Teamwork in group model building // System Dynamics Review. 1995. Vol. 11, № 2. P. 113–137.
8. Rouwette E. A. J. A., Vennix J. A. M., van Mullekom T. L. Group model building effectiveness: a review of assessment studies // System Dynamics Review. 2002. Vol. 18, iss. 1. P. 5–45.
9. Rouwette E. A. J. A., Vennix J. A. M., Felling A. J. A. On Evaluating the Performance of Problem Structuring Methods: An Attempt at Formulating a Conceptual Model // Group Decision and Negotiation. 2009. Vol. 18, iss. 6. P. 567–587.
10. Rouwette E., Bastings I., Blokkeret H. A comparison of group model building and strategic options development and analysis // Group Decision and Negotiation. 2011. № 20. P. 781–803.
11. Simon H. A. The Structure of Ill-structured Problems // Artificial Intelligence. 1973. Vol. 4. P. 181–202.
12. Tversky A., Kahneman D. Judgment under uncertainty: heuristics and biases // Science. 1974. Vol. 185, № 4157. P. 1124–1131.
13. Vennix J. Group model building // System Dynamics Review. 1999. № 15. P. 379–401.
14. Voinov A., Kolagani N., McCall M. K., Glyn P. D. et al. Modelling with stakeholders — Next generation // Environmental Modelling & Software. 2016. № 77. P. 196–220.
15. Voinov A., Jenni K., Gray S., Kolagani N. et al. Tools and methods in participatory modeling: Selecting the right tool for the job // Environmental Modelling and Software. 2018. № 109. P. 232–255.
16. Wolstenholme E. F. Qualitative vs quantitative modelling: the evolving balance // Journal of the Operational Research Society. 1999. № 50. P. 422–428.

© Збрищак С. Г., 2018

Я. С. Ядгаров

Д.э.н., профессор

Департамент «Экономическая теория»

ФГБОУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

Москва, Российская Федерация

+7916-487-13-13, e-mail: yakovyadgarov@mail.ru

Особенности управленческих оснований теории государственного регулирования экономики Дж. М. Кейнса

Аннотация. Занимающая центральное место в творчестве Дж. М. Кейнса теория государственного регулирования экономики рассматривается в контексте особенностей и непреходящих ценностей содержащихся в ней управленческих оснований и научно-практических нововведений. Показано, что целостный и системный характер аргументации идей совершенствования управления экономикой посредством ее регулирования институтами государства обусловили введенные им в научный оборот «основной психологический закон», концепция формирования и стимулирования государством «эффективного спроса», базирующийся на постулатах склонности индивида к сбережению принцип «мультипликатора инвестиций». Выявлены логика и структура управленческих идей в связи с рекомендуемыми Дж. М. Кейнсом мерами регулирования государством экономики посредством государственных инвестиций в различные сферы экономики, снижения и фиксации нормы процента, инвестирования и расширения объемов правительственных заказов, закупок и ужесточения налоговой политики.

Ключевые слова: Дж. М. Кейнс, управленческие основания, управление экономикой, государственное регулирование экономики.

Y. S. Yadgarov

Doctor of Economics, Professor

Department of Economic Theory

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russian Federation

Features of management bases of J.M. Keynes' theory of state regulation of the economy

Abstract. Theory of State regulation of the economy being a central idea of the works of J. M. Keynes is regarded in the context of the peculiarities and imperishable values of its management foundations and scientific and practical innovations. The article shows that integral and systematic character of the argumentation of his ideas of the economy management improvement through state institutions regulation determined the «basic psychological law» he introduced into scientific circulation, the concept of state formation and stimulation of «effective demand», «investment multiplier» principle underpinned by individual's inclination to save. The article reveals logic and structure of management ideas in connection with state economy regulation through public investments in various sectors of the economy, interest rate reduction and fixation, investments and government orders and procurement volume expansion and tax policy tightening.

Keywords: J. M. Keynes, management grounds, economy management, state regulation of the economy.

В условиях рыночной системы хозяйствования, поочередно сменяя друг друга, доминировали альтернативные исследовательские парадигмы и соответствующие им управленческие идеи. Исторически сначала (XVI — XVII вв.) такого рода доминирующую модель обозначили научно-практические идеи адептов протекционистской (меркантилистской) системы хозяйствования, затем — адептов либеральной модели экономики свободной (нерегулируемой) конкуренции классиков (конец XVII — вторая половина XIX в.) и неоклассиков экономической науки (конец XIX — до 30-х гг. XX в.). Причем на протяжении каждого из этих периодов альтернативные концепции и доктрины о возможных «правилах» и «мерах» управления экономикой (в том числе ее регулирования государством) занимали центральное место в творчестве, соответственно, идеологов меркантилизма, классической политической экономии и раннего (ортодоксального) неоклассицизма.

Однако после выхода в свет в 1936 году знаменитой «Общей теории занятости, процента и денег» Дж. М. Кейнса [3] и затем в последующие годы сочинений многочисленных его единомышленников достоянием экономической науки, действенным инструментом хозяйственной политики стали управленческие нововведения, проявляющие себя в так называемых кейнсианских теориях государственного регулирования экономики. При этом практическая реализация кейнсианских управленческих новаторских идей (в части мер по активному участию государства в процессе монополизации и придания посредством реформаторских преобразований рыночной экономике социальной направленности) предопределила принятие современным научным экономическим сообществом многих весьма ценных ныне научно-практических положений, базирующихся, прежде всего, на открытом Дж. М. Кейнсом «основном психологическом законе».

Доказательная аргументация автором «Общей теории» сути последнего сводится к положению о том, что общественная психология такова, что по мере роста совокупного реального дохода непременно увеличится и совокупное потребление, но не в той же мере, в какой увеличивается доход [3, с. 155]. Придерживаясь такого оригинального в тот период времени положения, Дж. М. Кейнс смог обосновать то, что «эффективный спрос» формируется не «рыночными законами», что для этого необходимы государственные меры по его стимулированию. Убежден он также и в том, что «государственным деятелям» надлежит помнить о «законе», проявляющем себя в том, что поскольку расширение занятости непосредственно связано с инвестициями, постольку оно неизбежно оказывает стимулирующее влияние на отрасли, которые производят потребительские блага. При этом, по Кейнсу, увеличение совокупной занятости непременно превосходит прирост первичной занятости, непосредственно связанной с масштабами дополнительных инвестиций [3, с. 229].

Доказательства оппонента раннего (ортодоксального) неоклассицизма Дж. М. Кейнса о том, что рыночная экономика не является саморегулирующейся системой, стали поворотным моментом в новейшей истории экономической науки и хозяйственной жизни. Не случайно убежденный в этом видный историк экономической (и управленческой) мысли М. Блауг в своих размышлениях о новаторстве данного ученого заявил, что лишь в 30-е годы стало возможным признать, что некий «маятник» теперь уже качнулся в обратном направлении. Согласно Блаугу, речь идет о том, что именно с этого времени исследователи в области проблематики совокупного эффективного спроса смогли присоединиться к числу тех экономистов, которые были согласны с Кейнсом в том, что полное доминирование рикардианского подхода на протяжении целого века можно признать катастрофой для прогресса экономической науки [1, с. 124].

Важно также подчеркнуть, что кейнсова теория государственного регулирования экономики, прежде всего, позволила опровергнуть ортодоксальные (на основе «Закона Сэя») сентенции адептов доктрины *laissez faire* классиков и неоклассиков о сущности экономических кризисов как явлениях, происходящих всегда на уровне конкретного товара или отдельной отрасли либо сферы хозяйства и имеющих временный, автоматически преходящий характер. В данном контексте особенности управленческих оснований его теории в значительной мере обусловлены тем, что в ней, с одной стороны, отвергаются смитовские постулаты об «экономическом» человеке» «невидимой руке», а также идеи о «чистой» экономической науке, совершенной конкуренции и саморегулируемости экономики. Но, с другой стороны, в ней во главу угла ставятся положения о возможности осмысления хозяйственной жизни и совершенствования управления ею с учетом многообразных факторов неэкономического свойства, включая поведение (психологию) человека и государство (государственные институты). К обусловленным его теорией управленческим метаморфозам можно отнести и состоявшуюся переоценку, качественное обновление ценностей классической политической экономии и раннего (ортодоксального) неоклассицизма посредством введения в научный оборот инструментария макроэкономических исследований и макроэкономического регулирования хозяйственной жизни [6, с. 355–360].

Говоря об особенностях кейнсовой теории государственного регулирования экономики и лежащих в ее основе управленческих нововведений, нельзя не отметить то, что, по Кейнсу, потребление (ввиду «закона» о психологической склонности человека к сбережению) увеличивается всегда медленнее, чем доходы, предопределяя тем самым и ненейтральность денег, и дисбаланс между совокупным спросом и совокупным предложением. Отсюда понятно убеждение автора «Общей теории» в том, почему он не приемлет ключевые, можно сказать, сентенции предшествовавших ему классиков и ранних неоклассиков. Это, во-первых, постулат о том, что денежный фактор не способен играть в хозяйственной жизни сколько-нибудь самостоятельной роли [3, с. 150], а во-вторых, что так называемый закон Сэя тождествен предположению о том, что для достижения полной занятости не существует непреодолимых препятствий [3, с. 155]. Кстати, думается не случайно, что Дж. К. Гэлбрейт отмечал, что он солидарен с Дж. М. Кейнсом, в части его идеи о психологической склонности индивида к сбережению, ибо доходы, в самом деле, не могут быть гарантированно обращены в полном объеме в инвестиции, а следовательно, истрачены в полном объеме. Таковы, по Гэлбрейту, реальные предпосылки того, почему фактическая покупательная способность снижается, почему товары могут оставаться нереализованными на полках, а объем заказов ниже потенциально возможного и, соответственно, не увеличивается и даже уменьшается объем производства, растет уровень безработицы, предопределяя общий спад [2, с. 230].

Наконец, вобравшая в себя оригинальные управленческие идеи теория государственного регулирования экономики Дж. М. Кейнса базируется на суждениях об обусловленности эффективности регулирования государством рыночной экономики в зависимости от выявления дополнительных средств на государственные инвестиции, обеспечения полной занятости населения, понижения и фиксирования нормы ключевой ставки. При этом инвестиции государства при их недостаточном объеме необходимо, по его мнению, гарантировать посредством выпуска дополнительной денежной массы, а случаи бюджетного дефицита будут предотвращены ростом занятости и снижением нормы процента. Речь в его теории также идет о том, что государству и государственным

институтам, активизируя меры по капиталовложению в различные сферы хозяйства, увеличению заказов правительства, закупок и росту налоговых платежей, необходимо учитывать нижеследующие моменты [3, с. 361, 362].

Во-первых, когда реальный доход возрастает, общество стремится потреблять постоянно уменьшающуюся его часть. Во-вторых, мультипликатор инвестиций позволяет получить исчерпывающий ответ на вопрос о том, каким образом постоянно колеблющиеся объемы инвестиций, составляющие незначительную долю в национальном доходе, способны привести к таким колебаниям в уровне совокупной занятости и совокупного дохода, характеризующиеся значительно большей амплитудой. В-третьих, в бедном обществе величина мультипликатора инвестиций столь велика, что влияние волатильности объемов инвестиций на уровень занятости будет проявляться сильнее в богатом обществе (государстве), поскольку возможно предположить, что в таких странах текущие инвестиции составляют довольно большую долю в объеме текущей продукции. В-четвертых, требующиеся структуры, на которые бы были возложены функции централизованного контроля по обеспечению более полной занятости, позволят не только сохранить, но и расширить традиционно присущие правительствам управленческие функции. И, в-пятых, следует иметь в виду множество состояний долгосрочного равновесия национальной экономики, которые соответствуют различным вариантам процентной политики денежного регулятора страны.

В завершение в ряду позитивных оценок управленческих оснований в теории государственного регулирования экономики Дж. М. Кейнса с научно-практической точки зрения важным представляется обратить внимание на следующие суждения современных ученых-экономистов. Согласно М. Блаугу, если в кейнсианской теории указать содержащуюся в ней истинную новизну, то ее можно свести к продуманной критике веры (классиков и ранних неоклассиков) в то, что рыночный механизм зиждется исключительно на внутренних восстановительных силах [1, с. 607]. По мнению Б. Селигмена, ценным для судеб экономической науки является, прежде всего, то, что Дж. М. Кейнс доказал научному экономическому сообществу мысль о том, что главным (первичным) для достижения макроэкономического равновесия является возложенное на государство (посредством его управленческих мер) достижение эффективного спроса [4, с. 495]. Наконец, как полагают К. Ховард и Г. Журавлева, из общей теории Дж. М. Кейнса вытекает главный вывод, который состоит в необходимости признания того факта, что современному правительству надлежит участвовать как в экономическом планировании, так и в управлении экономикой [5, с. 278].

Список литературы

1. **Блауг М.** Экономическая мысль в ретроспективе. Пер. с англ., 4-е изд. — М.: «Дело Лтд», 1994.
2. **Гэлбрейт Дж. К.** Экономические теории и цели общества. — М.: «Прогресс», 1976.
3. **Кейнс Дж. М.** Общая теория занятости, процента и денег // Антология экономической классики. Т. 2. — М.: «Эконом», 1993. С. 135–432.
4. **Селигмен Б.** Основные течения современной экономической мысли. — М.: «Прогресс», 1968.
5. **Ховард К., Журавлева Г. П.** Принципы экономики свободной рыночной системы (экономика). — М.: «Златоуст», 1995.
6. **Ядгаров Я. С.** История экономических учений. 4-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2003.

© Ядгаров Я. С., 2018

**Управление крупными городами
и городскими агломерациями**

Л. И. Власюк

К.э.н., доцент, ведущий научный сотрудник

Центр региональной экономики и межбюджетных отношений

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»,

Москва, Российская Федерация

E-mail: lvlasjuk@mail.ru

Экономические взаимодействия Санкт-Петербурга и Ленинградской области как региональной системы «центр — периферия»

Аннотация. В статье выполнена оценка эффектов экономического взаимодействия Санкт-Петербурга и Ленинградской области как региональной системы «центр — периферия», влияние агломерационных эффектов на экономический рост центральных и периферийных территорий.

Ключевые слова: урбанизация, экономический рост, город, агломерация, агломерационный эффект, «центр — периферия», регион, Санкт-Петербург, Ленинградская область.

L. I. Vlasjuk

PhD in Economics, Assistant Professor, Leading Researcher

Finance University under the Government of Russian Federation,

Moscow, Russian Federation

E-mail: lvlasjuk@mail.ru

Economic Interactions Between St. Petersburg and the Leningrad Region as a Regional «Center-Periphery» System

Abstract. The Article Assesses the Effects of Economic Interaction between St. Petersburg and the Leningrad Region as a Regional «Center — Periphery» system, the Impact of Agglomeration Effects on the Economic Growth of Central and Peripheral Territories.

Keywords: urbanization, economic growth, city, agglomeration, agglomeration effect, «center — periphery», region, St. Petersburg, Leningrad region.

Во всем мире происходит рост доли людей, проживающих в городах, прежде всего крупных и крупнейших. Начиная с 2008 г. в городах живет больше половины мирового населения. По данным 2018 г., в городах проживает 55,4% жителей [1].

Тенденция роста городов сохранится и, по разным оценкам и прогнозам, к 2050 г. две трети мирового населения будут проживать в городах, по некоторым прогнозам, доля городского населения может превысить 85% к 2050 г.

К 2030 г. формируется поляризация городов, сокращается численность населения средних агломераций, останутся крупные агломерации и малые города. В крупнейших агломерациях мира (с населением более 1,5 млн. чел.) будут жить 7 из 10 городских жителей, или 24% мирового населения¹.

В связи с этим изучение процесса урбанизации, оценка различного рода эффектов, генерируемых городами, вопросы взаимовлияния урбанизации и экономического роста являются предметом огромного числа теоретических и эмпирических исследований. Одна из распространенных гипотез, тестируемая в эмпирических исследованиях, это корреляция между долей городского

населения и среднедушевым реальным доходом. Причем одни исследователи, отталкиваясь от положений модели «центр — периферия» П. Кругмана [2], утверждают, что процесс урбанизации является причиной экономического роста [3, 4]. Другие исследователи доказывают наличие обратного процесса, то есть в долгосрочном периоде экономический рост оказывает положительное воздействие на процесс урбанизации [5, 6].

Россия характеризуется высоким уровнем урбанизации (доля городского населения выше 70,0%) и существенными различиями по уровню урбанизации и динамике экономического роста между регионами. Вместе с высоким уровнем урбанизации в России наблюдается ускоренный рост крупных агломераций. Процесс урбанизации, как в пользу ключевых региональных центров, так и городов, выполняющих столичные функции, является важным источником для экономического роста регионов страны вследствие проявления процесса агломерационной экономики [7].

В работе предпринята попытка оценки эффектов экономического взаимодействия Санкт-Петербурга и Ленинградской области как региональной системы «центр — периферия», влияние агломерационных эффектов на экономический рост центральных и периферийных территорий.

С каждым годом происходит расширение масштабов взаимного влияния Санкт-Петербурга и Ленинградской области друг на друга.

Происходит последовательное смещение населения от внутренних колец Санкт-Петербургской агломерации к внешним, сильное развитие маятниковых миграций, которые постепенно затухают по мере удаления к периферии агломерации и особенно интенсивны в ядре агломерации.

Город развивается в теснейшей связи с окружающими его территориями, где размещаются пригородные зоны, города-спутники, парки и т.д. Прилегающие к Санкт-Петербургу территории стали зонами ускоренного экономического развития Ленинградской области, поскольку на их территории создаются новые производственные зоны для предприятий, логистические терминалы, портовые мощности, объекты инженерной и энергетической инфраструктуры.

В зоне взаимовлияния Санкт-Петербурга и Ленинградской области выделена зона интенсивной урбанизации. В границы зоны интенсивной урбанизации включены территории муниципальных районов: Всеволожского (полностью), Выборгского (2 поселения), Гатчинского (12 поселений), Кировского (5 поселений), Ломоносовского (12 поселений), Тосненского (7 поселений), которые на сегодняшний день имеют совместные с Санкт-Петербургом элементы систем водоснабжения и водоотведения или размещенные источники водоснабжения, водопроводные станции и канализационные очистные сооружения, осуществляющие, соответственно, водоснабжение и водоотведение потребителей Санкт-Петербурга (в пределах агломерации Санкт-Петербурга и Ленинградской области).

С ростом взаимного влияния происходит усиление координации развития Санкт-Петербурга и Ленинградской области. Образованы и работают координационные, совещательные структуры, например Координационный совет Санкт-Петербурга и Ленинградской области в сфере социально-экономического развития, Координационный совет по развитию транспортной системы Санкт-Петербурга и Ленинградской области.

Помимо общих интересов территорий двух субъектов Федерации, входящих в Санкт-Петербургскую агломерацию, имеются и серьезные проблемы, вызванные кризисом текущей фазы развития агломерации. Областные районы фактически являются продолжением города, местом развития его

1 По оценкам PricewaterhouseCoopers (июль 2017 года).

селитебных (Всеволожский, Гатчинский), промышленных (Ломоносовский, Всеволожский) и транспортных функций (все прилегающие к городу районы Ленинградской области).

Неизменность конфигурации моноцентрической агломерации и растягивание коммуникаций с ростом удаления от ядра привели к возникновению проблем в Ленинградской области. Это проблемы дефицита коммунальных ресурсов, социальной и транспортной инфраструктуры, мест приложения труда и образования. Решение подобных проблем относится к вопросам взаимодействия субъектов Федерации в вопросах скоординированного развития приграничных территорий.

Выявление структуры региональных систем «центр — периферия» является перспективной задачей, решение которой способствует пониманию структурно-функциональных особенностей и перспектив развития регионов. Выделение системы центров, определение их функциональной и территориальной иерархии и границ зон влияния позволяет значительно улучшить уровень разработки стратегий развития региона, качество мониторинга и анализа территориальных социально-экономических процессов. В то же время это требует сбора и обработки большого объема статистического материала, который, как правило, не имеет удовлетворительной статистической базы.

Список литературы

1. Demographia World Urban Areas. 14th Annual Edition (201804)
2. **Krugman P.** Increasing returns and economic geography // The Journal of Political Economy. 1991. Vol. 99, № 3. P. 483–499.
3. **Henderson J. V.** The urbanization process and economic growth: the so-what question // Journal of Economic Growth. 2003. Vol. 8, № 1. P. 47–71.
4. **Fujita, M., Krugman P., Venables A. J.** The Spatial Economy. Cities, Regions, and International Trade. MIT-Press, Cambridge, Mass, 1999. 367 p
5. **Bruilhart M., Sbergami F.** Agglomeration and growth: Cross-country evidence // Journal of Urban Economics. 2009. Vol. 65, № 1. P. 48–63.
6. **Hofmann A., Wan G.** Determinants of Urbanization / ADB Economics Working Paper Series. No. 355. July 2013.— URL: <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/30316/ewp-355.pdf>
7. **Коломак Е. А.** Оценка влияния урбанизации на экономический рост в России // Регион: экономика и социология. 2011. № 4. С. 51–69.

УДК 332.145

Е. А. Дейнега

Аспирант кафедры «Государственное и муниципальное управление»
Финансового университета при Правительстве Российской Федерации
8–915–174–05–45
katya-deinega@mail.ru

Градообразующие предприятия и стратегия развития городской агломерации

Аннотация. В статье рассматривается роль градообразующих предприятий в современных городских агломерациях. Автором предпринята попытка сопоставить задачи по координации стратегий устойчивого развития градообразующих предприятий и задачи по формированию единого социально-экономического пространства в городской агломерации.

Ключевые слова: градообразующее предприятие, устойчивое развитие градообразующего предприятия, городская агломерация, стратегия развития городской агломерации.

Е. А. Deynega

Postgraduate student, department «State and municipal management»
Financial University under the Government of the Russian Federation
8–915–174–05–45
katya-deinega@mail.ru

City-forming enterprises and urban agglomeration development strategy

Abstract. The article examines the role of city-forming enterprises in modern urban agglomerations. The author has attempted to compare the tasks of coordinating strategies for the sustainable development of city-forming enterprises and the task of forming a single social and economic space in the urban agglomeration.

Keywords: city-forming enterprise, sustainable development of the city-forming enterprise, urban agglomeration, urban agglomeration development strategy.

Под устойчивым развитием градообразующего предприятия современные исследователи понимают, в частности, процесс сохранения тенденций улучшения основных экологических, социальных и экономических показателей деятельности предприятия, способствующий наращиванию потенциала градообразующего предприятия и повышению его конкурентоспособности в стратегическом периоде. [6] Очевидно, что достижение этих показателей предприятиями неразрывно связано с условиями и перспективами развития территорий их присутствия. Бурный рост процессов урбанизации потребовал пристального внимания научного сообщества к такой форме территориального развития и его пространственной организации, как городская агломерация. Соответственно, для решения научно-практической задачи по координации стратегий развития градообразующих предприятий — в контексте социально-экономического развития городских агломераций — нужен всесторонний анализ и диагностика проблем взаимодействия. Какие теоретико-методологические подходы в настоящее время позволяют сформировать теоретическую и методическую базу для решения вышеперечисленных проблем?

Городская агломерация, по определению, относительно новая форма пространственного развития территорий, возникающая вследствие интенсивных инфраструктурных, транспортных, инженерных, культурных, миграционных

и иных связей между соседними населенными пунктами, преимущественно городскими, характеризующиеся наличием непрерывной зоны городской застройки, выходящей за границы города. По своей структуре городская агломерация выступает как специфическая урбанизированная территория, состоящая из города-ядра — крупного делового и/или (как в нашем случае) промышленного центра и развитой пригородной зоны, связанной с центральным городом ежедневными трудовыми миграциями.

Отличительной чертой города — центра агломерации является сосредоточение основных функций — производственной, культурной, торговой, административной. Основные рабочие места, а также инфраструктурные комплексы располагаются именно здесь, что приводит не только к снижению качества жизни населения, но и к ухудшению экологической и транспортной обстановки в городе. Еще в 1973 году французский географ М. Руже определил, что агломерация возникает там и тогда, когда концентрация городских видов деятельности выходит за пределы административных границ города и распространяется на соседние населенные пункты. [12]

Опыт показывает, что городская агломерация формируется и развивается, в первую очередь, за счет роста городов со значительной долей экономической (производственной) концентрации, развитой инфраструктурой, большой численностью и высокой плотностью населения. Движущей силой развития городов являются градообразующие предприятия, которые не только создают рабочие места, но и обуславливают активное развитие транспортной, энергетической, инженерной инфраструктур, социальных и культурных объектов.

Одной из функций органов местного самоуправления и региональных властей является обеспечение успешности хозяйственной деятельности и финансовой стабильности градообразующих предприятий. Использование инструментов оперативного и стратегического планирования градообразующих предприятий должно стать неотъемлемым условием социального-экономического развития территорий их размещения. С учетом факторов пространственного развития территорий, когда функции города выходят за его границы, а также когда наблюдается ежедневная трудовая миграция населения из пригородных зон для работы на градообразующем предприятии, можно утверждать, что такое предприятие приобретает новый статус и становится агломерационно-образующим предприятием. Обеспечение действенности, стабильного функционирования и устойчивого развития такого предприятия становится задачей не только менеджмента и владельцев предприятия, а также властей самого города, но и общей функцией органов публичной власти региона и муниципальных образований, входящих в состав агломерации.

Анализ показал, что в современных российских агломерациях, таких, как Большой Новосибирск, Большой Челябинск, Барнаульская агломерация, Пермская агломерация, действует договорная модель управления агломерацией. В ее основу положено заключение соглашения о создании агломерации и формирование координационных органов, отвечающих за разработку стратегий социально-экономического и градостроительного развития. В обязанности координационного органа входят также иные стратегические вопросы — формирование общего видения стратегических перспектив развития агломерации, определение основных направлений межмуниципального сотрудничества, принятие решений о реализации совместных межмуниципальных проектов. Договорная модель управления агломерацией дает возможность органам власти создавать ассоциации, хозяйственные общества (муниципальные предприятия), обеспечивающие потребности агломерации, чаще инфраструктурного, инженерного и коммунально-бытового характера.

Целью соглашений о создании агломерации является решение конкретных проблем и реализация определенных проектов, а также определение вектора развития агломерации и проработка вопросов стратегического планирования, среди которых, на наш взгляд, особое место должны занимать мероприятия, проводимые органами власти, направленные на устойчивое развитие градообразующих предприятий в силу их влияния на экономическую концентрацию и социальную инфраструктуру городских агломераций. Очевидно, что инновационное и социально-производственное ориентирование городской агломерации напрямую зависит от развития научного-технического и образовательного потенциала территорий, сосредоточенного, прежде всего, в рамках промышленных предприятий и научно-промышленных комплексов (как это нами наблюдается на примере промышленных центров Большого Урала). Стабильное социально-экономическое развитие территорий не представляется возможным без совершенствования стратегий развития градообразующих предприятий, включающих направления взаимодействия с местным сообществом.

Действующим российским законодательством предусмотрено две трактовки понятия «градообразующее предприятие» (рис. 1)

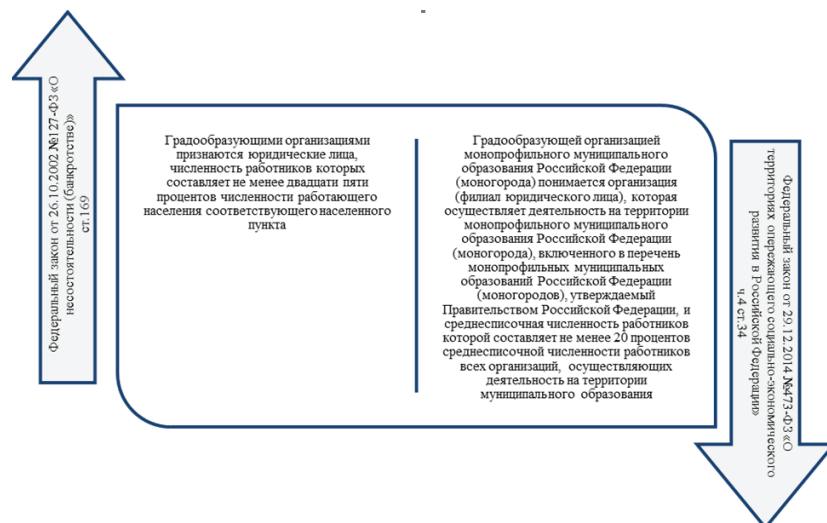


Рис. 1. Трактовки понятия «градообразующее предприятие»

Источник: составлено автором.

В данном исследовании в качестве градообразующих предприятий, обладающих также статусом агломерационно-образующих предприятий, были рассмотрены хозяйственные общества, осуществляющие деятельность на территории любого муниципального образования, входящего в состав городской агломерации и среднесписочная численность работников которого составляет не менее 20 процентов среднесписочной численности работников всех организаций, осуществляющих деятельность на территории соответствующего муниципального образования.

Автором, в рамках диагностики проблем взаимодействия и координации стратегий развития градообразующих предприятий в контексте социаль-

но-экономического развития городских агломераций выполнен анализ Новокузнецкой межмуниципальной агломерации, расположенной в Кемеровской области. Новокузнецкая агломерация представляет прикладной интерес, поскольку обладает рядом особых характеристик. Территория Новокузнецкой агломерации не включает в себя региональный центр субъекта Российской Федерации (Кемерово), численность населения города — ядра агломерации (Новокузнецка) не превышает 1 млн. человек, тогда как общее население всей агломерации, по последним оценкам, варьируется около 1,3 млн. человек. [17] По данным Территориального органа Росстата по Кемеровской области, численность населения Кемеровской области, по состоянию на 1 января 2018 года, составляет 2 694 877 человек, из них — 2 316 706 человек относят к городскому населению, что свидетельствует о том, что население Новокузнецкой агломерации составляет 49% от всего населения Кемеровской области и более половины городского населения Кемеровской области. [15]

Одной из причин формирования Новокузнецкой агломерации являются прочные связи, возникшие вследствие тесного взаимодействия населения и хозяйствующих субъектов Новокузнецка и городских округов Мыски, Осинники, Калтан, Прокопьевск, Киселевск, а также прилегающих муниципальных районов. Наличие интенсивных транспортных потоков между перечисленными муниципальными образованиями повлекло за собой необходимость реформирования автомобильных дорог общего пользования, осуществляемого в рамках проекта «Безопасные и качественные дороги» в Новокузнецкой агломерации (рис. 2). [17]



Рис. 2. Схема Новокузнецкой агломерации за пределами ядра агломерации

Источник: официальный сайт проекта Министерства транспорта Российской Федерации «Безопасные и качественные дороги». — [Электронный ресурс]. Режим доступа — <http://bkd.rosdornii.ru/agglomeration/novokuznetskaya/>.

На территории агломерации располагаются несколько мест добычи каменного и коксующегося угля, а также функционируют крупнейшие угольные, металлургические и машиностроительные предприятия России. Новокузнецк занимает 10-е место в рейтинге 250 крупнейших промышленных центров России с преобладанием в отраслевой структуре предприятий черной металлургии (Евраз Груп), угольной промышленности (Евраз Груп, УГМК, Сибуглемет),

цветной металлургии (Русал). Таким образом, на территории Новокузнецка и, соответственно, Новокузнецкой агломерации располагаются несколько градообразующих предприятий промышленного сектора, имеющие совокупный годовой оборот около 270 млрд. рублей. [16]

Вместе с тем, чрезмерная ориентация в стратегиях развития городских агломераций, заикленная только с опорой на градообразующие предприятия, может иметь негативные последствия, связанные с нестабильной мировой экономической системой и вызовами современной рыночной экономики. Управление городской агломерацией с целью избегания подобного рода угроз должно предусматривать создание на территории всех муниципальных образований, входящих в состав агломерации, единого социально-экономического пространства с общими инфраструктурными системами. Выравнивание существующих диспропорций территории необходимо с целью привлечения инвестиций в не освоенные на данной территории секторы экономики для создания новых мест приложения труда. Наилучшим сценарием развития городской агломерации является одновременное поддержание градообразующего предприятия, а также снижение зависимости агломерации от него путем диверсификации экономики, привлечения инвестиций в другие секторы промышленности и создания новых рабочих мест.

По указанному пути идет и Новокузнецкая агломерация. 16 марта 2018 года Правительством Российской Федерации принято Постановление № 278 «О создании территории опережающего социально-экономического развития «Новокузнецк», определяющее виды экономической деятельности, при осуществлении которых на территории опережающего развития действует особый правовой режим осуществления предпринимательской деятельности при реализации резидентами инвестиционных проектов, в том числе таких, как: производство пищевых продуктов, безалкогольных напитков, одежды, текстильных изделий, мебели и проч. По мнению высших органов государственной власти Российской Федерации, «Создание ТОР «Новокузнецк» позволит диверсифицировать экономику города, снизить зависимость от градообразующего предприятия — АО «ЕВРАЗ Объединенный Западно-Сибирский металлургический комбинат», повысить инвестиционную привлекательность территории города, создать более 1500 постоянных рабочих мест, привлечь инвестиции в объеме более 3,3 млрд. рублей». [14]

Проведенный анализ показывает, что первоначально градообразующие предприятия способствовали созданию моногородов, которые, в свою очередь, эволюционировали в крупные промышленные центры, выступающие в качестве городов — ядер городских агломераций. Градообразующие предприятия занимают центральное место в определении экономической специализации территории и качества жизни населения, в связи с чем на протяжении многих лет привлекают к себе особое внимание со стороны органов власти. Крупнейшие угольные и металлургические предприятия Новокузнецка послужили опорным каркасом для формирования Новокузнецкой агломерации, привлекая жителей соседних городов и муниципальных районов. Об успешности градообразующих предприятий Новокузнецкой агломерации свидетельствует промышленный оборот, позволяющий Новокузнецку входить в топ-10 промышленных городов России, а также численность населения Новокузнецкой агломерации, составляющая более половины городского населения Кемеровской области. Дальнейшее развитие градообразующих предприятий позволит получать органам власти Новокузнецкой агломерации значительные налоговые поступления в бюджет, которые могут быть использованы для повышения

инвестиционной привлекательности территорий, в частности для развития новых направлений экономической деятельности.

Социально-экономическое развитие городских агломераций зависит не только от привлечения инвестиций, но и от результативности управления потенциалом территории, к которым относятся действующие градообразующие предприятия. Мероприятия, направленные на поддержку и обеспечение успешного функционирования градообразующих предприятий, расположенных на территории городской агломерации, непременно должны быть заложены в стратегию развития городской агломерации, так как такие мероприятия призваны обеспечивать социально-производственное, научно-техническое и инновационное ориентирование агломерации, позволяющее формировать на территории агломерации единое социально-экономическое пространство. По нашему мнению, для решения поставленных задач координационные органы управления городской агломерации при формировании стратегии развития агломерации в качестве исходных данных должны учитывать перспективные направления стратегии развития градообразующих предприятий: диверсификация производства, выпуск инновационных продуктов, экспансия на новые рынки сбыта, сокращение издержек предприятия, а также нестабильную мировую экономическую ситуацию, в том числе санкции, введенные в отношении российских компаний. Наиболее востребованными мероприятиями, направленными на поддержку градообразующих предприятий, заложенными в концепцию развития городской агломерации, могут выступать:

- установление единых налоговых ставок на территории муниципальных образований, входящих в состав агломерации, а также снижение фискальной нагрузки и введение «налоговых каникул»;
- установление льгот при оплате налога на имущество организаций, в случае если организацией осуществляется реконструкция объектов и модернизация производства для выпуска инновационной продукции;
- установление льгот и преференций, предоставление государственных гарантий при реализации крупных инвестиционных проектов;
- развитие образовательной сферы в агломерации с целью подготовки высококвалифицированных кадров для работы на градообразующих предприятиях.

Таким образом, интересы, стратегические векторы роста и устойчивости градообразующих предприятий должны быть заложены в основу стратегического планирования и пространственного развития городской агломерации.

Список литературы

1. Федеральный закон от 26.10.2002 № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» (в ред. от 07.03.2018) // СПС «Консультант Плюс». — Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>;
2. Федеральный закон от 29.12.2014 № 473-ФЗ «О территориях опережающего социально-экономического развития в Российской Федерации» (в ред. от 31.12.2017) // СПС «Консультант Плюс». — Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>;
3. Постановление Правительства Российской Федерации от 16.03.2018 № 278 «О создании территории опережающего социально-экономического развития «Новокузнецк» // СПС «Консультант Плюс». — Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>;
4. **Алушкин Ю. А.** Градообразующее предприятие как фактор социально-экономического развития территории: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук: специальность 08.00.05 / Алушкин Юрий Александрович; Санкт-Петербург, 2011.
5. **Бегун Т. В.** Градообразующее предприятие: понятие, критерии отнесения,

классификация // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2015. № 2 (7). С. 36–41.

6. **Бегун Т. В.** Методика оценки устойчивого развития градообразующего предприятия // Проблемы современной экономики. 2015. № 4 (56). С.358–361.
7. **Волчкова И. В., Минаев Н. Н.** Модели управления агломерациями: международный опыт и российская практика. // Экономика и управление. Экономические науки. 2013. № 11 (108). [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.ecsn.ru/files/pdf/201311/201311_53.pdf;
8. **Грицких Н. В.** Основные тенденции развития социально-производственных структур градообразующих предприятий в России (на примере Иркутской области): автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата социологических наук: специальность 22.00.04 / Грицких Надежда Викторовна; Иркутск, 2009.
9. **Иглин В. Б.** Об агломерационном подходе и агломерационных проектах Самарской области на примере городского округа Тольятти // Материалы XI Общероссийского форума «Стратегическое планирование в регионах и городах России». [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://2012.forumstrateg.gov.ru/rus/docs6.html>
10. **Ореховский П. А., Широнин В. М.** Роль градообразующих предприятий в развитии малого бизнеса и муниципальной экономики: Тезисы доклада на Четвертой Всероссийской конференции представителей малых предприятий (Торгово-промышленная палата РФ, Москва, 28–29 апреля 2003 г.) // <http://lab.obninsk.ru/public/>
11. **Павлов Ю. В.** Обзор объективных факторов выбора модели управления городской агломерацией. Региональное развитие: электронный научно-практический журнал, 2017, № 4 (22). — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://regrazvi-tie.ru/obzor-obektivnyh-faktorov-vybora-modeli-upravleniya-gorodskojaglomeratsiej/>
12. **Стрельников А. И., Семенова О. С.** Варианты определения границ агломерации в современных условиях на основе анализа социальных и экономических связей и с применением расчетного моделирования // Транспортное дело России. 2010. № 8. С. 145–155.
13. **Уляева А. Г.** Формирование системы управления городской агломерацией на основе принципов корпоративного и административного управления // Молодой ученый. 2016. № 5.4. С. 38–41. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/109/26785/>
14. О создании территории опережающего социально-экономического развития «Новокузнецк» (Кемеровская область) (новость от 16.03.2018) // Официальный сайт Правительства Российской Федерации. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://government.ru/>
15. Официальный сайт Территориального отделения Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://kemerovostat.gks.ru/>
16. Рейтинг 250 крупнейших промышленных центров России (Топ-250) — 2010 // Официальный сайт Института территориального планирования «Урбаника». — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://urbanica.spb.ru/research/ratings/250-krupnejshih-promyshlennyh-tsentrov-rossii-top-250-2010/>
17. Официальный сайт проекта Министерства транспорта Российской Федерации «Безопасные и качественные дороги» в Новокузнецкой агломерации — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://bkd.rosdornii.ru/agglomeration/novokuznetskaya/>
18. Официальный сайт Ресурсной карты Кемеровской области. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://r42.ru/attaches/30/prom.jpg>.

А. Д. Мурзин

К.э.н., доцент, факультет управления
Южный федеральный университет
г. Ростов-на-Дону, Российская Федерация
Email: admurzin@sfsedu.ru

Формирование стратегии развития крупного города

Аннотация. При разработке документов стратегического развития муниципальных образований редко уделяется должное внимание сфере информационных технологий. Внедрение информационных технологий в процесс городского управления позволяет оперативно решать многие проблемы муниципального менеджмента. Цель исследования заключается в выработке обобщенных рекомендаций по разработке стратегических документов управления развитием города с внедрением информационных технологий. В результате исследования на основе структуризации проблем и недостатков существующей системы принятия решений с учетом принципов регулирования системы управления городом предложен и поэтапно описан алгоритм разработки стратегии городского развития с внедрением информационно-телекоммуникационных технологий.

Ключевые слова: муниципальное управление, информационные технологии, разработка стратегии, информационные системы, уровни управления.

A. D. Murzin

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Faculty of management, South Federal University,
Rostov-on-Don, Russian Federation

Formation of development strategy for a large city

Abstract. When developing documents for the strategic development of municipalities, the attention is rarely paid to the field of information technology. The introduction of information technology in the process of urban management can quickly solve many problems of municipal management. The purpose of the study is to develop generalized recommendations for the development of strategic documents for the management of the city's development with the introduction of information technology. As a result of the research, based on the structuring of problems and shortcomings of the existing decision-making system, taking into account the principles of city management system regulation, an algorithm for the development of a city development strategy with the introduction of information and telecommunication technologies was proposed and gradually described.

Keywords: municipal management, information technology, strategy development, information systems, management levels.

Современный город представляет собой сложное, многослойное территориальное образование, состоящее из множества пространственных элементов.¹ Именно данные особенности характеризуют городскую морфологию, регулируют перемещение трудовых ресурсов и движение материальных потоков. С историческим появлением города связано формирование особых проблем управления территориями, серьезно отличающихся от управления объектами с невысоким уровнем урбанизации. Развитие городских территорий подразумевает большие темпы прироста населения, которое преимущественно

занято в производственных отраслях и сфере услуг, что также ускоряет темпы экономического обмена¹.

Главная задача в управлении городом сегодня заключается в сохранении уровня жизни и обеспечении функционирования систем жизнедеятельности территориальной общности на базе сформированной социально-экономической политики с учетом существующих особенностей разделения труда, традиционных для конкретной местности.

В управлении городом основной проблемой является отсутствие возможности временно остановить работу жизнеобеспечивающих процессов для реформирования действующего механизма, который не соответствует потребностям жителей. С учетом данного факта можно констатировать, что городскому управлению должны быть присущи динамика и гибкость в выборе методов воздействия на элементы системы управления и преобразования внутри городского поселения².

Согласно опыту Москвы и Санкт-Петербурга, а также крупных городов США, Великобритании, Германии, Франции, Японии и других стран, главным направлением развития технологий и инструментария управления в системе муниципального менеджмента является внедрение безбумажных информационных технологий³. Концепция перехода к данным технологиям городского управления должна учитывать:

- 1) текущий уровень информационных и телекоммуникационных технологий по сферам функционирования и зонам ответственности органов исполнительной власти и местного самоуправления, отраслей и территорий;
- 2) требования к безопасности и надежности использования безбумажных информационных технологий управления, которые разрабатываются на основе регламентов и правил осуществления управленческих функций;
- 3) международный и отечественный опыт внедрения и применения компьютерных информационных систем управления большими городами.

Безбумажные информационные технологии могут использоваться при внедрении целостной корпоративной компьютерной информационно-вычислительной городской сети, включающей локальные и корпоративные компьютерные сети органов исполнительной власти, отраслевого и территориального управления. Все они должны иметь организационно-технологическую и программно-информационную совместимость. В этих целях первостепенное значение имеет развертывание комплекса «Телекоммуникаций и информатизации» города:

- 1) удовлетворение потребностей экономики, управления и населения в информации и телекоммуникации. Политика развития информационно-телекоммуникационных технологий становится обязательным элементом городской стратегии информатизации социально-экономической и научно-технической сферы;
- 2) интеграция агломерации в федеральное и международное информационное пространство, формирование единого городского информационного пространства, которое позволит организовать свободный доступ жителей к информационным ресурсам и услугам органов исполнительной власти и местного самоуправления;
- 3) рост доходов бюджета, повышение занятости населения за счет произ-

1 Куприяновский В.П. и др. Умная инфраструктура, физические и информационные активы. Smart Cities, BIM, GIS и IOT // International Journal of Open Information Technologies. 2017. Т. 5. № 10. С. 55–86.

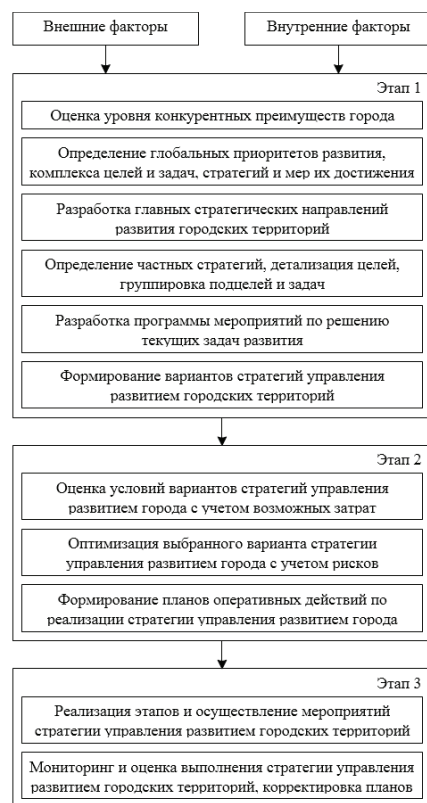
2 Квасов И.А. Цифровизация и интеграция технологий и управления – механизм повышения эффективности // Вестник ИЭАУ. 2017. № 18. С. 16.

3 Соколов И.А. и др. Телекоммуникации как решающее звено цифровой экономики. Опыт России // International Journal of Open Information Technologies, Т. 5, № 6, 2017. С. 76–93.

1 Волошинская А.А. Новые тренды управления «устойчивым городом»: что мешает России применять лучшие мировые практики? // Тренды и управление. 2016. № 4. С. 380–389.

водства средств информатизации и обслуживания телекоммуникационной сферы, увеличения объема предоставления услуг в области информатизации.

В таких условиях особую актуальность приобретает адекватность выбора и поэтапная реализация программы целостной политики в области информатизации (см. рис.)



Алгоритм разработки стратегии развития крупного города

Реализация данной программы позволит:

- упорядочить источники основных видов официальных достоверных сведений с определением их юридического статуса и качества предоставления информации;
- инициировать применение цивилизационных способов использования сведений, учитывающих статус потребителя, степень открытости данных, их социальную значимость и коммерческую ценность;
- упорядочить коммерческое использование сведений за счет регламентации порядка агрегирования объемов и режимов доступа;
- сформировать целостную систему информатизации городского управления, способствующей согласованию обработки и обмена данными на базе общей телекоммуникационной и программно-технической среды.

На первой стадии реализации представленного алгоритма формируются опорные варианты стратегического плана, учитывающие главную цель и част-

ные стратегии для ее достижения. При этом предполагается формирование всего перечня мероприятий для достижения поставленных целей, подцелей и целесообразных задач. На данном этапе определяются потребности в финансовых ресурсах, рассчитывается экономический и социальный эффект внедрения. После проведенного анализа опорных вариантов стратегии для реализации выбирается самый рациональный.

На втором этапе представленного алгоритма проводится оптимизация выработанного опорного варианта с учетом существующих ограничений по его финансированию и потенциальным рискам его реализации, включая экономические, социальные, политические и другие, способные оказать влияние на выполнение программ опорного стратегического плана.

На третьем этапе проводится мониторинг и оценка результатов развертывания городской информационной управленческой системы. Результаты мониторинга могут выступать основанием для принятия оперативных решений по корректировке планов.

Разработка и группировка критериев эффективности развертывания информационно-коммуникационной системы управления городом могут выполняться в зависимости от аспектов критичности и приоритетности заданных направлений развития. При подготовке управленческих решений большинство факторов могут быть недооцененными. В результате объективность первичных оценок стратегического варианта будет зависеть от возможности установления баланса между качественными и количественными показателями, влияющими на принятие решений.

Список литературы

1. Апинов Ю. К., Мурзин А. Д., Чиназирев Ю. А. Методические основы разработки стратегического плана развития урбанизированных территорий // Новые технологии. 2012. № 4. С. 115–118.
2. Волошинская А. А. Новые тренды управления «устойчивым городом»: что мешает России применять лучшие мировые практики? // Тренды и управление. 2016. № 4. С. 380–389.
3. Квасов И. А. Цифровизация как глобально-стратегический фактор управления устойчивым развитием социально-экономической системы // Вестник ИЭАУ. 2017. № 18. С. 16.
4. Куприяновский В. П., Аленков В. В., Соколов И. А., Зажигалкин А. В., Климов А. А., Степаненко А. В., Синягов С. А. Намиот Д. Е. Умная инфраструктура, физические и информационные активы, Smart Cities, BIM, GIS и IOT // International Journal of Open Information Technologies. 2017. Т. 5. № 10. С. 55–86.
5. Соколов И. А., Шнепс-Шнеппе М. А., Куприяновский В. П., Намиот Д. Е., Селезнев С. П. Телекоммуникации как решающее звено цифровой экономики. Опыт России // International Journal of Open Information Technologies. 2017. Т. 5. № 6. С. 76–93.

Н. Н. Мусинова

Кандидат экономических наук, доцент
 Доцент кафедры «Государственное и муниципальное управление»
 Финансовый университет при Правительстве РФ
 г. Москва, Российская Федерация
 E-mail: 65651951@mail.ru
 8-903-754-91-52

Проблемы рационального обращения с твердыми коммунальными отходами в Московском мегаполисе

Аннотация. Несмотря на то что твердые коммунальные отходы (ТКО) в составе отходов производства и потребления занимают незначительную долю, объемы их захоронения в России стремительно растут, особенно в крупнейших городах. Наиболее остро проблема рационального обращения с ТКО стоит в Московском мегаполисе. Полигоны, находящиеся на территории Московской области, свой ресурс уже исчерпали, а соглашения о вывозе московского мусора в регионы, граничащие с Московской областью, вызывают сопротивление местного населения. Единственный путь в направлении создания безотходных технологий — это раздельный сбор ТКО населением.

В докладе рассмотрена проектируемая система обращения с ТКО в Московском мегаполисе с позиции ее соответствия общим принципам реформирования этой сферы.

Ключевые слова: твердые коммунальные отходы (ТКО), раздельный сбор ТКО, система обращения с ТКО, территориальные схемы обращения с отходами, просветительская деятельность по обращению с отходами.

N. N. Musinova

Candidate of Economics, docent
 Associate Professor of «State and municipal management»
 Department at Financial University under the government of the Russian Federation
 Moscow, Russian Federation

Problems of rational treatment with solid utility waste in Moscow megapolis

Abstract. Despite the fact that solid municipal waste (TCW) in the production and consumption waste occupy an insignificant share, the volumes of their disposal in Russia are also growing rapidly, especially in the largest cities. The most acute problem of rational treatment of TCR is in the Moscow metropolis. Polygons located on the territory of the Moscow Region have already exhausted their resources, and agreements on the export of Moscow garbage to the regions bordering the Moscow region cause resistance to the local population. The only way in the direction of creating wasteless technologies is the separate collection of TCO by the population.

The report considers the projected system of handling TCR in the Moscow metropolis from the position of its compliance with the general principles of reforming this sphere.

Keywords: solid municipal waste (TWO), separate collection of TCO, a system for handling TCO, territorial schemes for handling bypasses, educational activities for waste management.

Одним из центров экономического роста России, обеспечивающих поступление инвестиций в территориальный бюджет, социальную стабильность, необходимый уровень занятости и качества жизни населения, безусловно,

является Москва — ядро Московской агломерации, глобальный город. Без преувеличения можно сказать, что она является одним из источников и главным проводником государственной политики инновационного развития. Москва успешно решает многие масштабные задачи социально-экономического развития, демонстрируя его устойчивость. На повестке дня стоит решение еще одной сложной проблемы — рационального обращения с твердыми коммунальными отходами (ТКО).

Обезвреживание ТКО традиционно являлось важной составляющей городского хозяйства Московского мегаполиса и в целом привело к созданию более или менее надежных служб, обеспечивающих, в соответствии с санитарными нормами, очистку его территории от ТКО. Однако не менее важное звено в цепи удаления отходов — собственно их переработка — оставалось без должного развития. Почти единственным способом конечного обезвреживания ТКО на протяжении десятилетий являлось их захоронение на полигонах, представляющих собой технологически несовершенные и экологически опасные объекты.

Необходимо отметить, что в городах федерального значения организация системы обращения с ТКО имеет особенности, обусловленные тем, что закон запрещает захоронение отходов на своей территории. Москва, граничащая только с Московской областью, уже не может воспользоваться полигонами территориального соседа, так как свой ресурс они уже исчерпали. Безответственное отношение со стороны органов исполнительной власти как регионального, так и муниципального уровней к проблемам загрязнения окружающей природной среды твердыми коммунальными отходами приводит практически повсеместно к конфликтам жителей и власти. Примеры наиболее резонансных конфликтов в Московской области в последнее время — это полигоны в Балашихе, Волоколамске, Икше, Ядрово и др.

Безусловно, в сложившихся условиях в ближайшие годы ТКО Московского мегаполиса будут вывозиться в пограничные регионы. В дальнейшем решение этой проблемы Москва и Московская область видят в строительстве мусоросжигательных заводов (далее — МСЗ). В рамках приоритетного федерального проекта «Чистая страна» на основе использования швейцарского опыта запланировано строительство четырех МСЗ в Подмосковье, их запуск запланирован в 2023 г. Швейцарская система переработки мусора основана на его раздельном сборе. Многоступенчатая очистка дымовых газов гарантирует соблюдение требований швейцарского законодательства по контролю за загрязнением воздуха.

Необходимо отметить, что в Европе МСЗ являются последним звеном в замкнутой цепочке обращения с отходами, т. е. то, что нельзя переработать и обезвредить, — сжигается, вырабатывая тепловую энергию. Начальное и главное звено в этой цепочке — раздельный сбор ТКО в местах их образования и переработка.

Система обращения с отходами, основанная на раздельном сборе ТКО, предполагает активное участие населения. Для этого необходимо изменение существующего в настоящее время уровня экологического сознания, культуры и проведение просветительской работы с населением.

Органы государственной власти обоих субъектов РФ (и Москвы, и Московской области) все еще не определили ни этапы, ни целевую аудиторию проведения комплексной и непрерывной работы с населением по обращению с отходами. Та работа, которая проводится в настоящее время в Московской области по раздельному сбору ТКО, прямое тому подтверждение. Лишь в 2017 году в Московской области стартовал пилотный проект по раздельному сбору

мусора в 13 муниципалитетах Подмосковья, а по заверению губернатора Московской области А. Воробьева, отдельный сбор ТКО в 2019 году будет внедрен на всей территории Московского региона. Уместно задаться вопросом: что же власти понимают под отдельным сбором ТКО, если государствам Западной Европы на организацию его повсеместного внедрения понадобилось более 10 лет?

Знакомство с территориальной схемой обращения с отходами Московской области и города Москвы позволяет заключить, что, кроме строительства МСЗ, будут создаваться современные мусороперерабатывающие комплексы (МПК). В начале 2019 года такой комплекс «Храброво» будет построен на территории Рузского кластера. Он предназначен для сортировки ТКО с использованием автоматической конвейерной линии, извлечения пищевых отходов и их компостирования. Заметим, разделение ТКО на фракции будет осуществляться путем сортировки на МПК, а не населением в местах их образования. При такой схеме, как показывает практика, от поступающего потока ТКО сухие и чистые отходы составляют около 40%, а полезных фракций из них извлекается 20%. На специализированные предприятия для обезвреживания будут отправлены опасные отходы. Остальной объем ТКО подлежит либо захоронению, либо сжиганию. И теперь становится понятной справедливость выводов экспертного сообщества о том, что строительство МСЗ и их эксплуатация без налаживания отдельного сбора ТКО в местах их образования не принесет ожидаемого эффекта.

Если на МСЗ поступает мусор, должным образом не отсортированный, то он полностью не сжигается, а превращается в шлак, и тогда 30% отправленных на сжигание отходов подлежит захоронению. Кроме того, при сжигании смешанных отходов образуются опасные вещества, вызывающие онкологические заболевания, а зола, оставшаяся после сжигания, является очень токсичной, и проблема ее захоронения становится еще более трудной, чем захоронение самих отходов¹. Технологии сжигания мусора в Европе используются не один десяток лет. Но от прямого сжигания исходных ТКО передовые страны начали отходить уже 25–30 лет назад. В 1984 г. по экологическим соображениям была прекращена работа МСЗ в г. Комаки. Европейцы тоже ужесточили контроль за выбросами в атмосферу. После того как в Финляндии установили более строгий контроль за состоянием загрязненности воздушного бассейна, в том же 1984 г. был закрыт завод в г. Хельсинки. Двадцать один завод был остановлен в США.

Естественно, что за истекшие годы технологии мусоросжигания ТКО совершенствовались, а вместе с ней и средства защиты воздушного бассейна. Швейцарскими специалистами отмечается, что огромную долю затрат МСЗ составляет дорогой фильтр, который нужно регулярно менять. По мнению российских экспертов, в Европе все прозрачно и открыто для гражданского контроля, а в России пока ничего подобного не предвидится. Поэтому реализация проектов строительства МСЗ на территории России — не лучший вариант и требует взвешенного подхода.

На наш взгляд, в любом случае давно уже пора проводить серьезную работу по просвещению населения и мотивированию его деятельности в сфере отдельного сбора ТКО. В Москве первый эксперимент по селективному сбору вторичного сырья у населения начался в 2000 году в Юго-Западном административном округе на территории района «Гагаринский». В нем первоначаль-

но было задействовано 19 домов, 67 контейнерных площадок. В преддверии эксперимента на территории ЮЗАО прошла рекламная кампания: было выпущено 10 тыс. листовок, которые сотрудниками ДЭЗа и Гагаринской районной управой доставлялись в каждую квартиру, были опубликованы соответствующие статьи в районной газете «Гагаринец». Информирование о проводимом эксперименте осуществлялось и по кабельному телевидению. При подведении итогов этого начинания отмечалось, что население значительно продвинулось на пути формирования экологического сознания и его результаты оказались неожиданными даже для его организаторов, поскольку ожидания были более пессимистичными, чем полученный результат. Особая роль здесь принадлежала дворникам, их материальное стимулирование явилось важным звеном всей программы. В дальнейшем эксперименты по отдельному сбору мусора в отдельных районах на территории Москвы проводились не раз, но дальше этого не шло. Прорыва в этом направлении не наблюдалось.

В качестве положительного примера деятельности в области реформирования обращения с ТКО в отчете Минприроды отмечается работа, проводимая в Санкт-Петербурге в рамках движения «Раздельный Сбор». «Полученные результаты свидетельствуют, что значительная часть населения города готова сортировать отходы и сдавать вторсырье при условии, что для этого будет создана инфраструктура. В то же время все заготовительные и перерабатывающие организации и предприятия, расположенные в городе и на прилегающей территории, испытывают нехватку вторичного сырья для переработки. Они заинтересованы в получении вторсырья, отдельно собранного в местах образования, поскольку оно более высокого качества и требует меньше затрат на предварительную подготовку, нежели ресурсы, отсортированные на мусоросортировочных станциях из смешанных ТКО. Для сбора вторсырья заготовители и переработчики готовы ставить (и уже ставят) на придомовых контейнерных площадках свои накопители и также готовы вывозить вторсырье в объемах по принципу «чем больше, тем лучше». Многие заготовители вторсырья заинтересованы в помощи дворников и готовы финансово оплачивать их работу по уплотнению собранного вторсырья и осуществлению до-сортировки мусора в накопители»¹. Таким образом, внедрение системы отдельного сбора отходов не просто возвращает часть отходов в хозяйственный оборот, но и сокращает объемы смешанных ТКО, отправляемых на полигоны.

Однако, чтобы осуществить переход от локальных и разовых успешных проектов к повсеместному и широкому вовлечению населения в деятельность по разделению ТКО, население нужно стимулировать, а это должно быть заложено в законодательство. В крупнейших городах переходу на отдельный сбор мусора способствует такой фактор, как плотность населения. Чем выше плотность населения, тем проще осуществлять сбор и транспортировку ТКО, на которую и приходится существенная доля затрат в рамках тарифа.

При организации отдельного сбора компонентов ТКО на территории Московского мегаполиса необходимо исходить из того, что он должен осуществляться повсеместно. Заметим, что присоединение к Москве в 2012 году новых территорий (в 2,3 раза превышающих прежнюю территорию) привело к различиям в плотности населения в десятки раз. И здесь необходимо учитывать, что чем мельче будут зоны деятельности региональных операторов, тем существеннее будет различие в тарифах. Этот фактор необходимо учитывать при определении кластеров работы региональных операторов.

При этом нельзя забывать о пригородах. На территории Московской об-

1 Государственный доклад «О состоянии и об охране окружающей среды Российской Федерации в 2016 году». — М.: Минприроды России; НИИ-Природа. 2017. С. 298.

1 Мусоросжигательный завод в Татарстане: [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://inkazan.ru/news/society/25-04-2018/kazan-stanovitsya-musornoy-stolitsей-gossovet-otklonil-zakon-o-perenose-mzs> (дата обращения — 25.04.2018).

ласти расположено более 11 тысяч садовых некоммерческих товариществ (СНТ). При этом в Московском регионе насчитывается около 4,5 миллиона дачников, большую часть которых (80%) составляют жители Москвы. При налаживании системы раздельного сбора ТКО на этой территории Москва не должна самоустраняться. Тарифы на вывоз ТКО здесь не могут быть высокими, но из-за малочисленности жителей затраты регионального оператора не будут покрываться этими тарифами — значит, необходимо дотирование.

И наконец, чтобы раздельный сбор компонентов ТКО стал общественной нормой, экологическое воспитание должно начинаться с детского сада, со школы, с образования детей. Все это должно положительно повлиять на улучшение экологической обстановки в Московском мегаполисе¹. При внедрении раздельного способа сбора ТКО в местах их образования можно перерабатывать до 50% отходов.

В условиях стабильного роста численности населения Москвы и Московской области и наблюдающегося роста потребления на душу населения селективный сбор ТКО — это в настоящее время единственный путь решения проблемы рационального обращения с ТКО в Московском мегаполисе².

Список литературы

1. Государственный доклад «О состоянии и об охране окружающей среды Российской Федерации в 2016 году». — М.: Минприроды России; НИИ-Природа. 2017. 760 с.
2. Кириллова А. Н., Мусинова Н. Н. Структуризация проблем, технологий и механизмов реализации стратегий в сфере обращения с отходами // Экономика и предпринимательство. 2017. № 10 (ч. 1). С. 910–914.
3. Мусинова Н. Н. Полномочия и взаимодействие субъектов исполнительной власти города Москвы и органов местного самоуправления в области рационального обращения с отходами // Вестник университета 2018. № 2. С. 21–25.
4. Мусоросжигательный завод в Татарстане: [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://inkazan.ru/news/society/25-04-2018/kazan-stanovitsya-musornoj-stolitsey-gossovet-otklonil-zakon-o-perenose-mzs> (дата обращения — 25.04.2018).

Н. К. Попадюк

Д.э.н., доцент

Профессор кафедры «Государственное и муниципальное управление» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

e-mail: NKPopadyuk@fa.ru

+7-903-000-65-33

Управление городскими агломерациями как мегатренд современной урбанизации

Аннотация. Статья показывает, как среди тенденций современного урбанизма проявляется потребность в повышении управляемости процесса агломерирования муниципальных образований, формирующих такую пространственную целостность, как городская агломерация. Показаны организационные формы реализации этого процесса в России.

Ключевые слова: мегатренд, городская агломерация, организационные формы регулирования развития городских агломераций.

N. K. Popadyuk

Doctor of economic sciences, assistant professor,

Professor of the Chair of State and municipal government at the Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, the Russian Federation

Management of urban agglomerations as a modern urbanization megatrend

Abstract. The article shows how among the trends of modern urbanism there is a need to increase the controllability of the agglomeration process of municipalities that form such spatial integrity as urban agglomeration. The organizational forms of realization of this process in Russia are shown.

Keywords: megatrend, urban agglomeration, organizational forms of regulation of urban agglomerations.

Концентрация населения в крупных мегаполисах и городских агломерациях является отчетливо проявляющимся уже на протяжении трех десятилетий мегатрендом, получившим название «городской революции». Ее главными чертами называют «взрывообразный рост количества городов и численности их жителей, а также глобальный охват всех регионов мира»¹. Однако перечисленные индикаторы качественно нового состояния урбанизации в планетарном масштабе, будучи, несомненно, важными и характерными, тем не менее отражают городскую революцию с формальной стороны, не затрагивая содержательной. Между тем, будучи содержательным наполнением *нового качества урбанизации* в современном мире, содержанием собственно «городской революции» является *рост субъектности городов* как самостоятельных субъектов деятельности не только в национальных масштабах, но и в глобальном порядке. Понятия «мировой город», «глобальный город» отражают как раз эти принципиально новые черты современного урбанизма.

В то же время такой характер глобальной урбанизации, как представляет-

1 Кириллова А.Н., Мусинова Н.Н. Структуризация проблем, технологий и механизмов реализации стратегий в сфере обращения с отходами // Экономика и предпринимательство. 2017. № 10 (ч. 1). С. 910–914.

2 Мусинова Н.Н. Полномочия и взаимодействие субъектов исполнительной власти города Москвы и органов местного самоуправления в области рационального обращения с отходами // Вестник университета 2018. № 2. С. 21–25.

1 Животовская И.Г., Черноморова Т.В. Введение / Мегаполисы в условиях глобализации: Сб. обзоров и рефератов / РАН ИНИОН. Центр научн.-информ.исслед. глоб. и регион. пробл. Отдел глоб. проблем – М.: ИНИОН, 2008. 178 с., с. 4.

ся, не есть однолинейный процесс, заключающийся во все большей концентрации населения в городских агломерациях и мегаполисах. Подобно тому как, казалось, финансовая глобализация приведет к тотальному единству финансовых рынков, но, столкнувшись с ограниченностью ресурсов единой «волной» решить эту задачу, она натолкнулось на процессы, которые с высокой вероятностью приведут к разделению на отдельные валютные зоны с тем, чтобы потом, спустя ряд лет, снова попытаться охватить весь мир, так и концентрация населения в крупных городах — не однонаправленный процесс. Он также сменит вектор на необходимость приспособиться к глобальному финансовому рынку и, поскольку современный город не сможет всех прокормить только потому, что в основном продукты питания производит село, обусловит возврат горожан в сельскую местность, где можно будет на принципах натурального хозяйства прокормить себя и свою семью за счет собственных сельскохозяйственных посадок, чтобы, пережив глобальный кризис, когда обмен города и деревни восстановится, вернуться снова в город.

Городское агломерирование становится самостоятельным трендом развития городских поселений. На стадии повышательной конъюнктуры город предлагает значительно более широкие возможности в выборе рабочих мест, чем это может обеспечить село, поэтому во всем мире идет процесс перетока сельского населения в города. Внутренние миграции населения в направлении получения рабочих мест служат постоянным стимулом роста городов. К этому еще добавляется характерная для текущего века внешняя трудовая иммиграция.

Развитие агломерации сталкивается со следующим противоречием. Технологическая платформа единой городской среды с городскими технологиями формирует так называемую *экономику совместного потребления благ* и услуг, предоставляемых городом (общественный транспорт, пространства совместного пользования, городские парки и т.п.). Такая техническая платформа объединяет людей, потому что ряд активов городской инфраструктуры превращает в объекты совместного пользования и т.п., но одновременно целые пространства общественного достояния приватизируются по факту своего использования предпринимательскими торговыми и предприятиями общественного питания (кафе, рестораны и т.п.), а также городскими слоями более состоятельных горожан. В литературе отмечается не только сосуществование многих культур в крупнейших городах и мегаполисах, но и углубление дифференциации между ними¹.

Внутренним содержанием мегатренда повышения концентрации населения стран в городских агломерациях, отмеченного выше как «городская революция», является повышение субъектности города — ядра городской агломерации. Одновременно повышается субъектность и администраций муниципальных образований, образующих городскую агломерацию. В этом — одна из трудностей заключения соглашения между всеми главами администраций муниципальных образований, формирующих городскую агломерацию, по выработке согласованной и скоординированной политики собственного развития, исключающей ненужный параллелизм и дублирование там, где совместно можно решать общие для развития городской агломерации задачи.

Повышение уровня концентрации и плотности населения в населенных пунктах приводит к образованию городских агломераций. И сами агломерации есть отражение процесса повышения концентрации населенных пунктов вокруг города-ядра или слияние двух городов — ядер городских агломераций

¹ Зуккин Ш. Культура городов // Шарон Зуккин; Пер. с англ. Д. Симановского. - М.: «Новое литературное обозрение», 2015. 424 с.

между собой, как это имеет место в Самарско-Тольяттинской, Ростово-Шахтинской и ряде других двухядерных городских агломерациях.

Концентрация населения на относительно ограниченном территориальном пространстве объективно требует адекватных форм самоорганизации и управляемости. Опыт крупных мегаполисов мира показывает, что стремление к повышению их субъектности в форме управляемости как единым целым проявляется в разных формах. Складываются двухуровневые модели управления, где второй уровень становится платформой для управления городской агломерацией как отражение единства стоящих перед входящими в администрации различных муниципальных образований целей и задач. В индустриально развитых странах складывается феномен мегарегионов как формирование агломерации агломераций.

В России, где традиции этатизма более сильные, чем в сфере муниципализации, из четырех организационных форм координации и управления развитием городской агломерации только одна реализуется на уровне муниципальных образований¹.

В законодательстве Российской Федерации пока не принято ни одного документа по управлению городскими агломерациями. Но поскольку практика требует поиска возможностей для решения этой задачи, то здесь ответом на запрос практики стали нормативно-правовые решения регионов России, на территории которых расположены городские агломерации, где потребность в координации очевидна. Региональные органы государственного управления в лице правительств субъектов Федерации принимают свои нормативно-правовые акты, содействующие управлению комплексным социально-экономическим развитием городской агломерации. Тем самым обеспечивается такое регулирование скоординированного развития, какое минимизировало бы возможный параллелизм и дублирование. Кроме того, содействие со стороны государства позволяет решать те вопросы, какие при существующем порядке формирования местных бюджетов вообще не могли быть решены в силу хронической ограниченности местных бюджетов. Участие региональных органов государственного управления в лице правительств субъектов Федерации содействует комплексному развитию городских агломераций, расположенных на территории этих субъектов Федерации. Например, Постановление Правительства Новосибирской области от 28.04.2014 № 186-п «Об утверждении схемы территориального планирования Новосибирской агломерации Новосибирской области» позволяет за счет средств регионального бюджета усиливать городскую агломерацию новыми инфраструктурными объектами, выигрывая от функционирования которых получают все муниципальные образования, формирующие эту городскую агломерацию. Аналогичный документ принят и правительством Самарской области — постановление «Об утверждении Схемы территориального планирования Самарско-Тольяттинской агломерации».

Другой формой государственной помощи городским агломерациям стала практика организации в составе правительства субъекта Федерации координационного совета, который разрабатывает решения каждым региональным ведомством, утверждаемые руководителем правительства региона. Например, Координационный совет при Правительстве Ростовской области по взаимодействию в формировании и развитии единого территориально-экономического комплекса Ростовской городской агломерации — Постановление Правительства Ростовской области от 30 декабря 2011 года № 340 «О Координационном совете при Правительстве Ростовской области по взаимодействию в формировании

¹ Мусинова Н.Н., Попадюк Н.К. Управление городской агломерацией: поиск решений // Вестник университета (ГУУ), 2018. № 7.

и развитии единого территориально-экономического комплекса Ростовской агломерации» (в редакции постановлений Правительства Ростовской области от 06.09.2012 № 869, от 27.03.2013 № 170, от 04.04.2013 № 183).

Третьей формой государственной помощи городским агломерациям является организация межведомственной комиссии по развитию городской агломерации, расположенной на территории соответствующего субъекта Российской Федерации — постановление Правительства Красноярского края от 26.04.2011 № 238-п «О создании комиссии по комплексному развитию Красноярской агломерации». Решения региональных министерств, подготовленные по агломерации, утверждаются руководителем субъекта Федерации, и тем самым получают финансирование на решение тех или иных инфраструктурных вопросов из регионального бюджета.

Таким образом, необходимость решения вопросов повышения организованности и управляемости развития городских агломераций, реализующих мегатренд современной урбанизации, находит свое решение в явочном порядке.

Список литературы

1. Животовская И. Г., Черноморова Т. В. Введение / Мегалополисы в условиях глобализации: Сб. обзоров и рефератов / РАН ИНИОН. Центр научн.—информ. исслед. глоб. и регион. проблем. Отдел глоб. проблем. — М.: ИНИОН, 2008. 178с.
2. Зукин Ш. Культуры городов // Шарон Зукин; Пер. с англ. Д. Симановского. — М.: «Новое литературное обозрение», 2015. 424с.
3. Мусинова Н. Н., Попадюк Н. К. Управление городской агломерацией: поиск решений // Вестник университета (ГУУ). 2018. № 7.

УДК 334.021

И. А. Рождественская

Д.э.н., профессор

Профессор кафедры «Государственное и муниципальное управление»

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

Москва, Российская Федерация

e-mail: irozhdestv@gmail.com

8–916–600–40–55

Модели устойчивого развития городских агломераций

Аннотация. В статье рассмотрены проблемы и перспективы использования новых принципов и механизмов регулирования развития городских агломераций в условиях современной мировой урбанизации. На основе анализа международной практики выявлены основные тенденции и новые подходы к формированию моделей управления агломерационными процессами, отвечающие задачам устойчивого развития городских пространств в глобальной экономике XXI века.

Ключевые слова: городская агломерация, устойчивое развитие, много-субъектность управления, межмуниципальное взаимодействие, эффективность управления.

I. A. Rozhdestvenskaya

Doctor of Economics, Professor

Department of Public Administration and Municipal Management

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russian Federation

E-mail: irozhdestv@gmail.com

Models for sustainable urban agglomerations development

Abstract. The key problems and prospects of using new principles and mechanisms for regulating the development of urban agglomerations in the context of modern world urbanization are considered. Based on the analysis of international practice, the main trends and new approaches to the formation of models for management of agglomeration processes that meet the challenges of sustainable development of urban spaces in the global economy of the 21st century are revealed.

Keywords: urban agglomeration, sustainable development, multiobjective management, intermunicipal interaction, efficiency of urban agglomeration management.

Современные процессы развития мировой урбанизации сопровождаются быстрым увеличением доли населения, проживающего в городских образованиях, особенно в крупных мегагородах, ускоренным ростом числа крупных городов. Согласно данным ООН, в 2010 году впервые в истории человечества большая часть населения всех стран мира стала жить в городах и городских агломерациях, а к 2050 году ожидается, что уже 68% жителей планеты будут горожанами, в мире к 2030 году будет насчитываться 43 мегагорода с населением от 10 млн. чел. [1, 2, 3]. Сохраняющаяся мировая тенденция повышения уровня урбанизации вызывает значительные трансформации в экономическом и социальном укладе жизни городских образований, содержит серьезные риски, связанные с обеспечением устойчивого развития городских пространств. К негативным факторам крупных городов и агломераций принято относить общие издержки перегруженности (congestion costs), плотность застройки, вызывающую психологические перегрузки населения; низкий

уровень социальной инфраструктуры, загруженность транспортных сетей, завышенную стоимость земли, высокую стоимость жизни; нерациональное расходование свободного времени населения из-за перегруженности транспортных артерий; социальное неравенство и расслоение; отрицательное влияние на окружающую среду.

Города, в которых концентрируется значительная часть экономической активности и управления, становятся важными центрами развития связей как внутри отдельных стран, так и между разными странами. В то же время наряду с благоприятными возможностями для городского развития возникают и серьезные риски и ограничения, связанные с процессами ускоренной урбанизации. Социальные, экономические и экологические проблемы развития в перспективе все в большей мере будут связаны с обеспечением устойчивого развития крупных городских центров и их интеграции с городскими и сельскими поселениями меньшего размера.

Анализируя трудности, возникающие в связи с процессами достижения целей тысячелетия, установленных ООН, ее эксперты определили, что одной из основных является чрезмерно быстрый рост городов и городских агломераций. Именно такой рост, если он не сопровождается индустриализацией и развитием постиндустриальных отраслей в агломерациях, порождает череду серьезных социально-экономических и экологических проблем. К ним относятся: рост трущоб в мегаполисах развивающихся стран, дефицит социально-бытовых услуг в связи с отсутствием инвестиций в инфраструктурные объекты, территориальное «расползание городов» («city sprawling»). Эти процессы, в свою очередь, негативно влияют на состояние окружающей среды, что не только вызывает дополнительные издержки на ее охрану и восстановление, но и непосредственно сказываются на уровне благосостояния и качестве жизни горожан.

Как известно, жители городов, проживающие в шаговой доступности от зеленых массивов (парки, скверы), гораздо выше оценивают свое субъективное благосостояние, чем те, у которых такая возможность отсутствует.

Как представляется, упомянутые проблемы являются в значительной мере следствием недостаточного внимания, уделяемого городскими властями вопросам планирования развития городов. Вместе с тем, поскольку городские агломерации не являются, как правило, административными образованиями, — а именно в них фактически живут современные горожане, — усилий одних городских властей явно недостаточно для того, чтобы эффективно решить указанные выше проблемы. Необходимы усилия и действия на национальном уровне, чтобы обеспечить эффективную координацию действий муниципальных властей для регулирования развития городских агломераций. Планирование в рамках городов, как муниципальных образований, является повсеместной практикой, однако к 2017 году только в 149 странах мира координация действий по городскому планированию вынесена на общенациональный уровень [4, 5].

Новая программа развития городов, принятая 20 октября 2016 года на Конференции ООН по жилью и устойчивому городскому развитию (Хабитат III) в г. Кито, выделила ряд перспективных направлений, которые должны обеспечить будущее устойчивое развитие крупных городов и городских агломераций [6].

Приоритетные направления программы развития городов (Программа ООН, 2016)

Направления	Конкретные задачи
Комплексный подход	Разработка и осуществление мер городской политики в рамках местных/национальных и многосторонних партнерств, содействие сотрудничеству между всеми уровнями правительства для достижения устойчивого комплексного развития городов
Многосубъектность управления	Улучшение городского управления на основе институтов и механизмов, расширяющих права и возможности всех групп интересов, создание системы сдержек и противовесов, обеспечение скоординированности планов городского развития для устойчивого развития
Стратегическое планирование	Развитие долгосрочного и комплексного городского и территориального планирования и проектирования для оптимизации пространственного развития городов и устранения негативных последствий урбанизации.
Финансовые механизмы	Поддержка эффективных, инновационных и устойчивых финансовых механизмов и инструментов, позволяющих укрепить системы местных финансов с целью устойчивого развития городских территорий

Отмеченные выше противоречия между позитивными и негативными последствиями роста крупных городов и городских агломераций требуют тем самым для обеспечения устойчивости их развития сбалансированности, согласования интересов всех стейкхолдеров и координации их действий. Современная мировая практика решения этих задач выработала несколько подходов. Как известно, в мировой науке принято разграничивать три базовых механизма координации: конкуренция, иерархия (власть) и сотрудничество (добровольные соглашения) [7]. Каждый из этих механизмов обладает своими плюсами и минусами, что обуславливает разнообразие их сочетаний для решения практических проблем развития городских агломераций в различных конкретно-исторических ситуациях.

Одноуровневая модель управления исходит из образования единого муниципального образования, которое объединяет всю территорию агломерации, как правило, в результате слияния муниципальных образований или включения в состав городского муниципалитета близлежащих земель.

Двухуровневая модель управления направлена на формирование органа управления агломерационного уровня наряду с охранением муниципалитетов нижних уровней, при этом муниципальные образования передают на агломерационный уровень часть своих полномочий. Слабые стороны такой модели связаны со следующими моментами: создание в рамках городской агломерации второго уровня управления при сохранении ранее существовавших муниципальных образований; распределение полномочий по оказанию услуг между территориальными образованиями «первого» и «второго» уровней при координирующей роли «второго» уровня; выделение специальной компетенции агломерационного образования.

В модели регионального управления вместо создания дополнительных органов функции по координации деятельности в городской агломерации берет на себя орган власти субъекта федерации (штата, провинции) с доминированием региональной власти в системе управления агломерацией. Дан-

ная модель агломерации имеет много общего с двухуровневой агломерацией и легко может превращаться в эту форму.

В мировой практике наибольшее распространение получила договорная модель координации деятельности всех стейкхолдеров в рамках городской агломерации. Договорная модель управления базируется на том, что муниципальные образования договариваются через заключаемые соглашения о совместной стратегии развития территории, сотрудничестве в реализации инфраструктурных проектов, предоставлении услуг отдельными муниципальными образованиями для потребителей, расположенных на территории всей агломерации. Главный фактор, определяющий эффективность договорной модели, — обязательное достижение компромиссов между стейкхолдерами по решению проблем, где сталкиваются их противоречивые интересы.

Сильные стороны договорной модели состоят в том, что она не требует принятия специальных законодательных решений о создании агломерации; не требует проведения специальных электоральных процедур для ее образования. Вместе с тем, слабые стороны договорной модели заключаются в том, что она работает только на условиях консенсуса и одобрения всеми входящими в ее состав муниципальными образованиями; процесс управления достаточно длительный и сложный; не создается единой субъектности управления агломерацией, что не позволяет агломерации выступать самостоятельным субъектом взаимодействий с различными внешними контрагентами.

При этом договорная модель несет в себе и определенные риски, которые необходимо учитывать, а по возможности и нивелировать при ее формировании. Риски договорной модели включают: во-первых, отсутствие гарантированной стабильности управления агломерацией; потенциальную конфликтность между участниками агломерации, особенно, если в ее составе оказываются территории различных статусов; во-вторых, трудности выстраивания системы управления городской агломерации из-за необходимости формирования совместных администраций, построенных не на принципах «единоначалия», а на договорной основе; в-третьих, необходимость выстраивания единого правового пространства, что трудно в условиях несинхронной деятельности участников городской агломерации; в-четвертых, необходимость выстраивания адекватной системы сбора и распределения финансовых средств в условиях неравного исходного экономического положения участников городской агломерации.

Мировая практика показывает, что в современных условиях мировой урбанизации указанные риски, однако, вполне компенсируются преимуществами, а именно — созданием стимулов для эффективного использования ресурсов муниципальными администрациями (в случае их выборности жителями, оценивающими последствия их деятельности, и достаточной финансовой обеспеченности и самостоятельности). Именно поэтому договорные модели управления городскими агломерациями играют все большую роль, поскольку именно эти модели обеспечивают наибольшую эффективность решения широкого круга экономических, социальных, транспортных, экологических проблем устойчивого развития территории на основе использования широкого набора инструментов согласования разнообразных интересов всех стейкхолдеров городской агломерации.

Список литературы

1. World Urbanization Prospects: The 2018 Revision. United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division. Online Edition. — URL: <http://esa.un.org>.

2. State of the Worlds Cities. Report 2010–2011 // UN-HABITAT // <http://mirror.unhabitat.org>

3. **Щербак Е. М.** Прогноз городского и сельского населения мира, 2018 // Демоскоп Weekly. 2018. № 773–774. URL: <http://demoscope.ru/weekly/2018/0773/barom01.php>

4. Доклад Генерального секретаря ООН «О ходе достижения целей в области устойчивого развития в 2017 году. URL: <https://unstats.un.org/sdgs/files/report/2017/secretary-general-sdg-report-2017-RU.pdf>

5. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. — United Nations. 2015. URL: www.sustainabledevelopment.un.org

6. Новая программа развития городов. // Одобрена Генеральной Ассамблеей ООН 26.12.2016. — URL: <http://habitat3.org/wp-content/uploads/New-Urban-Agenda-GA-Adopted-68th-Plenary-N1646659-R.pdf>

7. **Полтерович В. М.** Позитивное сотрудничество: факторы и механизмы эволюции. Вопросы экономики, № 11, 2016. С. 1–19.

Содержание

Финансовый менеджмент

<i>О. В. Борисова</i>	
Методика оценки финансовой стабильности в условиях цифровизации	4
<i>O. V. Borisova</i>	
Methodology of assessment of financial stability in the context of digitalization	4
<i>О. Н. Долina</i>	
Управление финансами социально ориентированных НКО в России: проблемы и пути решения	10
<i>O. N. Dolina</i>	
Management of financials of socioally oriented NPO in russia: problems and ways of solution	10
<i>И. Я. Лукасевич</i>	
ICO как инструмент финансирования бизнеса	16
<i>I. . Y. Lukasevich</i>	
ICO as a business financing tool	16
<i>Н. А. Львова</i>	
<i>Л. В. Улыбина</i>	
тенциал краудфандинга как метода финансирования бизнеса	По-20
<i>N. A. Lvova</i>	
<i>L. V. Ulibina</i>	
potential of crowdfunding as a method of business financing	The 20
<i>Н. И. Морозко</i>	
Проблемы обеспечения финансовой устойчивости организаций малого бизнеса в строительстве	26
<i>Morozko Natalia</i>	
Problems of ensuring financial sustainability of small business organizations in construction	26
<i>Е. А. Фёдорова</i>	
<i>С. О. Мусиенко</i>	
Разработка индекса политической неопределенности для российской экономики (RPUI): текстовый анализ	32
<i>Elena A. Fedorova</i>	
<i>Svetlana O. Musienko</i>	
Development of political uncertainty index for the Russian economy (RPUI): text analysis	32
<i>В. Б. Фролова</i>	
Влияние факторов налоговой оптимизации на рентабельность собственного капитала	35
<i>V. B. Frolova,</i>	
Influence of factors of tax optimization on profitability of own capital	35
<i>Е. С. Якушова</i>	
<i>А. М. Догард</i>	
Эффективное управление инвестициями в жилую недвижимость в Москве	39
<i>E. S. Yakushova</i>	
<i>A. M. Dogard</i>	
Effective management of investments in the residential real estate in Moscow	39
Актуальные проблемы и перспективы развития государственного управления	
<i>Н. М. Абдикеев</i>	
<i>Ю. С. Богачев</i>	
Стратегические направления совершенствования механизмов государственного управления с целью повышения конкурентоспособности промышленности	46

<i>N. M. Abdikeev</i>	
<i>Y. S. Bogachev</i>	
Strategic directions of perfection of mechanisms of state management with the aim of increasing industrial competitiveness	46
<i>Е. Д. Богатырев</i>	
радоксы управления результативностью и эффективностью деятельности исполнительных органов власти	Па-54
<i>E. D. Bogatyrev</i>	
Management paradoxes by effectiveness and efficiency of activity of executive branches of power	54
<i>Е. В. Васильева</i>	
изменится кадровый ландшафт государственной службы в цифровой эпохе?	Как 61
<i>Vasilieva E. V.</i>	
to change the staffing landscape of public service in the digital era?	How 61
<i>Г. В. Закиматов</i>	
Двухсекторная планово-рыночная экономика — рыночная экономика с централизованным директивным планированием	67
<i>Gennady Zakimatov</i>	
<i>П. А. Михненко</i>	
Анализ динамики производительности труда в национальной экономике	75
<i>P. A. Mikhnenko</i>	
Analysis of labor productivity dynamics in the national economy	75
<i>Е. Л. Плисецкий</i>	
<i>Ю. Н. Шедько</i>	
Управление развитием территорий нового освоения: отечественный и зарубежный опыт	82
<i>E. L. Plisetsky,</i>	
<i>Y. N. Shedko,</i>	
Development of new development territories: domestic and foreign experience	82
<i>Н. С. Сергиенко</i>	
ституты гражданского общества в реализации социально значимых проектов на местном уровне	Ин-86
<i>N. Sergienko</i>	
society institutions in the implementation of socially important projects at the local level	86
Современный маркетинг и логистика	
<i>С. П. Азарова</i>	
Влияние информационной асимметричности финансового рынка на принятие потребительских решений	94
<i>S. P. Azarova</i>	
Influence of the information asymmetricity of the financial market for adoption of consumer decisions	94
<i>Н. Ю. Баркова</i>	
Сравнение параметров классической концепции управления цепями поставок SCM и концепции быстрого реагирования и обоснование применения концепций в различных отраслях экономики	99
<i>Barkova N. Yu.</i>	
Comparison of parameters of the classical concept supply chain management SCM and the concept of quick response and justification of application of concepts in various branches of economy	99
<i>О. Н. Жильцова</i>	
<i>Г. А. Годунов</i>	
Современные тенденции рекламы в блогосфере Рунета	104

<i>O. Zhiltsova</i>		<i>Лифшиц А. С.</i>	
<i>G. Godunov</i>		Особенности антикризисного управления промышленными предприятиями	176
<i>C. B. Карпова</i>		<i>A. S. Lifshits</i>	
Исследование направлений применения технологий нейромаркетинга на финансовых рынках	109	Peculiarities of anti-crisis management of industrial enterprises	176
<i>S. V. Karpov</i>		<i>М. В. Сызганов</i>	
A study on the application of technology of neuromarketing in the financial markets	109	Критические факторы и ограничения антикризисного развития промышленных предприятий	181
<i>М. А. Кирпичева</i>		<i>М. V. Syzganov</i>	
Маркетинг образовательных услуг	116	Critical factors and constraints of the anti-crisis development of industrial enterprises	181
<i>М. А. Kirpicheva</i>		<i>О. Н. Чемоданова</i>	
Marketing educational services	116	<i>Г. Ю. Гриб</i>	
<i>V. D. Kiselev</i>		Перспективная модель институциональной системы государственно-частного партнерства в научно-образовательной сфере Российской Федерации	187
<i>J. A. Zuenkova</i>		<i>Olga N. Chemodanova</i>	
Is it possible to build a profitable maintenance business in the market of heavy medical equipment in the B2G segment?	124	<i>Gleb Yu. Grib</i>	
<i>Н. П. Козлова</i>		Perspective model of the public-private partnership institutional system in Russian scientific and educational sphere	188
Обзор российского рынка CRM-систем	141	<i>Л. В. Ширшова</i>	
<i>N. P. Kozlova</i>		<i>Е. Ю. Бреусова</i>	
Overview of the Russian market of CRM systems	141	Особенности государственной поддержки инновационной деятельности и продвижения инноваций в России	192
<i>Т. Рыжикова</i>		<i>L. V. Shirshova</i>	
Некоторые аспекты сегментирования рынка в ракетно-космической сфере		<i>Е. Y. Breusova</i>	
<i>T. Ryzhikova</i>		Peculiarities of state support of innovation activity and promotion of innovations in Russia	192
Some aspects of segmenting the market in the space — rocket-sphere	147		
<i>М. А. Симакина</i>		Теория и практика корпоративного управления	
Поп-ап стор как маркетинговая технология и коммуникация	155	<i>И. Р. Бадькова</i>	
<i>М. А. Simakina</i>		<i>А. Б. Анкудинов</i>	
Pop-up store as marketing technology and communication	155	Инструментальный подход к корпоративной социальной ответственности в условиях несовершенного рынка: возможности и ограничения эмпирического тестирования	200
<i>Е. А. Тарасенко</i>		<i>I. R. Badykova</i>	
<i>Т. Б. Рыжкова</i>		<i>А. B. Ankudinov</i>	
Gerontechnology: факторы, влияющие на выбор пожилых потребителей на рынке медицинских технологий и услуг	161	Instrumental approach to corporate social responsibility under conditions of an imperfect market: opportunities and limitations of empirical testing	200
<i>Е. А. Tarasenko</i>		<i>Г. О. Баринов</i>	
<i>Т. B. Ryzhkova</i>		Комплаенс: благо или препятствие?	206
Gerontechnology: factors that influence elderly consumers' choice in the market of medical technologies and care	161	<i>Г. О. Barinov</i>	
<i>М. Ю. Шерешева</i>		Compliance: a benefit or an obstacle?	206
<i>А. А. Стукалов</i>		<i>Б. С. Батаева</i>	
Омниканальный подход в маркетинге услуг	165	Анализ структуры вознаграждения членов СД и топ-менеджмента в российских компаниях с госучастием	212
<i>М. U. Sheresheva</i>		<i>B. S. Bataeva</i>	
<i>А. А. Stukalov</i>		Analysis of the structure of remuneration of members of board of directors and top management in Russian companies with state participation	212
Omni-channel approach to marketing of services	165	<i>И. Ю. Беляева</i>	
Эффективное антикризисное управление		Стратегически ориентированная система корпоративного управления в российских компаниях с государственным участием	217
<i>Канашина А. И.</i>			
Необходимость создания стратегии финансовой безопасности региона (на примере Кировской области)	170		
<i>Kanashina A. I.</i>			
The need to create a financial security strategy for the region (on the example of Kirov region)	170		

<i>Irina Belyayeva</i>			
A strategically oriented system of corporate governance in Russian companies with state participation	217	<i>V. Zhidikov</i>	
<i>В. А. Воротников</i>		Organizational and legal model of innovative fabless-company in the consumer electronics market	265
Адаптивный подход к формированию инновационной стратегии фирмы — разработчика уникальной новой техники	225	Тенденции изменения характера труда специалистов по управлению проектами при переходе к цифровой экономике	273
<i>V. A. Vorotnikov</i>		<i>A. G. Koryakov</i>	
Adaptive approach to formation innovative strategy of the company — developers a unique new technique	225	Trends in the nature of work of project management specialists in the transition to the digital economy	273
<i>М. А. Измайлова</i>		<i>А. III. Камалетдинов</i>	
Инструменты независимой оценки деятельности российских компаний в области корпоративной ответственности, открытости и устойчивого развития	232	<i>А. А. Ксенофонтов</i>	
<i>М. А. Izmailova</i>		Процессный подход к управлению как инструмент повышения эффективности хозяйственной деятельности организации	279
Tools for independent assessment of Russian companies' activities in the area of corporate responsibility, transparency and sustainable development	232	<i>А. Sh. Kamaletdinov</i>	
<i>К. В. Усков</i>		<i>А. А. Ksenofontov</i>	
Проблематика организации защиты компании от угроз рынка слияний и поглощений в России	238	Process approach to management as instrument of increase in efficiency of the organization economic activity	279
<i>К. V. Uskov</i>		<i>В. А. Лопатин</i>	
Problems of organization company's protection from mergers and acquisitions market threats in Russia	238	Оценка уровня STP регулярных процессов	
<i>А. И. Финогеева</i>		<i>V. A. Lopatin</i>	
Организация взаимодействия компаний со стейкхолдерами в условиях развития современного общества	244	Estimation of stp level of regular processes	286
<i>А. I. Finogeeva</i>		<i>Е. О. Павлов</i>	
The development of relationships between company and stakeholders in modern society	244	<i>В. А. Монахов</i>	
<i>П. С. Щербаченко</i>		Проектный менеджмент как механизм управления инновационным процессом на промышленном предприятии	290
Роль государства в развитии нефинансовой отчетности в России	248	<i>Evgenii O. Pavlov</i>	
<i>P. S. Shcherbachenko</i>		<i>Valentin A. Monakhov</i>	
Role of the state in the development of non-financial reporting in Russia	248	Project management as a mechanism of innovative process at the industrial enterprise	290
Проектный и операционный менеджмент — место и роль в управленческих науках и бизнесе		<i>И. М. Степнов</i>	
<i>О. И. Долганова</i>		<i>Ю. А. Ковальчук</i>	
<i>Е. А. Деева</i>		Об особенностях управления созданием стоимости на цифровых платформах	294
Анализ готовности компании к реализации проекта цифровой трансформации	252	<i>I. Stepnov</i>	
<i>О. I. Dolganova</i>		<i>J. Kovalchuk</i>	
<i>Е. А. Deeva</i>		About the particularities of value creation management in digital platforms	295
Analysis of the readiness of the company to implement the digital transformation project	252	<i>М. В. Романова</i>	
<i>Т. Ю. Гавриленко</i>		Использование гибких подходов и инструментов при реализации инфраструктурных проектов для инвесторов	299
<i>О. И. Жемерикин</i>		<i>М. V. Romanova</i>	
Промышленный интернет вещей в химическом комплексе России и инструменты проектного управления: особенности имплементации	259	Using Agile approach and tools for the implementation of infrastructure project by invertors.	299
<i>Т. Yu. Gavrilenko</i>		<i>Н. А. Череповская</i>	
<i>О. I. Zhemerikin</i>		Оценка сложности управления проектами в условиях неопределенности	304
Industrial internet of things in the chemical complex of Russia and project management tools: special features of implementation	259	<i>N. A. Cherepovskaya</i>	
<i>В. В. Жидиков</i>		Assessing the complexity of project management under uncertainty	304
Организационно-правовая модель инновационной фаблесс-компании на рынке потребительской электроники	265	<i>Трифонов П. В.</i>	
		Современные подходы к оценке производственного потенциала региона	310
		<i>Trifonov P. V.</i>	
		Modern approaches to assessment production capacity of the region	310

<i>И. В. Трифонов</i>		<i>Y. M. Chebotar</i>	
Принятие управленческих решений при оценке качества проектов реструктуризации предприятий	314	The choice of sources of investment capital holding	358
<i>Trifonov I. V.</i>		<i>T. A. Щербина</i>	
Admission of management solutions in assessing the quality of restructuring projects of enterprises	314	Новая траектория финансового сектора	362
Управление инвестициями в реальном секторе	319	<i>T. A. Shcherbina</i>	
<i>Н. А. Диесперова</i>		New trajectory of the financial sector	362
Венчурное финансирование как фактор инновационного развития в России: проблемы и перспективы	320	Новая траектория финансового сектора HR менеджмента	
<i>N. A. Diesperova</i>		<i>О. А. Моргунова</i>	
Venture capital as a factor of innovative development in Russia: problems and prospects	320	<i>И. Н. Белогруд</i>	
<i>З. М. Илаева</i>		Международный опыт организации предпринимательских курсов для женщин-мигрантов: возможности применения цифровых технологий	370
<i>Б. С. Батаева</i>		<i>О. А. Morgunova</i>	
Государственная поддержка инвестиционной деятельности в регионе (на примере Чеченской Республики)	327	<i>I. N. Belograd</i>	
<i>Z. M. Ilayeva</i>		International experience of organization of enterprise courses for women of migrants: possibilities of application of digital technologies	370
<i>B. S. Bataeva</i>		<i>М. С. Бережная</i>	
State support of investment activity in region (on the example of the chechen republic)	327	Психолого-педагогические аспекты формирования конкурентоспособного экономического поведения в современном информационно-коммуникативном образовательном пространстве	374
<i>Л. Д. Капранова</i>		<i>M. S. Berezhnaya</i>	
Инвестиции в инфраструктуру	332	Psychological and pedagogical aspects of creative realization of personality in the system of higher economic education aimed at the formation of competitive economic behavior in the information society	374
<i>L. D. Kapranova</i>		<i>Е. Н. Валишин</i>	
Investments in infrastructure	332	<i>E. N. Valishin</i>	
<i>В. А. Тесленко</i>		Модели дизайна работ как инструменты для профессиональной самореализации личности работника	378
Оценка влияния инвестиций в человеческий капитал на динамику экономического роста и инновационную активность российских регионов	336	Model design works as tools for professional self-realization of the personality of the employee	378
<i>R. M. Melnikov</i>		<i>С. В. Илькевич</i>	
<i>V. A. Teslenko</i>		<i>П. Стремберг</i>	
Evaluating the impact of investments in human capital on economic growth and innovation activity in Russian regions	336	Европейские практики и модели социально-экономического включения людей старшего возраста в отрасль туризма	384
<i>Б. Е. Одинцов</i>		<i>S. V. Ilkevich</i>	
О разрешении некоторых противоречий в управлении самоинвестированием предприятия	343	<i>P. Strömberg</i>	
<i>Boris E. Odintsov</i>		European experiences and models of social and economic inclusion for senior citizens in tourism industry	384
About resolving some of the controversies in the management of self investment enterprises	343	<i>С. В. Илькевич</i>	
<i>T. H. Cedaui</i>		<i>Л. В. Приходько</i>	
Анализ европейского опыта стимулирования развития ВИЭ	349	<i>Н. Л. Смит</i>	
<i>T. N. Sedash</i>		Перспективы гармонизации европейских и российских подходов к измерению квалификаций в туризме	390
Analysis of european experience of stimulation the renewable energy sources development	349	<i>S. V. Ilkevich</i>	
<i>Е. Б. Тютюкина</i>		<i>L. V. Prikhodko</i>	
Инвестиционные модели формирования инфраструктуры для развития туризма на Северном Кавказе	353	<i>N. L. Smith</i>	
<i>E. B. Tyutyukina</i>		Harmonization perspectives of European and Russian approaches to qualification dimensions in tourism sector	391
Investment models of infrastructure development for the development of tourism in the north caucasus	353	<i>М. В. Рязанцева</i>	
<i>Ю. М. Чеботарь</i>		<i>И. А. Иванова</i>	
Выбор источников формирования инвестиционного капитала холдинга	358	Навыки «soft skills» в фокусе приоритетов развития рынка труда и преодоления гендерного неравенства	398

<i>M. V. Ryazantseva</i>			
<i>I. A. Ivanova</i>			
«Soft skills» with respect to the labor market, priorities and overcoming of gender inequality	398		
<i>H. B. Сахарова</i>			
Информационные технологии в обучении персонала банковской сферы	404		
<i>N. V. Sakharova</i>			
Information technology in training of the banking sector	404		
Оценка эффективности и результативности управления в организации			
<i>C. H. Вирабян</i>			
Применение метода DEA (анализа сверстки данных) для оценки эффективности сделок по слиянию и поглощению	408		
<i>Sofiya Virabyan</i>			
Application of the dea method (data envelopment analysis) to assess the effectiveness of mergers and acquisitions	408		
<i>H. A. Гузь</i>			
<i>Л. М. Царева</i>			
Управление эффективностью деятельности некоммерческих организаций	415		
<i>N. A. Guz</i>			
<i>L. M. Tsareva</i>			
<i>C. B. Пайор</i>			
Роль контроллинга в системе управления промышленным предприятием	419		
<i>S. V. Paior</i>			
The role of controlling in the management system of industrial enterprise	419		
<i>T. B. Погодина</i>			
Оценка эффективности и результативности венчурных инвестиций в России	424		
<i>Tatiana V. Pogodina</i>			
Evaluation of efficiency and effectiveness venture capital investments in Russia	424		
<i>Ю. И. Растова</i>			
<i>П. И. Тишков</i>			
Самооценка в организации	429		
<i>Yu. I. Rastova</i>			
<i>Tishkov P. I.</i>			
Organizational self-assessment	429		
<i>Я. П. Федоров</i>			
Финансово-экономические аспекты энергетики: 10 лет спустя ликвидации РАО «ЕЭС России»	435		
<i>Y. P. Fedorov</i>			
Financial and economic aspects of power: 10 years after liquidations of RAO UES	435		
Системный анализ в менеджменте			
<i>Д. О. Афанасьев</i>			
<i>Е. А. Федорова</i>			
Фильтрация выбросов как инструмент повышения точности прогноза цены электроэнергии	444		
<i>D. O. Afanasyev</i>			
<i>E. A. Fedorova</i>			
The outlier filtering as a method of electricity price forecasting accuracy improvement	444		
<i>А. Ф. Глисин</i>			
<i>Н. И. Мальшев</i>			
Системные закономерности и механизмы управления устойчивым развитием социально-производственных систем	452		
<i>A. F. Glisin</i>			
<i>N. I. Malyshev</i>			
Systemic regularities and mechanisms of sustainable development management of manufacturing systems	453		
<i>М. Ф. Гумеров</i>			
Модели проектных и процессных экономических систем в принятии управленческих решений	457		
<i>M. F. Gumerov</i>			
Models of project and process economic system in management Decision-making	457		
<i>И. Н. Дрогобыцкий</i>			
Предметная область системного менеджмента	462		
<i>I. N. Drogobyskiy</i>			
Subject area of system management	462		
<i>М. Ф. Гумеров</i>			
Выработка решений в организационном менеджменте на основе системного анализа и феноменологического моделирования	472		
<i>M. F. Gumerov</i>			
Decision-making in organizational management based on system analysis and phenomenological modeling	472		
<i>Д. В. Кузин</i>			
Этические проблемы управления знаниями — теоретический аспект	478		
<i>D. V. Kuzin</i>			
Ethical problems of knowledge management — theoretical background	478		
<i>С. В. Лаптев</i>			
Спецификация методов управления в менеджменте	485		
<i>S. V. Laptev</i>			
Specification of management methods in management	485		
<i>А. В. Логачева</i>			
<i>П. С. Шарахин</i>			
Типы инновационных моделей в цепях поставок	492		
<i>Logacheva Anna V.</i>			
<i>Sharakhin Pavel S.</i>			
Types of innovative models in supply chains	492		
<i>Н. П. Молчанова</i>			
Развитие методологических основ региональной экономики: системный подход	496		
<i>N. P. Molchanova</i>			
Development of methodological bases of the regional economy: systems approach	496		
<i>Е. Н. Орёл</i>			
<i>О. Е. Орёл</i>			
Дискретные и непрерывные поля траекторий в задачах управления экономическими процессами	503		
<i>E. N. Orel</i>			
<i>O. E. Orel</i>			
Discrete and continuous fields of trajectories in Control problems of economic processes	503		

<i>А. С. Птускин</i>	
Развитие методов идентификации наилучших доступных технологий	508
<i>A. S. Ptuskin</i>	
Development of the methods of best available technologies identification	508
<i>С. Г. Збрищак</i>	
К вопросам организации совместной деятельности: групповое моделирование	513
<i>S. G. Zbrishchak</i>	513
On issues of organization of collaborative activity: group model building	513
<i>Я. С. Ядгаров</i>	
Особенности управленческих оснований теории государственного регулирования экономики Дж. М. Кейнса	518
<i>Y. S. Yadgarov</i>	
Features of management bases of J. M. Keynes' theory of state regulation of the economy	518
Управление крупными городами и городскими агломерациями	
<i>Л. И. Власюк</i>	
Экономические взаимодействия Санкт-Петербурга и Ленинградской области как региональной системы «центр — периферия»	524
<i>L. I. Vlasjuk</i>	
Economic Interactions Between St. Petersburg and the Leningrad Region as a Regional «Center-Periphery» System	524
<i>Е. А. Девинега</i>	
Градообразующие предприятия и стратегия развития городской агломерации	527
<i>E. A. Deynega</i>	
City-forming enterprises and urban agglomeration development strategy	527
<i>А. Д. Мурзин</i>	
Формирование стратегии развития крупного города	534
<i>A. D. Murzin</i>	
Formation of development strategy for a large city	534
<i>Н. Н. Мусинова</i>	
Проблемы рационального обращения с твердыми коммунальными отходами в Московском мегаполисе	538
<i>N. N. Musinova</i>	
Problems of rational treatment with solid utility waste in Moscow megapolis	538
<i>Н. К. Попадюк</i>	
Управление городскими агломерациями как мегатренд современной урбанизации	543
<i>N. K. Popadyuk</i>	
Management of urban agglomerations as a modern urbanization megatrend	543
<i>И. А. Рождественская</i>	
Модели устойчивого развития городских агломераций	547
<i>I. A. Rozhdestvenskaya</i>	
Models for sustainable urban agglomerations development	547

ISBN 978-5-9908918-5-2



9 785990 891852

16+